



**Reunión del Consejo Directivo**  
(Arequipa – Puno - Lima, Perú, noviembre 13 a 17 del 2000)

Quinta Parte

Análisis de políticas  
**EXPERIENCIAS DEL FONDO CONDESAN**  
**EMPRESARIAL:**

Desempeño, lecciones aprendidas  
y decisiones para el desarrollo futuro

**Rubén Darío Estrada**  
r.estrada@cgiar.org

## **5.1. DESEMPEÑO**

El Fondo CONDESAN Empresarial fue creado en noviembre de 1998 como un instrumento operacional del análisis de políticas que, además de contribuir directamente a generar ingresos para los más pobres, nos permitía identificar rápidamente los limitantes que impiden que las políticas expresen su potencial a nivel local. Es un mecanismo que ayuda a integrar la investigación, la administración y la política en la ejecución de proyectos locales. El capital semilla de 70.000 usd fue aportado por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID), de Canada.

Para cumplir esta meta el Fondo CONDESAN Empresarial ha pasado por tres etapas de desarrollo. En la primera funcionaba como un fondo de inversión directa orientado a financiar pequeños productores y empresarios. La segunda se preocupó más de formar alianzas con productores y con empresarios para estimular su inversión en alternativas con pequeños productores. A pesar del éxito alcanzado en las dos primeras etapas se consideraba que el fondo sólo lograría un impacto sostenido si era capaz de reglamentar políticas que le dieran oportunidades a los pobres rurales, reorientando el gasto público y logrando la participación del sistema bancario en la financiación de los productores más pobres.

El objetivo de este último enfoque era generar una situación ganadora basada en tres pilares: una mejor asignación de fondos públicos; una incorporación de los empresarios para lograr una mejor administración, obteniendo de paso compromisos de comercialización que redujeran los riesgos; y una participación de los productores más pobres, para que a través de un proceso de capacitación en servicios, se volvieran más competitivos.

### 5.1.1. Avances

En el año 2000 se lograron avances en:

- **La consolidación de las inversiones previas**, que se detallan en el anexo 1
- **Creación de nuevas estructuras a nivel local.** Se crearon, a nivel local, las estructuras de funcionamiento y administración que exigía la nueva reglamentación financiera creada por el gobierno a través del Fondo Financiero Agropecuario. Para la participación del sector agropecuario, los productores, con el apoyo de la socios del proyecto, crearon las asociaciones de productores (Asociación de Productores de Bolivia, ASOPROBOL- y la Asociación de Productores de Mora - ASOMORA localizada en Pensilvania), se inscribieron en la Cámara de Comercio, se les dio los respaldo financieros para poder funcionar con créditos bancarios y se oficializó la figura de alianza estratégica, donde el Fondo CONDESAN Empresarial solicita los préstamos y los productores y las asociaciones son solidarios con los préstamos recibidos. Todo esto permite ser muy ágiles en las nuevas solicitudes de crédito.
- **Retroalimentación temprana.** Se generó un proceso de retroalimentación temprana con el Ministerio de Agricultura y el Fondo Financiero Agropecuario (FINAGRO) para demostrarles que el sistema de alianza estratégica no estaba funcionando cuando queríamos generar riqueza con los productores más pobre y que los créditos solicitados al sistema solo funcionaban para los productores pequeños en área pero con capital suficiente (20.000 usd de capital), en los cuales no estaba interesado CONDESAN. Esto llevo a crear nuevas modalidades de crédito, donde FINAGRO, a pesar de ser un banco de segundo piso, está aportando directamente recursos cuando las alcaldías se comprometen a poner fondos contrapartes.
- **La estructuración del Fondo en si mismo.** Se plantearon la creación de dos fondos interrelacionados. El primero, denominado **Fondo de Apoyo a la Formación de Alianzas Estratégicas (FAFAE)** se constituye en un instrumento sostenible de **estudios de pre-inversión** que son necesarios para la creación de proyectos productivos que buscan generar riqueza para los estratos más pobres. Se dedica a realizar los análisis ex-ante identificando los elementos para lograr una alianza y una financiación. El segundo, el **Fondo de Capital de Riesgo** será un fondo de inversión estructurado como una sociedad de responsabilidad limitada conformada por acciones que en un proceso de 10 años podrán ser adquiridas por los socios locales, con base en las ganancias generadas. Concreta y administra los proyectos como un fondo de inversión. Cada fondo debe vivir independientemente. Para tal fin el primero será un fondo rotatorio que cobrará el 2% del valor de los proyectos aprobados, al fondo de inversiones. Este último debe vivir por su eficiencia como administrador de proyectos

considerando aspectos económicos y sociales (en el documento **COOR 004/2000** se encuentra una descripción más completa de cada fondo).

### **5.1.2. El estímulo a proyectos de desarrollo y donantes para que apoyen estas iniciativas**

- **Consultoría para el BID**

Se hizo una consultoría para el BID para estructurar un fondo de inversiones para apoyar alianzas estratégicas, que utilizaría los nuevos recursos que se desembolsarían para el sector agropecuario en Colombia. Esto permitió, a su vez, un acercamiento con el BID para plantear la creación de un fondo para atacar pobreza crítica en la región del Paute en el Ecuador. La propuesta era utilizar la metodología de análisis de cuenca para priorizar áreas y población objetivo y los fondos de apoyo a alianzas estratégicas y empresarial para concretar las inversiones. La propuesta no fue aceptada por las autoridades del BID en el Ecuador (ver documento **COOR 004/2000**).

- **El taller Agricultura Sostenible en Laderas**

CONDESAN fue invitado por COSUDE para participar en el taller Agricultura Sostenible en Laderas (ASEL) y la articulación con los mercados. En este taller se presentó la experiencia del Fondo CONDESAN Empresarial en el municipio de Pensilvania y su utilidad como esquema para organizar la población, priorizar y concretar acciones que unan generación de riqueza para los más pobres y aspectos ambientales. Los proyectos de COTESU que asistieron a la reunión identificaron (entre más de 25 propuestas) los siguientes temas como prioritarios:

- ¿Cómo facilitar el surgimiento y permanencia de centros de servicios adecuados a las necesidades de las organizaciones de pequeños productores?
- ¿Cómo lograr una organización eficiente de los pequeños productores para aprovechar las oportunidades del mercado?
- ¿Cómo asegurar que los pequeños productores capturen una parte significativa de los excedentes?
- ¿Qué elementos de política pública, a distintos niveles, pueden crear un marco favorable para el relacionamiento de los pequeños productores rurales con el mercado?

Los dos últimos temas fueron incentivados por la presentación de CONDESAN, por ser la única de las ponencias que los mencionó explícitamente y los propuso como indispensables para tener éxito, en la generación de riqueza para los más pobres, en la economía actual.

Se discutió con los equipos de los proyectos de COSUDE la utilidad de la metodología de análisis de cuenca y de los fondos propuestos para apoyar sus proyectos en Latino América. Se hizo una primera versión de las causas del problema y la propuesta de CONDESAN para

enfrentarlo se encuentra como documento **COOR 003/2000**). Esta aproximación ya recibió un primer visto bueno y seguimos en el proceso para concretar los dos fondos diseñados.

- **GTZ y las posibilidades de aplicar la metodología de análisis de cuenca**

Se discutió con la GTZ las posibilidades de aplicar la metodología de análisis de cuenca y los conceptos y principios de fondo de apoyo a alianzas estratégicas y de inversión como mecanismo para logra incentivar el análisis de trade off entre los criterios (equidad, sostenibilidad y productividad) y la priorización de actividades a nivel de cuenca y/o región en los proyectos de desarrollo.

- **Los Corredores Económicos en el Perú**

Se hicieron contactos con el AID y CONFIEP (la Confederación de Empresarios del Perú) para mostrar las posibilidades del Fondo CONDESAN Empresarial como mecanismo dinamizador de la figura de “Corredores Económicos” auspiciada en el Perú por el AID y el gobierno peruano, a través el Ministerio de la Presidencia. Un mes después de aprobada esta figura en Cajamarca, se estaba firmando un convenio de cooperación con CEDEPAS, socio de CONDESAN, para que sirviera de guía para futuros convenios. Una explicación más detallada del objetivo de nuestra participación, el programa y los acuerdos logrados se presenta como anexos 2 y 3.

## **5.2. LECCIONES APRENDIDAS Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE MÁS INCIDIRÍAN EN LA EVOLUCIÓN DEL Fondo CONDESAN Empresarial**

Las principales lecciones aprendidas son :

### **A) La apertura económica se esta volviendo un problema para atacar pobreza rural.**

En teoría, la apertura económica era el mecanismo más útil para atacar la pobreza rural, al permitir exportar productos a un mercado más amplio. En la realidad la apertura económica ha sido desastrosa, pues los gobiernos no han tenido la voluntad política para orientar el proceso. La deuda privada en dólares se incrementó de 2.000 a 20.000 millones de dólares en 8 años y se utilizó para inversiones en las ciudades y en los estratos medios y altos (carros, celulares, comunicaciones, etc.). Este incremento de la deuda y en especial si está concentrada en pocos grupos económicos, hace que los gobiernos y el sistema reciba presiones de los grupos privados endeudados para que no se devalúe, a pesar que el desempleo se ha duplicado en la última década (10 a 20%) y se tiene evidencia que las exportaciones agropecuarias se incrementan con ligeras subidas en la tasa de cambio.

Esta situación será crítica los próximos 5 años y cualquier fondo de inversión deberá estar preparado para asumir grandes pérdidas si no tiene un sistema de protección en dólares y si no se diseña un mecanismo para utilizar preferencialmente los recursos que el gobierno tiene en el sistema financiero.

Esto también lleva a los gobiernos donantes a ser más exigentes con los préstamos y aportes destinados a atacar pobreza. La mayoría de las veces los beneficios obtenidos por los pequeños son rápidamente eliminados por decisiones macroeconómicas de los mismos gobiernos. Esta es una situación muy difícil de cambiar, pero nos exige que realicemos estudios complementarios para determinar cuál es la verdadera captura de beneficios de los proyectos que impulsamos.

Seguimos insistiendo que el énfasis que le están dando los gobiernos, países donantes y ONG's a los aspectos ambientales en detrimento de los programas de pobreza es un error y sólo demuestra la incapacidad que tenemos para solucionar, en una forma razonable, el problema principal. El aumento de indigencia de los hogares rurales de ladera (19.79% en 1991 a 28.64% en 1997, Suárez, 1999) en Colombia, nos está dando la razón.

**Esto nos lleva a que la unión de la metodología de análisis de cuenca integrada al fondo de apoyo a alianzas estratégicas y al fondo de inversión son pilares sólidos para atacar este problema y diseñar nuevas políticas.**

## **B) Los gobiernos están perdiendo la capacidad para orientar la inversión**

Como el nivel de ahorro en nuestros países es tan bajo y el riesgo de los préstamos tan alto, los bancos han pasado de ser prestamistas a cobrar por servicios como los que señalamos más adelante. Esta evolución margina aún más a los pequeños productores; los bancos no están interesados en brindarle apoyo, pues no utilizan sus servicios y bajo este esquema, los gobiernos ha perdido el poder para estimular la inversión a través del mecanismo de redescuento ante el banco central.

## **C) El sistema financiero tiene muy pocos incentivos para prestarle a los más pobres**

Incentivar el sistema bancario ha sido complicado. Al Fondo CONDESAN Empresarial le ha tomado 14 meses negociar el primer préstamo, para pequeños productores, con la figura de alianza estratégica. Estos costos de transacción no pueden ser soportados por las asociaciones de productores. **Es por eso que insistimos en la necesidad de aportar recursos para crear el Fondo de Apoyo a Alianzas Estratégicas, con el fin de hacer más viable las alternativas presentadas por grupos de pequeños productores.**

El sistema bancario de la región andina se encuentra en crisis. En Colombia, el sistema financiero fue capitalizado en 5.000 millones de usd y ha tenido pérdidas por más de 1000 millones de dólares en el último año. La cartera vencida del sector agropecuario era, en junio de 1999, cercana a los 1000 millones de dólares. Todo esto ha hecho que no quieran invertir con pequeños productores en el sector agropecuario, por el alto riesgo y baja rentabilidad, aun con

cultivos intensivos en alianzas estratégicas. **Esto hace necesario la existencia de fondos empresariales que le manden mensajes positivos a los bancos, siendo socios en la inversión y ayudando a realizar un proceso más ordenado de capitalización rural.**

CONDESAN puede demostrar que todo el problema fue generado por el mismo sistema bancario y el gobierno que permitió tasas reales de interés del 25% cuando el precio de los productos agropecuarios estaba bajando, por efecto de tasa de cambio. La mezcla de factores macroeconómicos e inflación hizo que los préstamos de largo plazo fueran pagados efectivamente en el corto plazo, descapitalizando a los pequeños productores y haciéndolos muy vulnerables a ciclos de precios y climáticos. Todo esto ha sido mencionado y documentado con estudios de caso.

Adicionalmente, el problema no es sólo de rentabilidad (esta puede ser mejorada manejando los márgenes de redescuento ante el banco de la república), riesgo financiero (en las alianzas se garantizaba, con seguros, la recuperación del capital invertido) y sensibilidad social (todos los bancos están de acuerdo que esta población objetivo debe tener montos y tasas adecuadas), si no que el sistema financiero no ve ningún beneficio adicional de apoyar a esta población. Una parte importante de las ganancias de las instituciones financieras vienen por el cobro de servicios (tarjetas de crédito, utilización de cajeros automáticos, cheques de gerencia, garantías bancarias etc.), y nuestra población objetivo no les genera este tipo de ingresos.

**El reto más grande es lograr que los gobiernos y el sistema financiero estén interesados en unirse para lograr generar riqueza para los más pobres. Bajo las actuales circunstancias, de los países andinos, este es uno de los retos más complejos y por eso se requiere apoyo internacional para demostrar que se puede construir esta unión.**

#### **D) Las nuevas exigencias legales se están convirtiendo en un obstáculo que impiden a los pobres competir**

Todo el proceso legal ha sido un problema para los pequeños productores. Para tener acceso al crédito, a través de la figura de alianza estratégica, han tenido que pasar de una asociación de productores de hecho a una de derecho, y esto implica costos adicionales muy altos. Deben estar inscritos en una Cámara de Comercio y se les obliga a tener un capital social acorde con los créditos solicitados. Esto implica tener que pagar por estar inscritos en la Cámara de Comercio y pagar impuestos de renta, aún teniendo pérdidas, pues las empresas deben pagar impuestos sobre renta presuntiva, que están relacionadas con el capital social y no con las ganancias reales.

**En todo este proceso nos estamos encontrando que a medida que estamos solucionando un problema, capitalizando a los más pobres, el sistema se vuelve mucho más formal creando barreras burocráticas que mantienen alejada la población objetivo. Es necesario, entonces, reforzar y hacer muy eficiente el fondo de apoyo para la conformación de alianzas estratégicas.**

## **E) Los fondos internacionales existentes no son solución para atacar pobreza crítica**

Para el Fondo CONDESAN Empresarial es imposible sobrevivir como un fondo de inversiones que debe tener rentabilidad en dólares. La devaluación, este año, fue cercana al 25% y esto implica tener rentabilidades en pesos cercanas al 40%. La rentabilidad de los proyectos, en que estamos invirtiendo, es del 8 al 20% en pesos y por ley las tasas son del 12 y 4% anual para depósitos a termino y cuentas de ahorro, respectivamente. Si el Fondo CONDESAN Empresarial se hubiera constituido con todos los recursos que inicialmente teníamos disponibles, las pérdidas fueran del 30% y solo hemos podido sobrevivir porque más del 70% de los recursos siguen manejados en el CIP en una cuenta en dólares. A pesar de las pérdidas tenemos que pagar impuestos por ganancias, al considerarnos como base gravable la renta presuntiva sobre el capital social. Todo esto explica por qué es imposible atraer capital privado al sistema y por qué se invierte tan poco en los pequeños productores marginales.

Si el Fondo CONDESAN Empresarial hubiera estado localizado en cualquiera de los países de la zona andina, el resultado hubiera sido similar y en el caso del Ecuador, desastroso. En el Ecuador la devaluación fue del 500% y la inflación del 70%, con esta relación se hubiera perdido el 80% de los recursos invertidos. En el Perú, no habríamos podido prestar pues no hay agricultores, en los sitios pilotos, que lo puedan hacer rentablemente con tasas del 30% en dólares, como es la tasa normal de las ONG's, en estas localidades.

¿Por qué si el Fondo CONDESAN Empresarial no puede sobrevivir si aceptara prestamos en dólares, existen otros fondos que están prestando plata, en dólares, a los países e inversionistas privados para invertir con pequeños productores? He revisado en detalle más de 10 proyectos aprobados por bancos de desarrollo internacional (para aprender cual es nuestro error) y se puede demostrar que, en ningún caso, el proyecto es un mecanismo auto sostenible para generar ingresos sólidos para los más pobres. Estos proyectos tienen los mismos problemas de análisis ex-ante (cuantificación en dólares sin considerar efectos de variables macroeconómicas, diferencias entre plazos y durabilidad efectiva de los prestamos, no diferenciación de la captura de beneficios de los pequeños productores como trabajadores y como socios de la empresa, etc.), señalados por CONDESAN y que hacen que los pequeños productores y/o los gobiernos terminen asumiendo todas las pérdidas, en forma directa o asumiendo las deudas privadas.

## **F) El fondo es un mecanismo eficiente para mostrar las debilidades que estamos encontrando en la integración entre la investigación y el desarrollo y en la aplicación de las políticas**

El Fondo CONDESAN Empresarial es un mecanismo para concretar y administrar inversiones que han sido priorizadas con la metodología de cuenca desarrollada por CONDESAN. Esto implica que se han realizado análisis espaciales para identificar las áreas con más potencial de degradación, la localización población más pobre y se ha orientado la inversión haciendo análisis de trade off entre criterios de equidad, sostenibilidad y productividad.

El principal problema que tenemos con la investigación es la falta de integración, en los análisis, de los términos de intercambio (trade off) entre los criterios de equidad, sostenibilidad y

productividad para tomar decisiones que lleven a inversiones concretas. Los análisis ex-ante presentados al Fondo CONDESAN Empresarial para tomar decisiones adolecen de esta debilidad e impiden que se concreten las opciones de inversión. Aún los programas más grandes, como los proyectos de Banco Mundial en los países de la zona andina, tienen grandes limitantes en este aspecto. Se ha tratado de estimular a los investigadores a que entren en esta área pero los avances son pocos pues se exige más capacidad de análisis para entender y aplicar un modelo mental (análisis de trade off, externalidades, análisis de cuenca) complejo con herramientas sofisticadas.

**El Fondo CONDESAN Empresarial resulta ser un mecanismo muy útil para evidenciar las fallas que estamos encontrando en la aplicación de las políticas. La posibilidad de tener un fondo de inversiones nos ha permitido asumir retos concretos, documentar los problemas y el nivel jerárquico donde estos pueden ser solucionados.**

**G) La investigación debe complementarse con priorización para ser una herramienta útil para unir investigación y desarrollo a través de inversiones concretas**

Aún la investigación realizada para hacer demostraciones a nivel de campo tiene grandes dificultades para ayudar a los productores a priorizar alternativas. Esto obliga a los fondos a realizar estudios adicionales para complementar la parte económica y financiera, tocada muy tangencialmente en las evaluaciones a nivel de campo. Todo este proceso sería más fácil si los investigadores dieran a los empresarios mayores información al respecto.

Todos estos elementos están haciendo que apoyar a los pequeños productores sea un problema más complejo cada vez y que de toda esta **complicaciones** estén sacando ventaja las personas localizadas en las ciudades (abogados, cámaras de comercio, almacenes de insumos y maquinarias, sistema bancario, gobiernos etc.). En la práctica esto es un contra sentido, pues el objetivo es ayudar a los pobres rurales. Un contra sentido mayor se da cuando los bancos de desarrollo tienen fondos de inversión rural con tasas de interés superiores al 20% real en dólares (no hay ningún proyecto viable con pequeños productores) y por otro lado están haciendo grandes prestamos a los países para atacar pobreza crítica rural. En este caso la plata la tienen que regalar los gobiernos.

**Si utilizamos un enfoque metodológico como el empleado en el fondo de inversión, estamos estimulando a los investigadores y ONG's a trabajar directamente con los empresarios, logrando reducir una brecha que es necesario superar.**

**H) Bajo los niveles de crisis en los países el fondo es un mecanismo muy débil para reorientar la inversión pública**

No se ha podido reorientar la inversión pública porque ha disminuido sustancialmente la inversión del estado en los sitios marginales, obligándola a concentrarse en los servicios básicos (salud y educación) y porque CONDESAN y la población objetivo que quiere incorporar en los proyectos tiene muy poca capacidad de lobby. Algunos puntos documentan esta afirmación:



- 1- Los recursos de inversión del Ministerio de Agricultura los asignaron a apoyar los incentivos a la capitalización rural. Este esquema permitía que el 40% de la inversión en maquinaria fuera aportado por el Estado. Este mecanismo favoreció especialmente a los almacenes vendedores de maquinaria, a los arroceros y a los ingenios azucareros. Se ha demostrado (Jaramillo, 1998) que estos dos sectores han tenido desde el año 90 la mayor capacidad de lobby y han impedido que la tasa de cambio genere una reducción de precios como ha pasado en los demás cultivos.
- 2- El préstamo (aprobado hace 3 años) de 120 millones de usd que el BID había acordado para el sector agropecuario no ha sido desembolsado pues no se han puesto de acuerdo como gastarlo (el gobierno quiere orientarlo a la capitalización del sector rural y el BID considera este mecanismo como un subsidio directo a los productores medianos y grandes). Adicionalmente, si la reorientación del crédito fuera aprobada el gobierno no tiene los recursos para aportar como contraparte. La consultoría que realizamos para el BID a finales de 1999 estaba orientada a ver las posibilidades del sector privado de aportar estos recursos.
- 3- La inversión pública rural fue importante hasta el año de 1998 pero el déficit fiscal (6% del PBI) ha impedido concretar el traslado de recursos a los municipios. Esto ha incrementado el desempleo a la tasa del 20% en las ciudades y ha permitido que el desempleo se duplique en el sector rural. En la época de bonanza los sectores más favorecidos fueron los comerciantes y los administradores.

**Como se sabe, durante estos tiempos difíciles es donde existe la oportunidad de adoptar una metodología nueva y figuras como el fondo de apoyo a alianzas estratégicas y Fondo CONDESAN Empresarial. Necesitamos cada vez más mayores soportes de empresarios al concepto de capital de riesgo. Con el tiempo, si trabajamos con este enfoque, los productores, empresarios e investigadores van a presionar a los gobiernos y a los sistemas financieros para que sean parte de la solución y no parte del problema. Los dos próximos años serán cruciales para tener impacto y la prioridad será crear una serie de focos luminosos en los Andes que den fe que las alianzas estratégicas, el capital de riesgo, la priorización en pobreza crítica y manejo de recursos naturales es una combinación ganadora.**

### **5.3. UTILIDAD DE LAS ALIANZAS QUE HA FORMADO EL FONDO CONDESAN EMPRESARIAL**

- **PRONATTA**

Seguimos participando en el panel nacional y en la evaluación de los proyectos terminados. PRONATTA es el programa nacional de transferencia de tecnología agropecuaria, auspiciado por el Banco Mundial y realizado en Colombia a través de un proceso descentralizado, transparente y competitivo, donde pueden participar todos los técnicos de las instituciones públicas y privadas relacionadas con la investigación y el desarrollo. Hasta el momento se han

aprobado 460 proyectos, de los cuales unos 250 se encuentra terminados. El programa ha tenido una inversión directa de más de 40 millones de dólares que se complementa con otra, de magnitud similar, aportada por las instituciones.

Recientemente concursamos con una propuesta para evaluar el programa en Colombia. Fuimos seleccionados para presentar la propuesta en un seminario internacional que se realizó en Bogotá entre el 3 y 5 de octubre de 2000. Los otros participantes eran de Chile y México. La propuesta de CONDESAN se centró en evaluar, a nivel de campo, la evolución que habíamos tenido en integrar los criterios de equidad, sostenibilidad y productividad (objetivo principal del programa del Banco Mundial en Colombia) y cómo deberíamos complementar esta información para orientar la inversión local de empresarios, alcaldías y los recursos internacionales que llegarían al país por el plan Colombia.

Las recomendaciones de los demás participantes se orientaron más a evaluar el desempeño del programa como proceso, analizando más los aspectos de aprobación descentralizada de proyectos y las transparencia en la aprobación de los mismos. Las recomendaciones de los asistentes al simposio fue que se realizara una mezcla de las dos propuestas.

#### **5.4. EXTRAPOLACIÓN DEL FONDO CONDESAN EMPRESARIAL A LOS DEMÁS PAÍSES**

El proyecto de corredores económicos aprobado en el Perú, como ya se ha mencionado, creó condiciones propicias para hacer un acercamiento a este programa (ver anexo 2). La coordinación de CONDESAN hizo los contactos necesarios y se hicieron acuerdos con CEDEPAS, socio de CONDESAN en Cajamarca, para extrapolar el Fondo CONDESAN Empresarial a esta localidad. Existe las posibilidades de realizar este tipo de convenio a otros corredores económicos en la sierra. En el anexo 2 se presenta una discusión de por qué debemos participar en la alternativas de los corredores económico y las bases de análisis para futuras inversiones, y en el anexo 3 el acuerdo firmado con CEDEPAS.

#### **5.5. EVALUACIÓN DEL FONDO CONDESAN EMPRESARIAL, DECISIONES A TOMAR E IMPLICACIONES PARA CONDESAN**

En mayo se concretó la participación del Dr. Carlos Mladinic, como evaluador externo del Fondo CONDESAN Empresarial. La experiencia del Dr Mladinic (Ministro de Agricultura, Ministro del Interior, Canciller y actualmente vinculado como directivo del Banco del Estado), era una garantía para evaluar en forma integral la filosofía, orientación y desempeño temprano del Fondo CONDESAN Empresarial.

Los términos de referencia propuestos fueron:

1. Discutir y evaluar el modelo mental utilizado por CONDESAN para priorizar la inversión para generar riqueza con pequeños productores pobres, identificando inconsistencias en la forma de diseñar las alternativas y lograr las alianzas estratégicas.

Con este análisis se buscaba identificar factores que no se hayan tenido en cuenta y que representen amenazas letales (financieras, económicas, sociales) en el diseño de las alternativas y/o propuestas a los gobiernos y/o socios. Estos puntos deberían ser discutidos teniendo en mente que el objetivo del fondo es una manera eficiente de generar ingresos para los más pobres rurales y por lo tanto la captura de beneficios, por este grupo, es un aspecto crítico en los análisis ex-ante realizados.

2. Analizar la metodología de implementación de acciones revisando la consistencia/inconsistencia de los pasos metodológicos y la forma práctica como se ha actuado en casos específicos.

Con este análisis se busca identificar la lógica de la aproximación al problema en general y la forma simplificada de actuar en casos específicos. En algunos casos se debe aplicar toda la metodología de priorización, pero en algunos casos se debe responder a diferentes alternativas propuestas por alguno de los socios. El consultor debía analizar si existe suficiente flexibilidad para aprovecharlas oportunidades respetando los principios fundamentales de la creación del fondo.

3. Analizar la forma de operacionalizar los acuerdos entre los socios, la incorporación de las alcaldías y las organizaciones locales.

A través de este análisis se busca identificar un esquema mínimo de acuerdos que facilitando el proceso garantice la inversión, la administración y la recuperación del capital. El consultor debe analizar si esta es una propuesta razonable para las condiciones de inestabilidad macroeconómica y violencia que se vive en Colombia.

4. Analizar la forma como se ha evolucionado desde la financiación directa hasta el mecanismo de lograr fondos de garantía agropecuaria para proyectos de alianzas estratégicas con pequeños productores.

Se persigue identificar los riesgos que se están asumiendo y si el mecanismo de sociedad limitada propuesto para INFRUTALES es suficiente para proteger el Fondo CONDESAN Empresarial de las posibles riesgos que se presenten.

5. Dar recomendaciones sobre como implementar estos fondo en toda la región andina identificando las principales dificultades que se deben superar.

Se espera que el consultor identifique los factores que hayan permitido hacer algunos acuerdos en Colombia y evaluar las dificultades que se presentaran en la extrapolación de estos conceptos y metodologías a los demás países de la zona andina.

6. Plantear los nuevos retos que deberá resolver el fondo en los próximos 5 años, para lograr su sostenibilidad y el impacto en la población objetivo. Formas jurídicas para operar en los diferentes países.

Las vistas de campo se realizaron en la tercera semana de agosto del 2000. El informe de la consultoría se encuentra en la página www de CONDESAN como documento **COOR 06/2000**. (se incluye también como parte del dossier para el Consejo Directivo).

A pesar que el Fondo CONDESAN Empresarial es una idea muy nueva, existen algunas inquietudes que fueron discutidas con el evaluador y que son temas de discusión permanente con los socios de CONDESAN en Colombia, con donantes y con el equipo de la Coordinación de CONDESAN. Los temas principales están relacionados con el objetivo fundamental del Fondo: inversión en si misma vs inversión para ayudar a priorizar inversiones para detectar limitantes de políticas; apoyo a socios de CONDESAN vs apoyo generalizado a proyectos con potencial de desarrollo; mayor énfasis al fondo de apoyo a la formación de alianzas estratégicas o al fondo empresarial. Todos estos puntos están a su vez relacionados con criterios como inversión efectiva vs recuperación de cartera y horizonte de inversión vs recuperación de cartera. (una discusión más amplia sobre estos temas se encuentra anexa al informe del Dr. Mladinic, documento **COOR 006/2000**).

## REFLEXIONES FINALES

El Fondo CONDESAN Empresarial ha comenzado a lograr notoriedad como un mecanismo que cumpliría varios objetivos a la vez. ¿Está de acuerdo el Consejo Directivo de CONDESAN con esta función o requiere que el Fondo esté más estructurado para responder a objetivos más específicos?. La evolución del Fondo CONDESAN Empresarial va estar muy realacionada con las oportunidades de fondos contrapartes que se presenten, pero necesitamos tener del Consejo Directivo una posición clara al respecto para poder orientar mejor las futuras acciones y tener una respuesta más precisa a las opciones que se pueden presentar en el futuro.

Personalmente creo que el Fondo CONDESAN Empresarial nunca será capaz de obtener los recursos necesarios para competir abiertamente como un fondo de inversión tradicional y que su fortaleza se da en la factibilidad de unir dos principios: apoyo a formación de alianzas para hacer análisis ex-ante integrando varios grupos sociales e inversión directa, para demostrar que tenemos confianza en los análisis y en el capital social que se ha desarrollado en el proceso.

En el programa de políticas estamos convencidos que este es el mecanismo más eficiente y barato para unir productores, empresarios e investigadores. Si logramos tener un fondo de apoyo de 500.000 usd y un fondo de inversión de 2.000.000 millones de usd, podremos demostrar la bondad de este enfoque diseñado e implementado por CONDESAN.

**Anexo 1.** La Consolidación de las Inversiones Previas: Estado Actual de los Proyectos aprobados.



**Anexo 2.** Desarrollo del Fondo CONDESAN Empresarial en Cajamarca a través de CEDEPAS. Por qué entramos a participar (Lima, 6/30/2000)

