

# Programa de Desarrollo Sostenible en Zonas de Frontera Agrícola en Centroamérica

**Misión de Apoyo en Crédito Rural**

**Proyecto AMC/B7-5041/ALA/94/202**

**Informe final**

(Jean-Louis Manubens)

**Julio 2000**



**AGRIFOR Consult**

## Indice

---

1	Generalidades	2
1.1	Antecedentes	2
1.2	Objetivos del PFA	2
1.3	Convenio CCAD - Unión Europea	3
1.4	Principios metodológicos del PFA	3
1.5	Componentes del Programa	4
2	La Problemática	7
3	Uso de los fondos	9
3.1	Fondos para capital de trabajo	9
3.1.1	Metodología	9
3.1.2	Montos	10
3.2	Asociación de Pequeños Productores de Talamanca – APPTA – Costa Rica	11
3.2.1	La asociación	11
3.2.2	Actividades, mercado y proyecciones	12
3.2.3	Necesidades	14
3.3	Asociación Forestal de Talamanca – ASUNFORT – Costa Rica	15
3.3.1	La asociación	15
3.3.2	Actividades, mercado y proyecciones	16
3.3.3	Necesidades	17
3.4	Cooperativa – COAFORPLA - Honduras	17
3.4.1	La Cooperativa	17
3.4.2	Actividades, mercado y proyecciones	18
3.4.3	Necesidades	21
4	Otras fuentes de financiamiento	22
4.1	Características generales	22
4.2	Experiencias relevantes	23
4.2.1	Panamá	23
4.2.2	Costa Rica	24
4.2.3	Honduras	32
4.3	Comentarios	40
5	Conclusiones y recomendaciones	43
5.1	En general	43
5.2	En lo que concierne específicamente a los Socios del PFA	44

## Anexos

---

Anexo 1	Organizaciones y personas encontradas
Anexo 2	Carta de entendimiento

---

## 1. GENERALIDADES

---

### 5.2. Antecedentes

---

En respuesta a una demanda de los gobiernos de los países centroamericanos, la Comisión de la Comunidad Económica Europea ofreció en 1992 su apoyo técnico y financiero a los países de América Central para la implementación de un programa regional de desarrollo sostenible en las zonas de frontera agrícola.

Se realizaron dos misiones de identificación, presentando una propuesta para un Programa Regional de Desarrollo Sostenible en Zonas de Frontera Agrícola del Trópico Húmedo de América Central, que luego se conocería como "Programa Frontera Agrícola".

Se realizó una fase de preparación (1993-1994), durante la cual se realizaron los documentos que fueron aprobados para financiamiento por la Unión Europea y la CCAD a principios de 1995. Durante ese año se escogió el personal centroamericano incorporado hoy en la Unidad Ejecutora del Programa.

Desde Mayo de 1996, la Unidad Ejecutora del PFA se ha instalado en las oficinas de la Sede en Panama.

### 1.2 Objetivos del PFA

---

El objetivo general y la estrategia global del Programa Frontera Agrícola, consiste en frenar la colonización incontrolada y su resultante impacto destructor sobre los recursos naturales de la región, ofreciendo alternativas económica y ecológicamente sostenibles a los habitantes de la frontera agrícola para mejorar su nivel de vida.

A partir de la orientación general explicada, el PFA se ha planteado tres objetivos específicos cuyo logro le permitirá alcanzar su meta global. Esos objetivos específicos son:

- encontrar alternativas que permitan a la población local beneficiarse de la conservación de los recursos naturales
- establecer mecanismos de comunicación y de intercambio de experiencias entre los distintos actores del desarrollo para agilizar el proceso de innovación y sistematización en materia de desarrollo sostenible y contribuir a la optimización de las acciones sobre el tema del desarrollo sostenible, conservación y manejo de recursos naturales
- apoyar a los gobiernos de la región en la formulación y concretización de políticas y leyes para la conservación de los recursos naturales y el desarrollo sostenible.

---

## **5.2. Convenio CCAD - Unión Europea**

---

La propuesta fue aprobada por la Comisión de la UE, firmándose en enero de 1996 un convenio de financiamiento entre ésta y la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD) para la implementación del Programa de Desarrollo Sostenible en Zonas de Frontera Agrícola en América Central.

Este convenio, que supone fondos de contrapartida centroamericanos, es para la Unión Europea el documento de base para el montaje del programa

En mayo de 1996, la Unión Europea anuncia oficialmente la entrega de la operación a un consorcio europeo (AGRIFOR), mientras que la CCAD contrata oficialmente, por medio de su ejecutor, FUNDESCA, a un grupo de expertos centroamericanos para la implementación del programa. Estos se unen a los expertos europeos del consorcio, ya presentes en su totalidad en la región.

Posteriormente (agosto y setiembre de 1996), la Codirección contrata a los coordinadores por país y empieza a preparar el Plan Operativo Global del Programa, así como los Planes Anuales.

---

## **5.2. Principios metodológicos del PFA**

---

El enfoque metodológico del Programa Frontera agrícola se basa en los siguientes conceptos:

- identificar y apoyar procesos e iniciativas locales de desarrollo concordantes con los objetivos del PFA, de modo que esos procesos sean fortalecidos por la intervención externa. El PFA selecciona para favorecer a aquellos procesos que muestren mayor contenido de sostenibilidad y correspondan a los objetivos del programa,
- fortalecer los actores locales que impulsan los procesos de desarrollo, en términos de su capacidad de proposición, de negociación, gestión del desarrollo, y de incidencia en los escenarios en donde se fraguan las políticas, leyes y normas sobre la conservación, el acceso y el uso de los recursos,
- propiciar y facilitar los intercambios, de modo que se difundan, se sistematicen y reproduzcan experiencias e iniciativas, innovadoras y con potencial desde el punto de vista de la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales, en función del mejoramiento del nivel y la calidad de vida de la población en zonas de frontera agrícola,
- generar espacios que permitan a los actores locales dialogar con los que toman decisiones y formulan políticas y normas sobre el manejo de recursos naturales, de modo

que las posiciones de ambas partes se acerquen y discutan con base en las necesidades y procesos operantes en la realidad social local y regional,

- participación de los actores locales relevantes en la definición de acciones del PFA en cada área de actuación, así como en la evaluación de resultados y re formulación de planes.

## **5.2. Componentes del Programa**

### Componente 1:

Consiste en la identificación de experiencias exitosas y la generación de soluciones novedosas en seis áreas piloto que permitan a las poblaciones locales, en áreas aledañas a zonas de conservación prioritarias, mejorar su situación socio-económica sin perjudicar el medio ambiente.

En este sentido, se pretende llevar a cabo un proceso de investigación/acción participativa con los actores locales e instancias de investigación, extensión y formación.

Como resultado del análisis detallado de las zonas, se han identificado 5 temas principales, que resumen la totalidad de las iniciativas encontradas en las zonas de intervención del PFA. Las actividades del programa están orientadas a hacer avanzar estos temas en cada una de las zonas, mediante un apoyo directo a los principales actores identificados, dentro de lo que hemos llamado el Componente I (de Desarrollo Local).

Los cinco grandes temas apoyados por el Programa son:

- innovación productiva: incluye la búsqueda de alternativas productivas agropecuarias y agroforestales (incluyendo la producción de madera en zonas de bosque remanentes y secundarios en las fincas), mediante la experimentación campesina. También se incluyó la extracción de productos no maderables del bosque, el ecoturismo y la venta de servicios ambientales (captura de CO2 y producción de agua) como alternativas económicas compatibles con la conservación de los bosques,
- alternativas de comercialización: incluye organización empresarial y capacitación técnica de diferentes grados para la identificación de nuevos productos, el mejoramiento de la transformación y la comercialización de productos agroforestales y forestales, así como la certificación (orgánica, sellos verdes),
- negociación de acceso a recursos naturales: incluye la tierra (legalización), el agua (negociación por diferentes usuarios), además de los recursos forestales,

- descentralización del manejo de los recursos naturales: incluye manejo de bosques comunitarios, comanejo (manejo de áreas protegidas entre comunidades y el Estado), transferencia de potestades a municipalidades y vinculación de actores locales en general al manejo de los recursos naturales,
- ordenamiento territorial indígena: incluye la demarcación y mapeo de territorios indígenas para el reconocimiento oficial de dichos territorios, el control del territorio (frente a invasiones por colonos, a otras amenazas externas como la minería o madereros) así como el ordenamiento del manejo de los recursos naturales dentro de ellos.

Los seis frentes de colonización seleccionados por el PFA, donde se lleva a cabo la investigación/acción en colaboración con las organizaciones locales son:

Petén en Guatemala

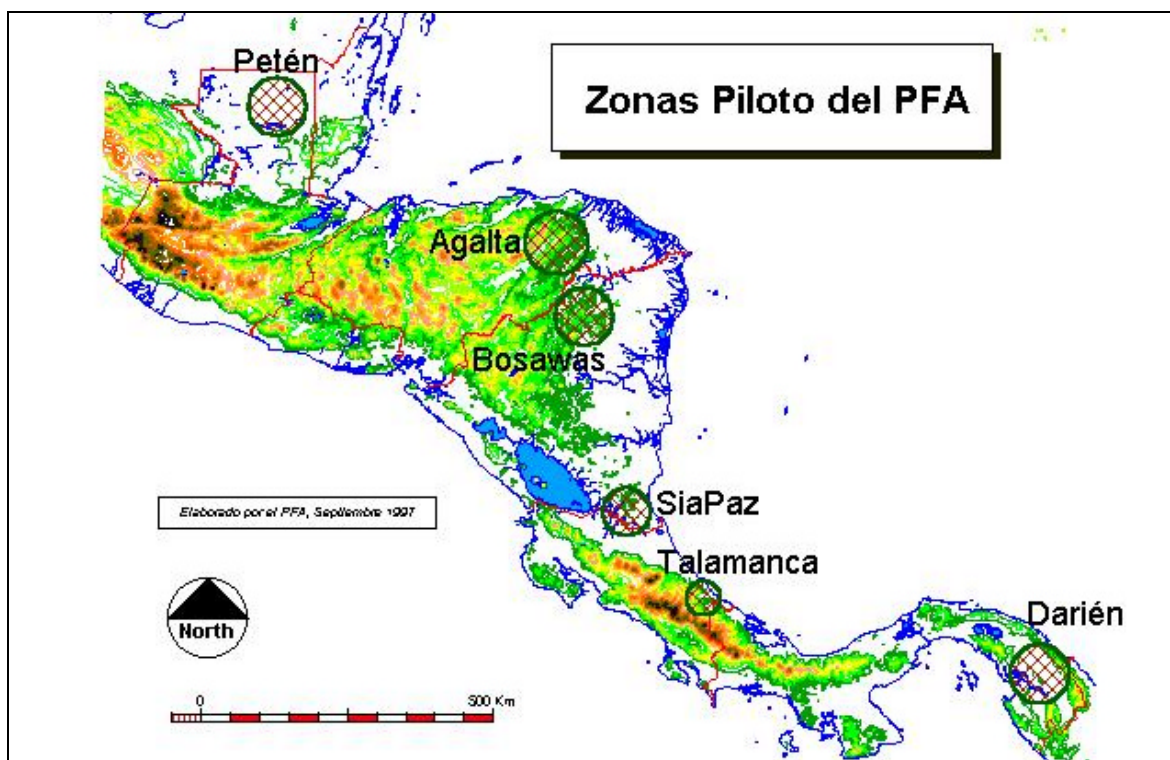
Sierra de Agalta en Honduras

Bosawas en Nicaragua

SiaPaz en Nicaragua

Talamanca en Costa Rica

Darién en Panamá.



## Componente 2:

El Componente 2 fue concebido con el propósito de asegurar que las actividades llevadas a cabo en las áreas piloto, se articulen en una red regional de intercambios, difusión y capitalización de experiencias. La idea fundamental del Componente 2 es que las experiencias de campo deben aportar evidencia empírica sobre la factibilidad económica y la viabilidad socio-cultural del desarrollo sostenible combinado con la conservación de los recursos naturales.

Las actividades del Componente 2 del PFA se centran en las siguientes limitaciones críticas encontradas por los actores locales:

- marcos legales inadecuados: las reglamentaciones no siempre responden a los intereses de los actores,
- falta de espacios de discusión: las decisiones se toman en espacios a los cuales los actores locales no tienen acceso,
- falta de visibilidad de los actores locales a nivel nacional: otros sectores que podrían apoyar las propuestas de los actores locales no las conocen,
- falta de insumos en las zonas (mapas, estudios) para que los actores locales argumenten sus propuestas a nivel nacional,
- falta de referencias de otros países (experiencias exitosas compartidas como refuerzo a la argumentación),
- falta de información sobre recursos de la cooperación internacional, para ayudar a consolidar las propuestas y las acciones.

Se identificaron cuatro tipos de acciones regionales para el Componente 2:

- la creación de un sistema de monitoreo permanente de la frontera agrícola a nivel nacional y regional,
- la organización de encuestas, talleres y seminarios de intercambios de experiencias en proyectos de desarrollo sostenible participativo,
- la actualización de una cartera de proyectos regionales en la CCAD,
- la ayuda para la formulación de políticas sectoriales y nacionales sobre las problemáticas de la frontera agrícola.

---

## 2. LA PROBLEMÁTICA

---

Ya era bien conocido y la mayoría de nuestros interlocutores nos lo han confirmado : el problema del financiamiento de los pequeños productores y micro empresarios no es tanto la escasez de fondos disponibles sino que radica en la imposibilidad o, al menos, en la gran dificultad de acceder a los fondos con que se enfrentan los pequeños productores y micro empresarios y más aún en las zonas rurales.

En la actualidad, por ejemplo, hay una cantidad tremenda de fondos disponibles en Honduras, que se originó con los numerosos programas de ayuda y reconstrucción nacidos después del huracán Mich. Esa situación beneficia al Estado Hondureño, aumentando sus reservas en divisas extranjeras y permitiendo un cierto control de la devaluación de la moneda nacional pero no ha cambiado mucho las cosas en lo que concierne la debilidad crónica del impacto concreto de la oferta de financiamiento teóricamente dirigida hacia las capas más necesitadas de la población.

Una de las constataciones que frecuentemente volvieron en las entrevistas realizadas con actores de la problemática (bancos, ONG's y OPD's, cooperativas y asociaciones, organismos donantes y beneficiarios, la lista figura en anexo n° 1), es que la banca formal, excepto brillantes pero muy pocas excepciones, no se interesa en absoluto a este sector. Las explicaciones más comunes de aquello son :

- el alto costo de administración (distribución y seguimiento) de los préstamos pequeños,
- el alto riesgo de esos créditos (falta de garantías, sectores de actividades considerados como riesgosos y sin potencial),

Veremos más adelante que esas justificaciones "técnicas" no lo son tanto como parecen y que reflejan más bien una visión estrechamente conservadora de lo que "debe" y "puede" hacer un banco para asegurar sus objetivos principales : generar utilidades y capitalizar sus fondos.

Muchas organizaciones (ONG's, asociaciones, cooperativas, etc.) que manejan programas de crédito dirigido a los pequeños productores y micro empresarios han adoptado desde unos cuantos años la misma postura a pesar de ser dedicados por naturaleza a apoyar a los más necesitados.

Eso resulta en gran parte de las condiciones de crédito impuestas por las organizaciones internacionales donantes quienes, después de haber adoptado el principio de sostenibilidad proponen solamente el "mercado" como medio para lograrlo y postulan que todo debe ser

rentable, nada se debe subsidiar y menos regalar (eso habría causado la emergencia de una "cultura del no pago"...), etc.

Otra causa de esas actitudes es el error muy común de los proyectos internacionales de desarrollo que quieren tecnificar y profesionalizar siempre más a las intermediarias, lo que, sin duda, se ve necesario, pero que buscan lograr ese objetivo enfatizando el aspecto del control de la morosidad a través de las garantías exigidas en detrimento de la evaluación del proyecto presentado, empujando inevitablemente las organizaciones a privilegiar criterios puramente bancarios.

A esas alturas el crédito, de simple medio entre otros del desarrollo, se vuelve en un fin en si. La meta imprescindible es lograr una rentabilidad suficiente para funcionar y capitalizar el fondo de crédito. Lógicamente se vuelve mucho más importante de tener una mora nula y de lograr una buena rotación de los fondos que saber si el financiamiento es realmente susceptible de desarrollar y capitalizar al cliente beneficiario.

Al final las tasas de interés se ponen altas, se privilegia la existencia de garantías sólidas sobre el interés del proyecto presentado y se da preferencia a actividades comerciales y de servicios en las zonas urbanas.

El resultado más visible de esas políticas es que, demasiado frecuentemente, los más pobres no pueden acceder al financiamiento incluso, muchas veces, aquel que esta manejado por organismos no convencionales.

Obviamente, por su alejamiento geográfico de los centros urbanos y la inexistencia de las infraestructuras elementales (carreteras, electricidad, teléfono, correo y demás medios de comunicación), las zonas de frontera agrícola padecen aún más de los tipos de coacciones mencionados arriba y las organizaciones que trabajan en esas zonas tienen mucho más dificultades para encontrar un apoyo institucional y/o financiero que las otras en el resto del país.

---

### 3. USO DE LOS FONDOS

---

#### 5.2. Fondos para capital de trabajo

---

##### 3.2.1. Metodología

---

La metodología empleada por el PFA es muy participativa y muy poco directiva. Se encontrara en el anexo 1 un ejemplo de carta de entendimiento, documento contractual entre el programa y sus socios locales.

Los compromisos de parte del socio y del programa en cuanto a sus intervenciones se definen en forma general y de manera positiva. Se deja toda libertad al socio para actuar en el marco general definido de común acuerdo. Cabe mencionar que los resultados son netamente positivos.

Los compromisos de parte del programa son :

- sumarse a las actividades del socio sin imponer su propia agenda,
- respetar la autonomía del socio en el manejo de fondos,
- promover las vinculaciones de los socios entre ellos,
- promover la capacidad de incidencia del socio.

Por su parte el socio se compromete en :

- tener una relación de transparencia con sus miembros especialmente en lo que concierne el acuerdo con el programa,
- lograr los objetivos previstos a través de las actividades planificadas,
- respetar los procedimientos definidos,
- acordar con el programa las modificaciones eventuales al plan de trabajo,
- informar el PFA sobre las dificultades encontradas,
- permitir las auditorias requeridas por el programa o la UE.

Los métodos de trabajo se basan en la optimización de las capacidades de negociación, el uso de los intercambios para difundir conocimientos y experiencias, la sistematización y monitoreo conjunto de los resultados, la asistencia técnica prestada al socio por los coordinadores nacionales y regionales del programa.

El seguimiento se hace en base a informes elaborados por el socio:

- un informe contable mensual, justificando de los gastos incurridos para las actividades realizadas, acompañado de las piezas correspondientes (facturas, etc.),
- un informe financiero trimestral resumiendo la totalidad de los fondos recibidos del PFA y de todos los gastos para determinar el saldo por liquidar,
- un informe técnico trimestral presentando las actividades previstas, realizadas, el grado de avance de las mismas, las dificultades encontradas y las medidas tomadas al respecto.

### 3.2.2. Montos

---

A pesar de no haber sido previsto desde un principio se identificó la necesidad de apoyar ciertos socios dotándoles de capital de trabajo para permitir y acelerar el despego de sus actividades.

Así recibieron:

APPTA (Costa Rica) un importe total de	\$	45.700 <sup>1</sup>
ASUNFORT (Costa Rica)	\$	2.800
COAFORPLA (Honduras)	\$	21.428

La utilización de esos fondos iba condicionada en una carta firmada conjuntamente por el PFA y el socio:

- los fondos están exclusivamente dedicados a capital de trabajo (compra de materia prima a los productores),
- deben ser manejado en cuentas bancarias específicas denominadas "SOCIO, Capital de Trabajo",
- deben aparecer claramente como tal en la contabilidad del socio,
- deben capitalizarse de los intereses eventualmente generados.

---

<sup>1</sup> De los cuales 5 700 \$ fueron utilizados, con el acuerdo del PFA, a actividades de campo quedando 40 000 \$ para capital de trabajo.

---

## **5.2. Asociación de Pequeños Productores de Talamanca – APPTA – Costa Rica**

---

### **3.2.1. La asociación**

---

APPTA es una asociación sin fines de lucro que tiene 13 años de existencia. Cuenta con más de mil miembros. La junta directiva, electa por dos años, integra a mujeres como a hombres y es étnicamente representativa de la zona (sin que sea obligatorio). Su sede es en Bribri.

La directiva que tiene una voluntad de privilegiar el aspecto cooperativista (igualdad de los miembros, manejo participativo y democrático, derecho y acceso de todos a la información, etc.) piensa que, en el contexto legal actual de Costa Rica, la figura de cooperativa que no permite repartir las utilidades sería finalmente menos favorable a los miembros que la figura actual.

El equipo de APPTA integra profesionales: el administrador, una empleada encargada a mitad de tiempo de contabilidad y una secretaria, agrónomos, etc. El administrador ha sido contratado en mayo de 1999, es licenciado en administración de empresas y se va a contratar un contador a tiempo completo.

Se refuerza así a la parte contable y administrativa que era, hasta ahora, el punto débil de la asociación.

Han diseñado un plan de capacitación de dos años de duración destinado a la junta directiva y a los comités comunales y lo están implementando. La capacitación toca esencialmente materias administrativas y gerenciales tales como :

- organización,
- legislación de cooperativas,
- administración,
- procesos de toma de decisión,
- presupuesto,
- bases de la contabilidad,
- control y seguimiento,
- rudimentos de análisis financiera,
- etc.

Se financia esta capacitación a través del GEF (programa financiado por el PNUD). El plan va a ser implementado y coordinado por un consultor experimentado contratado por APPTA.

### **3.2.2. Actividades, mercado y proyecciones**

APPTA comercializa alrededor de 120 toneladas de banano orgánico destinado a la fabricación de alimentos para bebés y piensa llegar hasta 180 toneladas en el año entrante.

Están negociando con una empresa belga, BELBANA, donde ya han enviado muestras y que va a comprarles 60 toneladas al año de banano orgánico fresco que es un mercado más exigente en cuanto a calidad y representa para APPTA un paso interesante hacia un profesionalismo mayor que puede permitir a la asociación acceder a nuevos mercados.

En efecto el principal problema del banano, para APPTA, es el mercado. Los mil miembros de la asociación producen alrededor de 500 a 600 toneladas de banano, APPTA no compra más, actualmente, del 25 % de esa producción, los productores venden el resto como y a quien pueden y se estima una pérdida del 20 al 30 % de la producción, que no se puede vender.

Además las empresas que compran el banano imponen cuotas cuantitativas semanales variables a APPTA, cuando la cuota es baja, ocurre frecuentemente que la asociación no pueda comprar todo lo cosechado por sus miembros.

Actualmente, APPTA compra a solamente 400 productores de los mil que tiene afiliados. Es entonces muy importante de poder encontrar nuevos mercados, tan económicamente como socialmente.

El productor de banano orgánico tiene un ingreso mensual promedio de 30 mil colones (98 \$)<sup>2</sup>, todo el año.

Los compradores (esencialmente la firma Gerber) pagan el producto rápidamente a APPTA que no necesita emplear el fondo de PFA para comprar el banano a los productores.

El cultivo de cacao presenta una figura opuesta a la del banano : no hay absolutamente ningún problema de mercado, se podría vender mucho más que las cantidades actualmente producidas.

Lo que pasa es que, según APPTA, el 76 % de la producción es destruido por una enfermedad (la monilla), solo los 24 % restante puede ser cosechado y exportado y eso representa alrededor de 120 toneladas anualmente.

La cosecha podría entonces representar 500 toneladas y el mayor objetivo de APPTA en esas circunstancias es claramente combatir a la monilla.

---

<sup>2</sup> 1 US \$ = 305 colones

Están trabajando en eso en colaboración con dos laboratorios de control biológico de plagas: el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) en Costa Rica y CAB International en Gran Bretaña.

Piensen comercializar 150 toneladas de cacao orgánico (de las cuales al menos 40 toneladas en el mercado "justo") y 20 toneladas de cacao convencional en el año entrante.

La asociación enfatiza mucho la producción de cacao orgánico y sigue trabajando en la obtención de certificación de fincas.

El precio actual de venta del cacao orgánico es de 1.685 \$ por tonelada (1.950 \$ en el mercado "justo") cuando la tonelada de cacao convencional se vende solamente 800 \$.

Cabe señalar que certificado o no el cacao es comprado como cacao convencional si no puede calificar las pruebas de olor, sabor, etc. impuestas por los compradores.

La optimización de la calidad del producto es entonces imprescindible.

El producto de la venta se reparte como sigue :

- cacao: el 63 % del precio de venta (actualmente 585 colones pro kilo) se paga al productor, el 18 % cubre el costo de operación y el resto, 19 %, cubre los gastos administrativos y generales de APPTA,
- banano para puré: el 62 % va al productor, los costos de operación representan el 26 % y el margen de APPTA es el 12 % del precio de venta (actualmente 51 colones por kilo),
- banano para fruta fresca : piensan obtener un precio de 3.050 colones por caja de 18 kilos y pagar el 54 % al productor, los costos de operación son mucho más elevados que los del banano para puré.

La rentabilidad de APPTA es positiva, aún que reducida (en 1999 las utilidades representaban el 1,25 % de los ingresos totales) pero suficientes como para permitir su perennidad.

Sus costos son bien controlados (los tres asalariados mejor pagados reciben juntos aproximadamente 6,168 millones de colones al año lo que representa el 18 % de los gastos administrativos y el 2.8 % de los gastos totales).

### **3.2.3. Necesidades**

---

El fondo del PFA (40.000 \$) permite comprar y procesar más o menos 25 toneladas de cacao o sea aproximadamente el 16 % de la cantidad prevista por exportar en el año próximo. El problema es que cuando están en el "pico" de la campaña pueden verse obligado en comprar 80 a 100 toneladas (lo que representa 120 a 150.000 \$) en un periodo muy corto.

APPTA recibe el pago de sus entregas en un plazo que puede variar de dos semanas hasta cuatro meses en ciertas ocasiones lo que explica que necesita un capital de trabajo importante dado que el productor no puede esperar por su dinero.

El año pasado han obtenido de su principal comprador adelantos y piensan que esta facilidad les van a ofrecerla de nuevo en el año entrante, pero no es un proceso seguro y, de todos modos, es muy limitado.

Están hablando con varias organismos que podrían ofrecerles financiamiento, se trata de :

- ECOLOGIC (USA) que prestaría fondos en dólares al 12 % anual, lo que parece caro,
- el FID (Fondo de Integración y Desarrollo (Costa Rica) que presta al 5 % anual en colones, lo que es barato,
- ECO EMPRESA TNC (Gran Bretaña) de quien no se conocen las condiciones (?).

Los directivos de APPTA nos dicen que solo se trata de primeros contactos y que no se ha hablado de datos precisos en cuanto a cantidades.

Finalmente la necesidad de capital de trabajo adicional de APPTA, destinado a la compra de cacao, se puede evaluar en 50 mil dólares basándose en los datos actuales. Si se toma en cuenta las esperanzas de aumento de las cantidades cosechadas ligado a la lucha contra la monilla la necesidad podría representar 100 mil dólares.

A pesar de los activos poseídos por APPTA, el financiamiento de esa necesidad es difícil de obtener de los bancos formales dado que las escrituras de las propiedades de la asociación son "condicionadas" (el terreno pertenecía al IDA y no se pueden transmitir o vender antes de un plazo de quince años, a lo que parece).

APPTA trabaja también en bajar los costos de producción implementando centros de acopio y secadoras en ciertas comunidades. El transporte es un componente importante del costo total y el secado del cacao reduce su peso en un 38 %.

---

## **5.2. Asociación Forestal de Talamanca – ASUNFORT – Costa Rica**

---

### **3.2.1. La asociación**

---

ASUNFORT fue fundada en 1995 y federa a siete asociaciones:

- Asociación de Conservación y Desarrollo Forestal de Talamanca, ACODEFO,
- Asociación ANAI,
- Asociación de Pequeños Productores de Talamanca, APPTA,
- Asociación de Productores de Gandoca, APROGAN,
- Asociación Sanmigueleña de Conservación y Desarrollo, ASACODE,
- Asociación de Conservación y Desarrollo Agro forestal de Carbón Dos, ASODECC,
- Asociación de San Rafael para la Protección de los Recursos Naturales, ASORENA.

Tiene su sede en Bribri.

Estas asociaciones agrupan a 474 socios involucrados en actividades de manejo sostenible de bosques, reforestación, producción agro forestal y conservación, que generan beneficios a unas 2000 personas.

La asociación no hace nada directamente sino que brinda a las organizaciones afiliadas y a sus socios servicios de:

- trámites forestales para obtener permisos y certificaciones,
- elaboración de proyectos de manejo de bosques, reforestación y pago de servicios ambientales,
- apoyo a la industrialización y comercialización de madera,
- capacitación y asistencia técnica forestal.

En el marco de sus propuesta de desarrollo forestal campesino, ASUNFORT promueve el fortalecimiento de alianzas estratégicas con la Junta Nacional Forestal Campesina, JUNAFORCA, la Oficina Nacional Forestal, ONF, y con el Ministerio de Ambiente y Energía, MINAE.

La contabilidad de ASUNFORT, estructura ligera, esta llevada por la asociación ANAI que tiene personal especializado.

### **3.2.2. Actividades, mercado y proyecciones**

El fondo (2.800 \$)<sup>3</sup> que el PFA puso a la disposición de la asociación ha sido canalizado hacia dos de sus afiliados: ACODEFO, que trabaja en un 60 % para el mercado local, exportando al 40 % de su producción, y ASACODE que trabaja exclusivamente para el mercado nacional.

El dinero ha sido prestado a 90 días de plazo y lleva intereses del 1,5 % mensual.

Esas asociaciones utilizan ese dinero para comprar madera a sus socios. El fondo permite financiar la compra de 20.000 pies cúbicos en permanencia.

En 1999 se comercializaron alrededor de 100.000 pies cúbicos entre las asociaciones afiliadas a ASUNFORT, en lo que va de este año ya han comercializado casi 90.000 in<sup>3</sup>.

El objetivo es de beneficiar al productor y asentar un sistema de manejo sostenible del bosque. Las asociaciones se conforman con un margen mínimo y pagan al productor un precio superior del 20 al 30 % que lo que pagan los madereros convencional de la zona.

La asociación paga el 50 % por adelantado y el saldo al sacar la madera. Ahora, ciertos productores han tomado confianza en el sistema y aceptan de recibir el pago solamente cuando se saca la madera.

El "sistema" ASUNFORT emplea a una veintena de personas (campesinos de la zona) que trabajan para cortar y sacar la madera como en el aserradero que fue implementado para agregar valor a la producción.

Se compra el producto según lo que quiere el productor: se puede comprar el árbol bruto o la madera sola, dándole servicios de aserradero, etc.

ASUNFORT cobra 2 colones (0,0065 \$) por pie cúbico a las asociaciones afiliadas en concepto de gastos de funcionamiento.

Las diferentes asociaciones trabajan además en ecoturismo, venta de servicios, venta y amaestrado de búfalos (empleados para sacar la madera con poco impacto en los suelos).

Por fin, cabe mencionar que ASUNFORT ha accedido al FONAFIFO<sup>4</sup> con quien tiene comprometido 148 has. La asociación evalúa que los montos pagados por el Fondo : 154.000 colones/ha (505 \$) para establecimiento de plantaciones, 94.000 col./ha (308 \$) para manejo de

---

<sup>3</sup> 1 US \$ = 305 colones

<sup>4</sup> Fondo Nacional de Financiamiento Forestal – ver § 4.2.2.1

bosque, 60.000 col./ha (197 \$) para protección de bosque, representan al máximo el 60 % del costo real incurrido.

### **3.2.3. Necesidades**

---

No hay ningún problema de mercado, ASUNFORT evalúa la potencialidad del mercado actual en 50.000 pies cúbicos por mes y su producción de 1999 ha representado algo como el 15 % de esa cantidad.

En este año ellos piensan lograr una producción total de 200.000 pies.

La necesidad de capital de trabajo adicional para lograr y consolidar esa meta ronda los 15.000 dólares durante 4 o 5 años. Este paso permitiría realmente el desarrollo de las asociaciones y la posibilidad de capitalizar a los socios.

Pasar a un estadio mayor significaría trabajar con planes de manejo, comprometiéndose con el productor sobre 3 o 4 años, y necesitaría un capital de trabajo mayor, probablemente algo como 50.000 dólares.

Es importante notar que el crecimiento de las actividades de ASUNFORT y de sus organizaciones afiliadas no significa un aumento de la tala total en la zona, sino más bien una nueva repartición del mercado entre los madereros tradicionales y ASUNFORT que paga mejor a los productores y preserva el ambiente y la sostenibilidad del bosque.

## **5.2. Cooperativa – COAFORPLA - Honduras**

---

### **3.2.1. La Cooperativa**

---

Coaforpla cuenta actualmente con 113 socios de los cuales 30 trabajan exclusivamente la madera y la resina en la comunidad de El Guayulo, 27 pertenecen al proyecto de transporte y 70 al de cultivo de café <sup>5</sup>. El nuevo proyecto de fabricación de queso, a penas iniciado, junta a varios socios que producen leche.

COAFORPLA tiene su sede en el caserío de Las Marías, Olancho.

---

<sup>5</sup> Naturalmente, un socio puede pertenecer a varios proyectos.

Las actividades principales (llamadas "proyectos") de la cooperativa son :

- madera,
- resina (esa actividad se paro casi completamente después del huracán Mich: muchos arboles destruidos, las copas se perdieron, etc.),
- transporte público, esa actividad fue el inicio de Coaforpla en 1994 (un autobús),
- café (la más importante),
- fabricación de queso (actividad iniciada el 1 de abril.

### **3.2.2. Actividades, mercado y proyecciones**

---

El autobús (usado) comprado en 1994, con un financiamiento privado, fue reemplazado en 98. El nuevo autobús (usado también) fue adquirido con fondos propios de los socios del proyecto "transporte" complementados por un préstamo particular de 107.000 lempiras (7.200 \$)<sup>6</sup> a 10 meses de plazo y 5 % de interés mensual. Reembolsaron 149.000 lps al vencimiento.

El transporte es de buena rentabilidad y el proyecto se sostiene sin mayor problemas. Se ha logrado la autorización de una nueva ruta de Las Marías a Catacamas y la cooperativa presta servicio diariamente haciendo la ida y vuelta el mismo día lo que representa una gran economía de tiempo para los residentes de Las Marías.

La cooperativa es apoyada por Vecinos del Mundo que tiene una oficina en Las Marías en los campos de capacitación, asistencia técnica y salud familiar.

En cuanto a café, la cosecha se estima en 2.000 qq. lo que representa un ingreso neto total de aproximadamente 170.000 \$ (2.525.000 Lempiras). El fondo del PFA, 21.428 \$ representa alrededor del 12 % del valor estimado de la cosecha.

Hay de notar que la cooperativa trabaja bastante en la rehabilitación de plantaciones viejas y en el establecimiento de nuevas plantaciones con mejores variedades de café, aprovechando la oportunidad para hacer una importante labor de reforestación con especies nobles, en particular caoba.

Los prestamos a miembros de la cooperativa suman 301.000 L (20.270 \$) al 31 de marzo, la tasa de interés es del 24 % al año y los intereses acumulados a la misma fecha representan 22.800 L.

Desembolsan solo el 90 % de los montos aprobados, 5 % quedan en concepto de gastos administrativos y otros 5 % como capitalización del socio (no lo pueden retirar antes del tercer año).

---

<sup>6</sup> 1 US \$ = 14.85 Lempiras

Esas modalidades encarecen bastante el costo del crédito para el beneficiario, en efecto los préstamos tienen un plazo inferior a un año (máximo seis meses) y los 5 % que se cobran (por adelantado, además) para gastos administrativos representan, en realidad una tasa adicional superior al 10 %. La tasa efectiva anual de los préstamos es del 34 % lo que es caro.

Estos montos deberían generar intereses a favor de los miembros pero todavía la cooperativa no ha fijado definitivamente la tasa y las modalidades.

Los préstamos se reembolsan cuando se liquida la cosecha del café (de hecho esos préstamos son adelantos sobre la venta del producto que permiten al productor financiar los trabajos de limpieza y mantenimiento de la plantación que van a facilitar la cosecha y el inicio de aquella).

La Central de Cooperativas Cafetaleras otorga también, cuando puede, adelantos para el inicio de la cosecha, después paga el 60 % del precio fijado al recibir el café, la liquidación interviene en junio, al final de la campaña.

La Coaforpla ha decidido invertir en la instalación de una secadora de café. La piensan ubicar en el municipio de Dulce Nombre de Culmí que es el lugar más próximo (una hora) que cuenta con energía eléctrica. Ya han comprado el terreno por 30 000 L.

La inversión total se calcula en aproximadamente en 900 mil Lempiras. Este monto se desglose así :

- solares (ya comprados)	L.	30.000
- secadora (cap. 150 qq/hora, segunda mano)	L.	250.000
- horno	L.	150.000
- bodegas y patios	L.	350.000
- imprevistos	L.	<u>80.000</u>
<b>total :</b>	<b>L.</b>	<b><u>860.000</u></b>

O sea una inversión total de 58.000 \$.

El financiamiento estará asegurado en parte con una donación del P.F.A. por un monto de 22.000 \$ (326.700 L), el resto lo prestará la C.C.C.H. a un plazo de cinco años, las condiciones están negociándose.

La inversión la justifican esencialmente por el hecho de evitar la demora de 4 o 5 días que se da actualmente entre el momento en que se cosecha el café y su entrega a la Central. La zona es muy húmeda en invierno y la calidad de los granos se ve muy afectada por fenómenos de fermentación, hongos, etc.

Coaforpla a tomado contacto con los cuatro intermediarios que controlan la comercialización de la cosecha de café de la zona de Culmí (alrededor de 3.500 quintales) y aquellos se han mostrado interesados en utilizar el servicio de secado (venden a mejor precio y ganan sobre el transporte ya que el café seco es más ligero).

La Central cobra 2,5 \$ por qq. en concepto de servicio de secado de café. Conservando la misma tarifa la rentabilidad de la secadora no es mala. Asumiendo que se secarán 2.000 qq. de los 3.500 cosechado en Culmí sumándose a los 2.000 de Las Marías (y eventualmente un poco más dado que la Coaforpla no controla la totalidad de la producción de la zona) la inversión total podría ser "pagada" en menos de seis años (si calculamos en base al aporte de la Cooperativa, más o menos 36.000 \$, sin tomar en cuenta la donación del P.F.A. el retorno se haría en menos de cuatro años.

Cabe señalar que la junta de Coaforpla no ha tratado de calcular alguna rentabilidad. Les hemos explicado porque es importante evaluar la rentabilidad de un proyecto (rentabilidad económico y financiera para un proyecto productivo, rentabilidad social en otros casos) antes de decidir de su realización. Mucho más aun si se debe endeudarse para financiar dicha inversión.

La parte administrativa y contable se esta reestructurando. La Cooperativa se ha dotado de una computadora y de un sistema de contabilidad comprado a FINACOOOP. Estando temporalmente en malas condiciones la computadora, no hemos podido ver funcionar al sistema.

FINACOOOP ha proporcionado un curso de cinco días sobre el manejo del sistema contable computarizado a la empleada contratada para la contabilidad (quien no es contable sino perito mercantil pero pertenece a la comunidad y a la Cooperativa y vive en Las Marías), la ayuda para poner al día las cuentas (van a finalizar el balance y cuentas de resultados de 1998, trabajan en 1999) y dará seguimiento.

Esos servicios son bastante caros.

Hemos insistido fuertemente sobre la necesidad de capacitar a la contable en técnica contable, incluso dándole la oportunidad de recibir cursos de contabilidad en una institución especializada (escogiéndola con mucho cuidado) y de obtener un diploma. Se debe considerar como una inversión muy valiosa para la cooperativa.

Si no se puede lograr (por falta de recursos económicos por ejemplo) seria mejor reclutar un verdadero profesional.

La contabilidad no se puede reducir al saber operar un sistema computarizado. El encargado debe tener un perfecto dominio de la técnica, de las cuentas y de su funcionamiento, etc.

Parece igualmente indispensable diseñar un plan a largo plazo de capacitación empresarial, administrativa y contable/financiera para los miembros de la Junta directiva. No pueden tomar decisiones sin estar realmente informados de la situación de la Cooperativa y necesitan por eso poder entender y interpretar los datos proporcionados por la contabilidad, lo que nos es el caso actualmente.

Los miembros de la directiva que hemos encontrado nos dijeron estar conscientes del problema y trabajar en eso. El problema, como siempre, es el financiamiento.

La Central de Cooperativas apoya a sus afiliadas en cuanto a capacitación pero, por el momento, se limita a los aspectos de mercadeo y comercialización.

### **3.2.3. Necesidades**

---

Asumiendo que hay que pagar el 60 % del precio pactado al productor a la entrega del café, la Cooperativa necesitaría disponer, de noviembre a julio, de un capital rondando los 100.000 dólares para financiar la totalidad de la cosecha de café estimada en 2.000 quintales (basándose en un precio neto promedio de 85/90 \$ por qq. una vez deducido los gastos de comercialización, el secado y otros costos o sea más o menos 25 \$ retenidos por la Central).

En realidad sus necesidades son inferiores dado que la C.C.C.H. empezó el año pasado a otorgar adelantos para facilitar el inicio de la cosecha. Sin embargo, la cantidad y la disponibilidad de aquella facilidad depende de la liquidez de que dispone la Central y sabemos que esta organización no tiene disponibilidades suficientes como para atender a sus afiliados.

La Cooperativa no puede entonces confiar ciegamente en esta posibilidad. Sería razonable que pueda tener 75.000 dólares adicionales disponibles para capital de trabajo.

---

## 4. OTRAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO

---

### 5.2. Características generales

---

Numerosas fuentes de financiamiento existen en la actualidad (sobre todo en Honduras en este momento) manejadas por organismos internacionales en su mayoría (B.I.D., B.C.I.E., Banco Mundial, Unión Europea con el programa FINSA, Cooperaciones bilaterales como ACIDI, etc.). Todas actúan como organizaciones de segundo o tercer piso que no se involucran al nivel del beneficiario final.

La mayoría de esos fondos van condicionados en una u otra forma y las condiciones de los préstamos van generalmente de acuerdo a la fuente.

Existen también fondos estatales y examinaremos dos de ellos a continuación.

Tratándose de organismos de primer piso, y a parte muy pocas excepciones la banca formal no se involucra en el financiamiento de pequeños productores o micro empresarios. Siempre se trata de organizaciones privadas, ONGs, asociaciones, cajas o cooperativas, que manejan fondos de crédito, en forma exclusiva o como componente de sus actividades de desarrollo.

No contemplan, por lo general, asistencia técnica o capacitación que no sean dirigidas a gestión de crédito, gestión empresarial, etc.

Rechazan toda forma de subsidio al beneficiario y hablan de la necesidad de trabajar con las tasas del mercado, pero, en forma general, utilizan tasas mucho más altas que las del mercado (hasta 12 puntos y más por el juego de las comisiones en concepto de gastos administrativas). Más tecnificadas son (más eficientes también, se supone) más se centran en criterios bancarios y financieros y se alejan de sus poblaciones meta iniciales.

Existe también una tendencia, y aparentemente se esta ampliando en estos últimos años, a buscar un mayor tamaño a través de la constitución de redes o federaciones con el objetivo de reducir costos, aumentar la competencia global de la organización, su credibilidad global y su capacidad financiera y tener así más oportunidades de captar fondos.

La gran mayoría de esos organismos actúan en zonas urbanas y, entre los que trabajan en zonas rurales, pocos se interesan a las actividades agropecuarias.

En zonas de frontera agrícola esa situación es obviamente aún peor y las posibilidades de encontrar financiamientos son casi inexistentes.

---

## **5.2. Experiencias relevantes**

---

### **4.2.1. Panamá <sup>7</sup>**

---

#### **4.2.3.4. MULTICREDIT BANK, Panamá**

---

Banco privado establecido en Panamá desde muchos años, tiene ocho agencias en el país y a creado en 1991 un departamento de Micro Finanzas específicamente dedicado a pequeños productores y micro empresarios.

Esta evolución se origina en la voluntad de los propietarios fundadores del banco.

El banco trabaja directamente y no esta interesado en buscar intermediarios.

Todos los sectores de actividad están considerados como elegibles, los beneficiarios son artesanos o empresarios desde el nivel micro hasta pequeño o mediano. La mayoría de ellos trabaja en zonas urbanas pero el banco trabaja igualmente en zonas rurales.

El departamento tiene actualmente una cartera de 32 millones de dólares (con fondos propios en su totalidad) que representa a 3.700 clientes. La mora es de 2.9 %.

La tasa de interés esta comprendida entre el 15 y el 18 % anual, variando con el monto de los créditos. Los plazos van hasta 36 meses, el plazo promedio es alrededor de 24 meses. Los montos van desde 500 hasta 75.000 \$. Los montos promedio varían de sucursal en sucursal, pero están alrededor de \$ 2.000.

El porcentaje de los créditos entre \$ 1.000 a 5.000 es de un 70 % de la cartera.

El departamento Micro Finanzas también desarrolla actividades de capacitación dirigidas tanto a sus clientes y a los oficiales de crédito del banco como a personas ajenas a la institución.

Básicamente, dan cursos de formación de promotores y oficiales de crédito que duran 24 días (la formación es reconocida por el Ministerio de Educación) y cuestan 3.000 \$. La capacitación para micro empresarios se hace en base a varios módulos clásicos (gestión de crédito, administración, costos, plan de inversión, etc.) de 3 a 4 horas y cuestan 25 \$ cada uno.

---

<sup>7</sup> 1 Balboa = 1 US\$, en la practica hablaremos solamente de dólares.

Han formado así promotores de crédito por cuenta del Banco Hondureño del café, el Banco de Comercio en Honduras, el proyecto PROAPEMEP de la U.E en Panamá, etc.

El Departamento de Micro Finanzas genera por si solo entre el 18 y el 20 % de las utilidades globales del Banco lo que significa que este tipo de operaciones presentan una rentabilidad mas alta que la de las demás actividades "clásicas" del Banco y contradice lo que generalmente se escucha al respecto.

#### **4.2.2. Costa Rica<sup>8</sup>**

---

##### **4.2.3.4.Fondo Nacional de Financiamiento Forestal, FONAFIFO**

---

Costa Rica ha desarrollado el concepto de "pago por servicios ambientales" para luchar contra las acusaciones de subvencionar las actividades de reforestación, protección del medio, etc. de parte de ciertos organismos internacionales (Banco Mundial y Fondo monetario).

Asumiendo el principio que el bosque brinda servicios esenciales a la vida en general sobre todo en cuanto a cambios climáticos (emisión de carbono) pretenden retribuir a los propietarios de bosques o a personas que desean establecer plantaciones forestales por los servicios ambientales que éstos le brindan a la comunidad en :

- mitigación de emisiones de gases de efecto invernadero,
- protección de agua,
- protección de la biodiversidad y uso sostenible del bosque,
- belleza escénica natural.

Los montos actualmente pagados se establecen como sigue (colones/ha) :

- establecimiento de plantaciones	154.000
- manejo de bosque	94.000
- Protección de bosque	60.000

A lo que nos dijo la gente de ASUNFORT, aquellos montos no cubrirían más del 60 % de los gastos reales.

El fondo esta alimentado principalmente por el impuesto selectivo de consumo a los combustibles y otros hidrocarburos y por el impuesto sobre la madera explotada.

---

<sup>8</sup> 1 US\$ = 305 colones

Globalmente, el FONAFIFO representa 14 millones de dólares. El fondo esta depositado en el Banco Nacional y se maneja bajo un fideicomiso clásico.

En 1999, el Fondo ha financiado más o menos 70.000 has, la demanda ronda los 200.000. Las intervenciones del Fondo se hacen a través de contratos celebrados con los solicitantes, esos contratos se establecen generalmente con duración de 10 años cuando se trata de manejo forestal y 5 años para reforestación.

Las solicitudes son examinadas por el Fondo en cuanto a sus aspectos técnicos y el Banco Nacional en cuanto a aspectos económicos y financieros.

Para que los beneficiarios puedan empezar la realización de sus proyectos sin demora, el FONAFIFO otorga préstamos puente a aquellos que han solicitado su intervención. Los préstamos se reembolsan cuando se desembolsan las ayudas.

El FONAFIFO esta negociando con KFW un préstamo de alrededor de 16 millones de \$, piensan afectar este monto a la zona norte del país.

Piensan obtener anualmente, a partir del año próximo, 1,5 millón de m<sup>3</sup> de madera para melina explotando 160 mil hectáreas de plantaciones.

Los aspectos de asistencia técnica se canalizan a través de las mismas organizaciones de base, la Universidad Nacional, los servicios del Estado, etc.

#### **4.2.2.4. Fondo de Reversión Productiva**

---

El Fondo de Reversión Productiva es un fondo de Estado y es dirigido por una Junta de 10 miembros, 5 de ellos son representantes del Gobierno y 5 son miembros de varias organizaciones, entre ellas ASUNFORT.

Este Fondo dispone de 3 mil millones de colones anualmente y propone condiciones muy favorables.

Las asociaciones de productores o gremiales que son legalizadas, que tienen una capacidad administrativa comprobada, una experiencia de 2 años como mínimo y pueden presentar estados financieros tienen la posibilidad de presentar proyectos al financiamiento del Fondo de Reversión Productiva.

Se financia hasta el 100 % del proyecto, una parte hasta el 40 % es donada y el resto prestado a un plazo de 6 años con una tasa de interés del 19 % anual.

Se trata de proyectos forestales, agrícolas, de ganadería, acuicultura, comercialización de productos agrícolas, agro industriales, estudios e investigación.

Comités regionales del Fondo reciben y califican a los proyectos de acuerdo a criterios como :

- el numero de beneficiarios,
- el impacto local y/o regional,
- la rentabilidad,
- la adecuación del proyecto con los objetivos del Fondo.

Los proyectos requiriendo un financiamiento superior a 5 millones de colones se financian a través del Instituto Mixto de Ayuda Social, IMAS y no se imputan sobre los 3 mil millones del FRP.

A pesar de la duración del proceso (solicitud, aprobación, desembolso) que es aproximadamente de un año, parece que hay mucha demanda pero según nuestro interlocutor pocos proyectos son suficientemente preparados y justificados lo que en lo mejor de los casos alarga aún más el proceso.

El Fondo exige garantías reales, prendarias o hipotecarias, cuando se financian infraestructuras o equipo, pero considera a las mismas construcciones y equipo financiados en el proyecto, una garantía fiduciaria es suficiente cuando se financia capital de trabajo.

Además, se esta estudiando la posibilidad para la Junta Administrativa Portuaria y Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica (JAPDEVA) de garantizar los solicitantes que no pueden presentar garantías suficientes (en particular se piensa a las zonas indígenas donde no existe propiedad individual de la tierra).

#### **4.2.3.4.CREDECAMPO**

---

En 1986, con el apoyo de CARE Costa Rica, empezó a gestarse la organización de comités de crédito para las familias campesinas de localidades alejadas en el país que no tenían acceso a los sistemas de financiamiento existentes.

Esta organización se convirtió en una alternativa para la pequeña producción rural de las comunidades afectadas.

En 1993 ante el cese de operaciones de CARE en Costa Rica se da la autonomía de los comités de crédito comunales y estos se agruparon, de acuerdo a su región, en cuatro fundaciones : FUNDACOCA en San Carlos, San Ramón, Grecia, Los Chiles y Sarapiquí, FUDECOSUR en Pérez, Zeledon y Buenos Aires, FIDERPAC en Turrubares, Mora, Acosta y Puriscal y FUNDECA en Úpala, Guatuso y Los Chiles.

CREDECAMPO nace en 1998 de la agrupación de esas cuatro fundaciones.

El sistema de crédito Credecampo permite que la administración de los fondos sea realizada por los comités de crédito comunal de acuerdo a las normas establecidas por las asambleas de cada fundación regional.

Las fundaciones regionales facilitan el apoyo técnico a la organización necesario para el manejo de la cartera, la supervisión y auditoría de los comités, además el monitoreo sobre el funcionamiento de las juntas directivas de los comités y la capacitación de sus miembros.

La fundación nacional Credecampo tiene como función la proyección nacional, la consolidación del modelo, la influencia en la definición de políticas y los procesos de distribución de los recursos financieros. Constituye un foro de análisis y discusión de políticas y procedimientos que fortalezcan los programas dirigidos a las familias campesinas.

En la actualidad existen 144 comités que abarcan a 307 comunidades beneficiarias y cuentan con más de 6.000 créditos activos. Se cuenta con una cartera que ronda a los mil cuatrocientos millones de colones, de los cuales el 60 % de los recursos (763 millones) es de capital propio de las comunidades.

Cabe recordar que el capital "semilla" dejado por CARE en 1993 representaba 340 millones de colones lo que demuestra una fuerte capitalización de los comités.

Los principales indicadores del sistema de crédito Credecampo son :

- morosidad: <4 %,
- monto promedio de los créditos: 100 mil colones,
- préstamos otorgados en un plazo promedio de 8 días,
- colocación de cartera: 90 %,
- capitalización global: más o menos el 9 % anual de los excedentes generados,
- cartera promedia por extensionista: 50 millones de colones repartidos entre 17 comités de 35 clientes cada uno.

La Junta directiva de Credecampo esta constituida por los presidentes de las cuatro fundaciones afiliadas, de un representante del Estado y un representante del poder local.

Tratan también de tener un papel más activo a nivel nacional sobre todo en materia de captación de recursos financieros nuevos para disminuir costos y armonizar reglamentos y procedimientos.

Se han dado tres años para lograr ese objetivo.

La fundación siente la necesidad de pasar a otro etapa y de financiar también proyectos más ambiciosos en comercialización, transformación de productos, etc. buscando la capitalización de los beneficiarios.

En el mismo tiempo se dan cuenta que las nuevas fuentes de recursos van casi siempre condicionadas y, en términos de garantías, eso les aleja de su población meta original. Es un problema que Credecampo y sus fundaciones tratan de resolver.

Credecampo trata actualmente de involucrar más al Banco Nacional para que esa entidad les vea como un cliente potencial a nivel nacional : hasta ahora cada fundación regional negociaba con la agencia local del Banco.

Están negociando una línea de 5 millones de dólares. El Banco ofrece una tasa de interés equivalente a la tasa básica pasiva más un punto, lo que no esta mal, pero limita la intermediación a cinco puntos.

También están tratando de encontrar una ONG europea dispuesta a aportar dinero, asociándose con la Fundación. Eso le permitiría ser beneficiaria de una línea especial abierta por la U.E. quien podría abonar el fondo de un monto igual a lo ya reunido (por ejemplo: Credecampo aporta 25, la ONG asociada también y la U.E pone 50).

Con esos fondos Credecampo busca constituir un fondo de garantía (piensan en un millón de dólares) que les permitiría solicitar hasta tres millones en el sistema bancario formal para poder seguir teniendo fondos no condicionados.

FUNDECOCA, Fundación Unión y Desarrollo de las Comunidades Campesinas, representa en la actualidad a 38 comités comunales, establecidos en el mismo numero, de comunidades que manejan 5483 préstamos, de los cuales 1300 activos, por un total de 478 millones de colones.

La morosidad ronda los 5 %.

La cartera actual es de 185 millones de colones de los cuales 146 millones de fondos propios.

La tasa de interés debe estar comprendida entre 3 y 8 puntos arriba de la tasa básica pasiva definida por el Banco Central.

Los préstamos van dirigidos a :

- las actividades agrícolas por 42 % del total,
- las actividades pecuarias por 45 %,
- la pequeña industria por un 4 %,
- las otras actividades representan el 9 % del total.

El 32 % de los créditos han sido otorgados a mujeres quienes ocupan el 35 % de los puestos en las directivas de los comités de crédito comunales.

Fundecoca estima que se han generado más de 7.000 empleos directos beneficiando a 14.000 personas.

Cada comité maneja su cartera en forma manual, además Fundecoca la centraliza en un sistema computarizado y proporciona informes mensuales detallados a los comités (informes numéricos, análisis de cartera, informes gerenciales, etc.).

La fundación audita cada comité dos veces al año, les asesora en administración y organización y les apoya en cuanto a gestión de recursos, actualización de reglamentos y procedimientos, etc.

Todo se hace en forma eminentemente participativa, los comités se reúnen cada quince días para examinar las solicitudes de crédito y periódicamente el director de Fundecoca participa en esas reuniones lo que permite examinar en conjunto la situación, intercambiar ideas y propuestas, tratar de solventar problemas eventuales y informar a la gente de los comités del funcionamiento de la Fundación.

El sistema funciona bien y demuestra la seriedad y la capacidad, por lo general muy despreciadas, de los campesinos.

CARE había dejado alrededor de 40 millones de colones en los comités que conforman a Fundecoca cuando se terminó su programa en el año 1993 y actualmente los comités manejan globalmente 343 millones (146 millones de fondos propios y 197 millones de préstamos). La tasa de crecimiento del fondo, expresado en dólares, desde 1995 hasta ahora se valúa en un 8 %.

Hemos tenido la oportunidad de visitar al comité de crédito de la comunidad de El Progreso de San Ramón que estaba reunido. El comité esta compuesto de cinco personas, jóvenes, muy entusiastas y motivados electos por un periodo de dos años.

El presidente acaba su tercer mandato lo que, a parte de demostrar que la comunidad le reconoce como sabio y experimentado (aparentemente el es también uno de los hombres importantes socio y económicamente de la comunidad), podría volverse en un elemento negativo.

Este comité empezó en 1993 con 1,6 millón de colones y maneja actualmente 6,5 millones. Tiene una morosidad acumulada inferior al 1 %.

Los comités se comportan en forma bastante conservadora. Siendo el comité responsable del reembolso de los préstamos y el conocimiento de la persona, el principal criterio de elegibilidad como siempre en ese tipo de sistema de crédito, el procedimiento genera una cierta exclusión en la misma comunidad.

Esta exclusión esta basada en antecedentes casi exclusivamente personales y se pueden resumir con el dicho: quien ha pecado pecará ! Aquí estamos lejos de la solidaridad, base de la organización comunitaria.

#### **4.2.2.4. FINCA**

---

Finca trabaja desde el año 1984 en Costa Rica. Fue el núcleo de donde nació Finca Internacional. Finca Costa Rica ya no forma más parte del grupo Finca Internacional.

Han desarrollado el concepto de Bancomunales. La gran diferencia con los Bancos comunales ya conocidos en la región es que aquí no se trata de grupos solidarios constituidos en asociaciones. Este tipo de figura no motiva, no incentiva suficientemente a los miembros, según Finca, excepto cuando se trata de realizar proyectos de índole social (aducción de agua, etc.).

Entonces Finca Costa Rica empezó en 1994 a manejar la figura de grupos constituidos en sociedades anónimas por acciones.

Los grupos se conforman de manera clásica, los miembros se escogen mutuamente, reciben una capacitación que dura veinticuatro horas en doce días, el propósito es dar crédito.

Se forma el capital social con acciones que compran los socios (el reglamento limita el % del capital que puede ser detenido por un solo miembro).

Finca piensa que el hecho de manejar su propio dinero hace que la gente cuida la empresa mucho mejor que cuando el dinero viene desde afuera.

El proceso comporta tres etapas :

- formar el grupo,

- fortalecerlo,
- tecnificar el bancomunal (convenio con la Universidad Popular).

Cada Bancomunal hace su propio reglamento de crédito, define lo que va a financiar y a que condiciones, fijan la tasa de interés, etc. Por lo general piden las garantías clásicas.

Cada Banco se encarga de llevar su contabilidad pero cuando no existen otras posibilidades Finca apoya contratando un contador por un tiempo determinado.

La mayoría de los Bancomunales prestan solamente a sus socios, los cuales pueden generalmente ofrecer sus acciones en garantía de los préstamos que solicitan (el crédito no puede superar el 50 % del valor de las acciones)

El concepto de Bancomunales se distingue esencialmente del concepto anterior de Bancos Comunales (tal como es trabajado en El Salvador por ejemplo) en dos puntos :

- no se trata de grupos solidarios sino de una sociedad por acciones,
- no hay un capital semilla donado sino que los mismos socios lo constituyen comprando las acciones.

La justificación de este nuevo concepto se basa en una doble afirmación :

- el concepto de grupo solidario no motiva a la gente, que no se siente responsable de sus actas,
- el hecho de trabajar con su propio dinero y no con dinero que viene del "exterior" y que alimenta la supuesta cultura del "no pago".

Se puede suponer que cuando se dice que la gente no cuida tanto el dinero que viene del exterior como el suyo propio, se trata solamente de dinero prestado por un organismo exterior o internacional. Pues si un organismo aporta el primer capital o fortalece el capital existente en forma de donación, el dinero se vuelve propiedad del grupo y el argumento pierde sentido.

Además, trabajar con dinero propio implique inevitablemente un capital muy limitado y por consecuencia una capacidad crediticia muy reducida, excepto si los socios pertenecen a una clase social económicamente mejor dotada.

### **4.2.3. Honduras<sup>9</sup>**

---

#### **4.2.3.4. Banco Hondureño del Café, BANHCAFE**

---

Se trata de un Banco privado propiedad de más de cuarenta mil socios, pequeños y medianos productores de café en su gran mayoría.

Banhcafé inició el proyecto de micro finanzas en 9/99. Contemplaba sobre todo el sector de la micro empresa productiva o de servicios con menos de 20 empleados o de tipo familiar.

Se han aprovechado de la experiencia de MultiCredit Bank en Panamá, institución que ha capacitado a los primeros promotores y asesores del departamento de Micro Finanzas de Banhcafé.

Han diferenciado la metodología del crédito en función de la naturaleza urbana o rural de las zonas de actividades. Se trabaja en zona rural solamente en el área del programa PROLANCHO de la U.E en Olancho de acuerdo a un convenio celebrado entre el banco y el proyecto.

Con los beneficiarios de Prolancho trabajan con grupos solidarios, entre 4 y 8 personas, los préstamos siendo limitados entre 500 y 3.000 lempiras (de 34 a 200 \$) por persona y también con individuos con prestamos entre 3.000 y 5.000 lempiras (de 200 a 337 \$) en este último caso las garantías se vuelven mas reales (fiduciarias, prendarias u hipotecarias).

Actualmente se encuentran haciendo una primera evaluación y tratan de caracterizar a sus prestatarios. Al 30 de marzo de este año, han otorgados 16 prestamos totalizando 140.310 lempiras en dos zonas El Campamento y San Francisco de la Paz.

6 préstamos fueron aprobados a campesinos individuales por 34.860 lempiras y 10 a grupos solidarios representando a 53 personas por 105 450 lempiras De esos préstamos, más del 60 % han sido otorgados a productores muy pobres que alquilan tierras para trabajar.

La meta para el año 2.000 es 870 personas (o sea un poco mas de 100 grupos) por un monto total de 1.3 millones de lempiras.

Banhcafé alimentó el fondo de crédito por un 30 % y el Proyecto Prolancho puso los 70 % restante. Banhcafé no paga intereses al Proyecto, los fondos ociosos están invertidos por el Banco (actualmente en bonos del Estado que devuelven el 14 % lo que es relativamente bajo pero parece

---

<sup>9</sup> 1 US \$ = 14.85 Lempiras

que el mercado financiero hondureño se encuentra saturado) y los intereses capitalizan el fondo. Es importante mencionar que el riesgo del crédito es compartido entre ambos socios a proporción de los aportes.

El compromiso con Prolancho es de tres años, después el Banco debería seguir solo.

El banco creó una fundación, la Fundación Banhcafé, encargada de los servicios "sociales" tal como capacitación, asistencia técnica (esencialmente en la promoción del crédito, gestión de los mismos, etc.).

La Fundación hace la promoción del crédito (que es, como manejarlo, tasas, garantía, etc.) y después de un o dos créditos, dan asistencia y capacitación en gestión empresarial. En otras zonas, trabajando con otros proyectos de desarrollo la Fundación da asistencia técnica sobre temas como conservación de suelos, manejo de micro cuencas, etc.

Ella financia sus actividades a través de donaciones o convenios con organismos internacionales: A.I.D., U.E., CODESA (Organismo español), etc., y ocupa actualmente a 62 personas a tiempo completo.

El proyecto paga una parte de los gastos incurridos por la Fundación (sueldos de los promotores) y procura logística (transportes, etc.).

Prolancho financio también el 75 % del costo de instalación de las nuevas agencias que abrió el banco en Olancho (La Unión, El Campamento y San Francisco de la Paz). En cada agencia se encuentran dos promotores (Fundación) y dos asesores (Banhcafé).

Con la población meta del proyecto Prolancho el Banco trabaja solo con grupos solidarios de 8 miembros al máximo. Si el grupo cuenta con mas personas se le puede aceptar pero el crédito se otorgara a grupos solidarios de 8 personas formados dentro del grupo inicial. En este caso, cada grupo garantiza a los prestamos de los otros.

Aparentemente hay arreglos internos al grupo en cuanto a garantías : un miembro puede dar, por ejemplo, una vaca en garantía al grupo por su parte del crédito.

Los prestamos se aprueban en base a un plan de inversiones global, se desembolsan de una sola vez. La Fundación da seguimiento al crédito después de su realización. Hasta ahora se trata de prestamos a un año máximo de plazo, reembolsables en una sola vez dos mese después de la cosecha para dejar al prestatario el tiempo de comercializar.

Se considera un 10 % del monto del préstamo como ahorro obligatorio. No se desembolsa este monto y se capitaliza. La mayoría del financiamiento se dirige hacia actividades productivas y es utilizada para mejorar el manejo de los cultivos (comprar un poco de abonos u otros productos químicos por ejemplo) evitando recurrir al prestamista local.

Este ahorro obligatorio devenga intereses que se capitalizan. La tasa varía del 4 % si el monto ahorrado no sobrepasa los 1 000 lempiras hasta el 17 % cuando los ahorros superan los 500 mil lps.

La tasa de interés es de 3,5 % por mes, lo que es bastante caro sabiendo que el banco no remunera los fondos que el Proyecto pone a su disposición.

Banhcafé trabaja también con fondos propios en la misma zona de Olancho, fuera del convenio con Prolancho, se trata de clientes que pueden ofrecer garantías y de préstamos con montos hasta 80.000 lempiras.

La experiencia, interesante por el hecho de que se trata de un banco privado, parece sin embargo bastante limitada : los préstamos a pequeños agricultores y para fines agrícolas se hacen solo en la zona del proyecto Prolancho y solo con fondos mixtos Banhcafé/Prolancho.

El precio pagado por lograr eso es alto (financiamiento de la instalación de las agencias del Banco, financiamiento de los costos de los promotores y asesores del Banco y de la Fundación, de la logística, etc.).

Finalmente por no querer "subsidiar" a los productores pobres y se está subsidiando a un banco privado sin tener la menor seguridad de perennidad del sistema.

Si, por cierto, no debemos olvidarnos que esta experiencia solo se está empezando y que es conveniente esperar un par de años para poder evaluar el impacto real de aquella operación, tampoco se debe pasar por alto que el convenio entre el Proyecto y el Banhcafé tiene solamente tres años de duración y que cuando termina no hay más obligación de parte del banco

#### **4.2.3.4. Central de Cooperativas Cafetaleras de Honduras, C.C.C.H.**

La Central existe desde dos años solamente (se creó a finales del año 1997) y agrupa actualmente a 62 cooperativas al nivel nacional y más de veinte están solicitando su ingreso. Tiene también dos beneficios de café de exportación en Morazán y La Paz y está invirtiendo en un tercero en Sta Rosa de Copán.

Apoya a las cooperativas en materia de comercialización incluso dando capacitación (tomar posiciones, formación de los precios en las bolsas extranjeras, etc.).

El sector cafetalero hondureño esta compuesto de pequeños y medianos productores (produciendo menos de 100 qq de café oro al año) en una proporción de mas del 80 % mucho de ellos reunidos en cooperativas.

La Central habrá exportado este ultima campaña una cantidad aproximada de 80 mil qq (o sea mas o menos el 2,3 % del total nacional. La producción total de sus miembros se estima en 500 mil qq (14,3 % del total nacional) y los directivos de la Central estiman poder llegar rápidamente, dentro de tres o cuatro años, a ser la principal exportadora del país (el mayor maneja aproximadamente 300 mil qq actualmente).

Su crecimiento ha sido muy fuerte de un año para otro, a pesar de que el año 1999 fue el primer año de actividad de la Central, (100 % en 2.000 en comparación a 1999) y ya tienen comprometida la venta de 80.000 qq. para el próximo año. El objetivo que se han planteado los directivos no parece entonces inalcanzable.

La meta para el año entrante es financiar la cosecha de 200 mil qq. lo que supone una disponibilidad de 15 millones de dólares. Actualmente la Central tiene 4 millones de dólares : 1,4 en fondos propios (donados entre otros por ACIDI) y 2,6 de prestamos de campaña a corto plazo de los cuales 1,3 millón de \$ (20 millones de lempiras) prestado por FINSA (solo 14,5 millones han sido efectivamente desembolsado).

Se debe entonces encontrar más o menos 10 millones de recursos nuevos.

Vale mencionar que la Central calificó en muy buena forma con FINSA a pesar de que el sistema de calificación de FINSA sea muy duro.

La C.C.C.H. esta negociando con el RABOBank de Holanda y otras instituciones financieras (dentro de las cuales es el B.I.D.) para obtener prestamos que permiten cubrir esas necesidades. Las tasas se encuentran entre el 6 y el 9 % anual sobre saldos.

La Central presta únicamente a las Cooperativas afiliadas, nunca a un individuo. La tasa de interés fue del 15 % anual el primer año y subió al 25 % para la ultima campaña. La garantía generalmente exigida es una escritura privada de dominio útil.

Los prestamos se otorgan a partir de junio para los trabajos (mano de obra) de mantenimiento de las fincas (limpia y otros) y de preparación de la cosecha. Esos prestamos juegan el mismo papel que el fondo de 300 mil lempiras puesto a disposición de la COAFORPLA por el P.F.A.

La cartera representa, a finales de abril, Lps. 66688,942, (US\$ : 4,536,662).

El impacto de esa acción ya se nota en cuanto al número y actividad de los intermediarios tradicionales (los "coyotes") quienes antes prestaban al 20 % al mes y ahora han bajado sus tasas hasta el 7 % mensual. En ciertas zonas habrían desaparecidos casi completamente.

La Central cobra anualmente 81 \$ a cada cooperativo en concepto de gastos administrativos (e inscripción el primer año).

Se cobran además :

- 5 \$ por qq. para gastos de permiso de exportación,
- 10 \$ por qq. para costo de preparación del café,
- 0,65 \$ por qq. a las cooperativas en concepto de gastos de comercialización,
- 1\$ por qq. para la capitalización de la Central,
- 35 L por qq. para el costo del secado (aproximadamente 2,5 \$).

Lo que representa un total de alrededor de 20 \$ deducido por qq.

Además una depreciación variable con la calidad del producto (supuesta según el origen del café es aplicada y puede representar de 0 hasta 17 \$ por qq., (el promedio parece andar en este momento 14 \$ por qq.). Esta depreciación es muy mal soportada por los productores que la encuentran totalmente arbitraria dado que el café hondureño exportado al extranjero desde El Salvador o Guatemala no soporta este "castigo" como se denomina aquí esta deducción ! Lo que les hace pensar que no hay una verdadera comprobación de la calidad del café.

La Central también anima a talleres de cultivo orgánico y trabaja para obtener las certificaciones correspondientes. Dagoberto Suazo, actual Presidente de la C.C.C.H. es igualmente Presidente, a nivel Latino Americano, de los productores afiliados al Comercio Justo.

El departamento financiero de la Central va a recibir apoyo técnico y capacitación de parte de RABObank (Holanda) y tener a un asistente técnico a tiempo completo por dos años.

Este último es muy interesante, si es confirmado, pues la principal debilidad de la Central parece ubicarse en la parte financiera. La junta directiva es aparentemente consciente de ello y está pensando en crear una Fundación encargada específicamente de la gestión financiera y de los haberes de la C.C.C.H.

La Central emplea actualmente 26 personas a tiempo completo y su presupuesto anual de funcionamiento se evalúa en 11 millones de lempiras.

#### **4.2.3.4. FINSA**

---

El Programa de Financiamiento para el Sector Rural en Apoyo a la Seguridad Alimentaria, FINSA, financiado por la U.E. es ejecutado a través de FONAPROVI (Fondo Nacional para la Producción y la Vivienda) que administra los recursos del Programa (en forma de fideicomiso) bajo coordinación de la Unidad de ejecución del mismo.

Los recursos se canalizan a través de distintas intermediarias financieras convencionales y no convencionales (bancos, financieras, cooperativas de ahorro y crédito, asociaciones de productores, banco comunales, OPD's, etc.)

FINSA esta tratando de hacer una clasificación de las OPDF's en colaboración con el centro universitario de El Zamorano. Esta clasificación debería desembocar sobre un programa de fortalecimiento institucional de las cajas rurales de ahorro y crédito hasta el punto que puedan calificar con FINSA.

El sistema de calificación de FINSA es percibido como muy exigente. Están revisándolo para suavizarlo un poco.

La calificación toma en cuenta:

- la antigüedad de la institución (mínimo 3 años),
- la situación de la cartera (índice de mora, etc.),
- la situación financiera,
- el grado de eficiencia (gestión administrativa, gastos, etc.).

La institución debe lograr al menos el 70 % (hasta hace poco tiempo era el 80 %) de la nota máxima para calificar al fondo de garantía de FINSA por un 50 % del fondo que se les puede prestar.

El beneficiario debe garantizar el resto pero la forma de la garantía exigida puede ir de una garantía bancaria hasta un simple pagaré institucional dependiendo de la forma en que la institución logro su calificación con FINSA (mejor la calificación, más suave la garantía).

Hasta la fecha FINSA calificó a 23 organizaciones (de las cuales solo 10 han logrado acceder al Fondo de Garantía) : 5 OPDF's, 9 Bancos, 2 Financieras del sector formal y 7 Cooperativas, entre ellos el Banco de Occidente y el Banco Hondureño del Café.

FINSA coloca sus fondos al 19 % a los bancos y financieras del sector formal y al 17 % a las OPDF's y Cooperativas.

Se han desembolsado 91 millones de Lempiras hasta ahora (65 en el año 1999). El 86,4 % del total se destino a financiar actividades de producción y el 91 % capital de trabajo.

FINSA tuvo, y encuentra todavía, ciertas dificultades para cumplir con sus metas y esta situación se puede explicar esencialmente por :

- el acceso limitado de las ONG's y OPD's a los fondos de FINSA, cuando se aplican los criterios de elegibilidad, causado por :
  - la situación financiera y la mora de estas organizaciones, consecuencias del fenómeno Mich,
  - la falta de especialización en crédito,
  - la estructura institucional no adaptada a este tipo de organismos,
  - la dificultad encontrada por las ONG's y OPD's para que el sistema bancario les otorgue las garantías bancarias necesarias para respaldar los prestamos de FINSA (consecuencia de la escasa disponibilidad patrimonial de estas organizaciones) lo que origino la constitución del Fondo de garantía complementaria (FONGA) en mayo de 1999,
- la abundante disponibilidad de recursos financieros (fondos) en el país que provienen de donaciones externas (o prestamos a bajo costo) también como consecuencias del Mich que ha permitido a las ONG's acceder, con un control mínimo, a esos recursos que constituyen una mejor opción que los de FINSA.

Además, los bancos formales y, en una cierta medida, las ONG's y OPD's no han colocado rápido y fácilmente los fondos prestados por FINSA, los primeros por falta de experiencia del sector agropecuario y de los pequeños prestatarios (garantías !), los segundos en parte por falta de especialización en crédito probablemente en parte por emplear otros recursos más baratos que los de FINSA.

#### **4.2.3.4. Fundación COVELO**

---

COVELO es una ONG promovida por el ANDI, Asociación Nacional De Industriales, apoyada al principio por fondos de AID dirigidos a la pequeña y mediana empresa. Fue creada en 1981.

La fundación actúa como un organismo de 2° piso, apoyando con fondos, AT y capacitación a otras asociaciones financieras que forman lo que ahora se conoce como "la red COVELO" que agrupa a once organizaciones de las cuales tres solamente intervienen en el campo agropecuario:

Hermanidad de Honduras (HDH), Familia y Medio Ambiente (FAMA), la Asociación de Desarrollo Comunitario del Oriente de Honduras (ADECOH).

Desde 1995 la fundación actúa también como organismo de primer piso otorgando crédito directamente a través de una serie de agencias: 3 en Tegucigalpa y en San Pedro Sula, 2 en Comayagua, 1 en El Progreso (Yoro), Villanueva (Cortés), Choluteca, Puerto Cortés y Comayagua.

La red maneja una cartera superior a los 150 millones de Lempiras con 84.000 clientes y sus activos consolidados representan más de 231 millones de Lempiras.<sup>10</sup> El índice de recuperación es muy bueno (98 %).

La Fundación COVELO y sus afiliadas emplean metodologías ya conocidas como Grupos solidarios, Banco comunales y otorgan también créditos individuales. En su mayoría son especializadas en crédito urbano, atendiendo a micro y pequeñas empresas de comercio, servicios, comercialización, etc. Pero no agrícolas o forestales.

La fundación se especializa en actividad crediticia directa y en intermediación y ceda en subcontrato las acciones de asistencia técnica y capacitación a organizaciones de la red. Hay que notar que el 90 % de los clientes (micro empresarios) de la red Covelo corresponden a auto empleo y no se interesan mucho a la capacitación (consideran que un día de capacitación es un día de trabajo perdido).

Poco a poco la Fundación se esta diversificando desde el cliente muy pobre hacia arriba. Piensa que dentro de un par de años podría atender a todos los sectores porque actualmente la red tiene bastante dinero por colocar rápidamente.

Mucho dinero esta entrando al país desde 1999 (después de Mich) La Fundación COVELO recibió en donación de USAID 3 millones de dólares en concepto de financiamiento de programas de emergencia y 7 millones más para fortalecer a la red. Ha recibido una línea de crédito de casi 1 millón de marcos alemanes de parte de GTZ a través de su programa PROMYPE.

El BCIE (Banco Centroamericano de Integración Económica) tiene una línea de alrededor de 100 millones de dólares para programas de crédito y asistencia técnica a la micro y pequeña empresa (actividad de comercio y adquisición de activos fijos, con plazos hasta 5 años), uno de sus mayores clientes es la Fundación.

---

<sup>10</sup> Cifras al 31 de diciembre de 1998

El director ejecutivo de la fundación piensa que esta abundancia de liquidez debería influir hacia la baja de las tasas de interés practicadas. Fundación COVELO presta actualmente a 22 o 23 % y las organizaciones de primer piso repercutan el crédito al 36 % al año.

COVELO implementó en 1998 un programa de "graduación de bancos" que tenía como objetivo la ejecución de dos programas de micro crédito por instituciones del sector bancario formal. Se seleccionaron el Banco de Comercio (BANCOMER), que había incursionado en programas de atención al micro empresario con apertura de oficinas en los mercados y la Financiera Industrial (FIA) por ser propiedad de cinco bancos del sistema.

Aparentemente no hay mucho interés de parte de esas instituciones y del sector bancario en general y después del huracán Mich este interés bajó aun más (el sector micro empresarial fue muy afectado) a pesar de que este programa logra muy poca mora.

El Banco de Occidente es la valiosa excepción a esta regla : trabaja desde tiempo en la zona occidental del país prestando a micro empresarios, agricultores, etc. y es el único banco del país que arriesga realmente fondos propios en este área de los créditos pequeños.

Otro de los sectores de actividad de la Fundación COVELO es la elaboración y aprobación por las autoridades nacionales de un marco legal que permita a las OPDF's especializadas en servicios de crédito ofrecer mayores productos micro financieros a la población que se atiende a nivel nacional.

Un proyecto de ley al respecto (llamado "ley COVELO") se estaba discutiendo el pasado 4 de abril en el pleno del Congreso de Honduras.

La Fundación y sus afiliados son muy eficientes y representa bien al nuevo tipo de financieras, muy profesionales, que concentran sus actividades en las zonas urbanas, privilegiando los sectores de comercio y servicios y los prestamos a corto plazo financiando esencialmente capital de trabajo.

Estos organismos obtienen generalmente altos niveles de recuperación, una alta rotación de los fondos y buenas ganancias lo que es legítimo pero no hace mucho más, a largo plazo, que duplicar, a pequeña escala, el modelo de la banca formal.

## **5.2. Comentarios**

---

- Como ya lo hemos mencionado los bancos privados no se involucran en el crédito a pequeños productores en zonas rurales. Sin embargo hemos encontrado dos excepciones :

El Multicredit Bank en Panamá y el Banco Hondureño del Café (Banhcafé) en Honduras (en ese último país el Banco de Occidente trabaja también, desde mucho tiempo, con productores agropecuarios en la zona norte - occidental de Honduras, pero no lo hemos encontrado).

Podremos realmente comentar la experiencia de Banhcafé (que empezó hace menos de un año) dentro de un poco más de dos años, cuando se termine el convenio que liga el banco con el proyecto PROLANCHO de la U.E.

A este momento tendremos datos suficientes para juzgar de la actividad realizada, de sus resultados y de su adecuación a lo previsto y esperado, y, sobre todo, sabremos también si el banco continúa solo, y con sus fondos propios, con el mismo tipo de clientes y de financiamiento.

Sin embargo se puede pensar que la experiencia llevaría más interés si el convenio con Banhcafé había previsto un compromiso firme en cuanto a una duración más larga que la vida del proyecto.

A pesar de privilegiar en una cierta medida las zonas urbanas y las actividades de servicio y de comercio, la experiencia del Multicredit Bank es el ejemplo casi perfecto de lo que los bancos formales podrían hacer y demuestra que el otorgamiento de créditos pequeños a productores o micro empresarios pobres puede también generar utilidades para el mismo banco.

El hecho de que el mismo departamento de Micro finanzas de esta institución desarrolla una actividad importante de capacitación, goza ahora de una excelente fama a nivel centroamericano que le permite vender sus servicios a otras instituciones financieras y bancos del sector formal puede dejar la esperanza de ver otras instituciones involucrarse en este tipo de actividad crediticia.

- En Costa Rica, la experiencia del FONAFIFO, Fondo Nacional de Financiamiento Forestal, basada en el concepto de "pago por servicios ambientales", parece extremadamente interesante.

Este concepto propone una respuesta concreta a la problemática de conservación ambiental, manejo del bosque con las implicaciones en cuanto a cambios climáticos y conservación del agua, y simultáneamente puede representar un ingreso adicional para los productores y en particular los de las zonas de frontera agrícola.

En el mismo país, el Fondo de Reconversión Productiva es un organismo que puede ser muy valioso a la vez por las condiciones favorables de financiamiento que se ofrecen (no se trata, como se podría creer, de tasas blandas sino más bien de poder financiar el 100 % de la inversión prevista o de considerar la misma inversión como parte de la garantía) y el hecho que se esta manejando en forma participativa.

El impacto real esta limitado actualmente por dos cosas :

- la duración exagerada del proceso de otorgamiento de los préstamos,
- el tipo de garantías exigidas que puede impedir el acceso de ciertas categorías de beneficiarios potenciales,

Hemos visto que este último punto parece estar en camino de encontrar una solución a través de la creación de un Fondo de garantía.

- La voluntad de actuación crediticia de la CCCH, Central de Cooperativas Cafetaleras de Honduras dirigida hacia sus afiliadas, es igualmente interesante especialmente en el marco de Honduras donde la producción de café es el hecho de decenas de miles de pequeños productores agrupados, por lo general, en centenares de cooperativas que no tienen mucha capacidad financiera.

El impacto de tal experiencia es, por supuesto, limitado al gremio.

- Las figuras de CREDECAMPO y FINCA, ambas fundaciones están en Costa Rica, son más "clásicas".

Funcionan las dos apegándose a los principios del "mercado" y, lo que es muy positivo, en forma muy participativa: los beneficiarios son los mismos actores responsables del financiamiento y las organizaciones de base, Bancomunales S.A. o Comités comunales de crédito, buscan la sostenibilidad de sus fondos, tratando de profesionalizarse, gestionando los riesgos y la perennidad de sus organizaciones.

Pero, las dos instituciones tienen también los mismos inconvenientes : los procedimientos y el mismo concepto básico de los Bancomunales o Comités de crédito comunales (grupos iniciales constituidos por cooptación en donde la mayor garantía es el conocimiento de la persona como tal) generan finalmente exclusión, los grupos tienen dificultades en crecer por temer al desconocido quien puede ser malo prestatario.

- En fin, en el caso de FINSA, en Honduras, nos parece interesante la metodología empleada que consiste en reservar el acceso a sus fondos a las intermediarias financieras que cumplen con ciertos criterios de tipo "bancarios", basados en las reglas prudenciales generalmente aplicadas a los bancos del sector formal.

Eso permite proponer y facilitar a aquellas intermediarias que no califican un apoyo institucional para que logran el nivel exigido y puedan acceder a los fondos.

---

## 5. Conclusiones y recomendaciones

---

### 5.2. En general

---

Las experiencias de financiamiento dirigidas hacia pequeños productores agropecuarios o micro empresarios rurales que sean convencionales o no, concebidas en forma clásica o innovadora, tienen una zona de acción generalmente geográficamente limitada (programas de desarrollo internacionales por definición, bancos o intermediarias financieras por la implantación de sus agencias, etc.).

Además, por tener financiamientos, reglas, objetivos, procedimientos, etc. distintos es muy difícil lograr una complementariedad entre ellas y entonces no se puede aprovechar la totalidad del potencial de desarrollo existente.

Una solución a este problema, conocido desde mucho tiempo pero no puesta en práctica, sería una mejor coordinación de la asistencia internacional de parte de los países beneficiarios como de los donantes.

Otra necesidad muy importante es la elaboración de legislaciones nacionales realmente adaptada para favorecer las actividades, la consolidación y la perennidad de las organizaciones no convencionales actuando como intermediarias financieras (ONG's, OPD's, cooperativas, asociaciones, etc.), organizando a la vez un mejor control y supervisión externos de las mismas (de parte de la Administración nacional por ejemplo).

En el mismo sentido, el apoyo técnico e institucional a las organizaciones intermediarias debe privilegiar el establecimiento y el uso de procedimientos y de un sistema de control interno de tipo bancario (basado en razones prudenciales).

El criterio principal del otorgamiento de préstamos debe ser un análisis socio económico financiero del proyecto presentado al financiamiento.

El control de la morosidad y la sostenibilidad de los fondos podrían así estar mejor asegurados.

## **5.2. En lo que concierne específicamente a los Socios del PFA**

Los tres socios involucrados en el manejo de capital de trabajo aportado por el P.F.A. se caracterizan por una gran motivación, una buena organización y una gestión administrativa y financiera normalmente eficaz (en el caso de Coaforpla no hemos realmente podido evaluar este punto estando temporalmente fuera de servicio la computadora).

También se encuentran los tres en una situación relativamente favorable en cuanto a producción y mercado. Los fondos puesto a disposición por el Programa han sido utilizados como se había pactado y manejado adecuadamente. Cuando esos fondos han sido prestados por el socio a sus miembros (caso de ASUNFORT y COAFORPLA) se han capitalizado.

COAFORPLA esta en un proceso de inversión productiva y todos piensan desarrollarse y aumentar sus actividades y sus producciones a corto y mediano plazo (en el año entrante y los siguientes).

Así que pienso que no solamente no es conveniente pedir la devolución de los fondos sino que es necesario y justificado darles un apoyo suplementario que les permitirá reforzar y acelerar el despegue que empieza a producirse y les ayudará a consolidar los logros adquiridos con el P.F.A. y a capitalizarse más rápido.

Me parece que este apoyo adicional podría representar:

- de 80 a 100.000 dólares para APPTA cuyo capital de trabajo disponible para compra de cacao sumaría entre 120 y 140.000 \$ suficiente para financiar la compra de 100 toneladas de cacao,
- 50.000 dólares para ASUNFORT, lo que les permitiría crecer y beneficiar a más campesinos productores, involucrarse en planes de manejo con productores, facilitándoles la planificación de sus actividades teniendo volúmenes de trabajo asegurados sobre 2 o 3 años consecutivos y tener mayor impacto en la implementación de figuras de manejo sostenible del bosque y tecnologías de bajo impacto. El capital de trabajo total de la asociación sumaría casi 53.000 \$.
- 75.000 dólares para COAFORPLA para reforzar su capital de trabajo y su independencia frente al exterior y a la Central. Además este aporte procuraría disminuir los gastos en concepto de intereses y otros costos financieros. COAFORPLA dispondría de 96.000 \$ de capital de trabajo.

La ventaja principal de estos complementos reside en la disponibilidad de la liquidez necesaria a una actividad normal para las tres organizaciones.

Además los gastos financieros de los mismos disminuirán, mejorando la rentabilidad de las actividades y permitirán pagar mejor a los productores y consolidar a las organizaciones.

Ya hemos visto, en el párrafo 3.1.1, que el manejo y control de esos fondos ya había sido definido por medio de un convenio entre el programa y los socios.

El mismo documento prevé la transformación de esos fondos en un fondo rotatorio según modalidades por definirse a pesar del hecho que la forma de manejo de esos fondos ya estaba diseñada como la de un fondo rotatorio : destino definido, necesidad de manejarlos en cuentas, tan bancarias como contables, separadas, obligación de mantener el poder adquisitivo del fondo y de capitalizarlo.

Sabemos también que esas cartas de entendimiento ya no son vigentes desde el 31 del pasado mes de marzo.

Es necesario celebrar nuevos convenios estableciendo la naturaleza permanente de esos fondos y fijando :

- el destino afectado a los fondos,
- la forma en que se deben manejar (cuentas y contabilidad separada, etc.),
- la obligación de mantener el poder adquisitivo del fondo y de capitalizarlo,
- el modo de cálculo de la tasa máxima autorizada y, eventualmente, otras modalidades crediticias, si el fondo es considerado como un fondo de crédito,
- las modalidades de control y seguimiento de la utilización de los fondos.

En cuanto a la ubicación de los fondos, una de las opciones es el establecimiento de fideicomisos. Siendo los Bancos Nacionales los fideicomisarios, encargados esencialmente de la inversión y de la contabilidad de los fondos.

Cada fideicomiso podría ser administrado por un organismo integrado por representantes de las Juntas directivas del socio, dirigentes de comunidades o organismos afiliados (presidentes de los comités de proyecto en el caso de COAFORPLA, dirigentes de las organizaciones afiliadas en el caso de ASUNFORT, dirigentes de los comités comunales en el caso de APPTA), un representante del fideicomisario y un representante de la U.E que decidirían de la afectación de los fondos al socio (cantidades, periodo de devolución, condiciones financieras, etc.).

La Delegación de la U.E., en San José, se deberá encargar del control y seguimiento periódico de los fideicomisos cuya ejecución podría estar confiada a una oficina privada de auditores. Los

informes mensuales y trimestrales ya existentes podrían eventualmente estar confirmados ya que la gente esta acostumbrada a elaborarlos.

Una otra posibilidad se puede considerar, tomando en cuenta :

- los montos en juego,
- los gastos inherentes a la administración de los fideicomisos,
- la necesidad de capitalizar los fondos, lo que, al menos en el caso de APPTA, podría acabar en una disminución de sus utilidades y frenar su propia capitalización,
- la probable imposibilidad para las tres organizaciones de devolver los fondos antes varios años sin ponerse en peligro,
- el éxito de la metodología empleada hasta ahora por el P.F.A. basada en la responsabilidad de los socios y la gran autonomía de que disponían.

Se podría, en efecto, dejar la gestión de los fondos en manos de los socios en el marco de nuevos convenios definiendo el destino del dinero, los procedimientos de administración y de contabilidad y los mecanismos de control y seguimiento de su utilización (ver más arriba).

Los convenios podrían prever un termino (5 años, por ejemplo) al cabo del cual, las condiciones de manejo habiendo sido siempre respetadas, el fondo se volvería propiedad del socio.

El control podría ser efectuado por auditores independientes y el cumplimiento evaluado por la Delegación de la U.E. o por las antenas nacionales de la misma.

Esta segunda posibilidad puede ser tan formal que la primera pero, tal vez, más simple y más barata de implementar.

## **Anexo 1**

### **Organizaciones y personas encontradas**

## **Organizaciones y personas encontradas**

---

### **Costa Rica :**

- Raúl LOPEZ, Coordinador nacional del P.F.A.,
- José Luis SALAS, Presidente del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO),
- Walter RODRIGUEZ, Luis RODRIGUEZ y Juan Carlos BARRANTEZ, respectivamente Gerente general, Encargado de Investigación y Desarrollo y Administrador de la Asociación de Pequeños Productores de Talamanca, APPTA,
- Guillermo MORA y Francisco PACHECO respectivamente Presidente y asistente de la Asociación Forestal de Talamanca, ASUNFORT (Guillermo Mora es también Presidente de la Asociación de Conservación y Desarrollo Forestal de Talamanca, ACODEFO,
- Melvyn DIAZ, Oficial de la Unidad de Servicios Agropecuarios del Consejo Nacional de Producción (Entidad autónoma del Estado),
- Hans NUSSELDER, Centro de Estudios para el Desarrollo Rural, Universidad Libre de Amsterdam,
- Carlos CAMPOS, asesor del Ministro de Agricultura y Ganadería,
- Lidieth MADDEN ARIAS, Directora de la Asociación ANDAR,
- Carlos ROJAS, Director Ejecutivo de la Fundación Unión y Desarrollo de las Comunidades Campesinas, FUNDECOCA,
- Comité de crédito de El Progreso de San Ramón (miembro de Fundecoca),
- Alfredo AGUILAR, Director ejecutivo de la Fundación para el Crecimiento de las Comunidades Campesinas Organizadas, CREDECAMPO,
- Zoila AGUILAR SOTANO, Directora ejecutiva de la Fundación para el Desarrollo Empresarial de la Península,
- María Marta PADILLA, Directora de la Fundación Integral Campesina, FINCA de Costa Rica,
- Juan Pablo MONTOYA, Director de ADRI.

## **Honduras:**

- Ibis COLINDRES, Coordinadora nacional del P.F.A,
- Mayra FALCK, consultora, El Zamorano,
- Dagoberto SUAZO y Marcial MURILLO respectivamente Presidente y Secretario de la Junta nacional de la Central de Cooperativas Cafetaleras de Honduras, CCCH. M. Murillo es también Presidente de la cooperativa cafetalera COPROCADEL en Teupasenti, El Paraíso,
- Gaston GREMIER, Director de ACEDI (Cooperación Canadiense),
- Juan José LAGOS, Gerente general de la Fundación COVELO,
- Oscar VARGAS y Herber HERNANDEZ, respectivamente Director Ejecutivo y Responsable de finanzas de la Fundación FINACOOB,
- Jimmy ROMERO y Rolando LOPEZ, respectivamente Ejecutivo de micro finanzas del Banco Hondureño del Café, BANHCAFE, y Coordinador de la Fundación BANHCAFE,
- Pierre van ROSENBROOK, consultor, misión de evaluación del programa PROLANCHO,
- Denis POMMIER, consultor de IRAM, especialista en sistemas de crédito,
- Grégoire ETESSE y Luis TORRES, respectivamente Coordinador del Desarrollo Productivo y experto en Ordenamiento Territorial en el programa PROLANCHO de la U.E.,
- Alejandra OSORTO, Luis Alonzo CABALLERO, Myriam BONILLA, Olga ARIAS y Luis A. ZUNIGA, los tres primeros respectivamente Administradora, Vocal y Secretaria de la Junta directiva de la cooperativa COAFORPLA y los últimos contable y Coordinador del comité del café de la misma cooperativa,
- Karen McHUGH, Directora de la Oficina de Seguridad Alimentaria de la U.E. que ha creado y controla la financiera FINSA.

## **Panamá:**

- Franck VASQUEZ, Director de Desarrollo Sostenible y Exportación, DES-EX,
- Luz Marina BERGARA, Directora del Dto Micro Finanzas del MULTICREDIT Bank
- Jean Marc PLICQUE, Co Director Europeo del Programa de Apoyo a los Pequeños y Medianos Productores, PROAPEMEP,
- Roberto CARILLO, asistente de programas, PNUD, proyecto Bio Darien.

## **Anexo 2**

### **Carta de entendimiento**

## CARTA DE ENTENDIMIENTO

entre

la Asociación de Pequeños Productores de Talamanca (APPTA) y el “Programa de Desarrollo Sostenible en Zonas de Frontera Agrícolas en el Trópico Húmedo de Centro América” (P. F.A)  
(C.E. N° 05-99-01)

### GENERALIDADES

Esta carta de entendimiento se hace entre: La Asociación de Pequeños Productores de Talamanca (APPTA), en adelante denominada el Socio, representada por Juanita Baltodano Vílchez, cédula 5-182-902, en calidad de Presidenta de su Junta Directiva, debidamente nombrada en la Asamblea General Ordinaria del 29 de enero de 1999, y el “Programa de Desarrollo Sostenible en Zonas de Frontera Agrícola en el Trópico Húmedo de Centro América”, en adelante denominado el P.F.A., representado por los Señores, Ing. Sergio Sella, de nacionalidad italiana con pasaporte N° 178701S debidamente nombrado en calidad de Codirector Europeo con la carta KB/cc F-133 del 21/1/99 de la Delegación de la en San José de Costa Rica, e Ing. Roberto Araquistain de nacionalidad nicaragüense con pasaporte N° C377092, debidamente nombrado en calidad de Codirector Regional con oficio N° 842 de Noviembre de 1997 de la CCAD.

Ambas partes por éste acto celebramos la presente carta de entendimiento N° 05-99-01 que implementará el Proyecto denominado "Producción y Comercialización de Productos Orgánicos de Talamanca, en la Zona de Talamanca, en el caribe sur de Costa Rica, en el marco del Subprograma "Alternativas económicas en la frontera agrícola", del PFA.

La presente Carta de Entendimiento anula definitivamente todo Convenio anterior entre las partes.

### PRINCIPIOS DE LA CARTA DE ENTENDIMIENTO

La presente carta de entendimiento formaliza un compromiso que se basa en objetivos comunes, la confianza mutua, el respeto institucional y en la administración correcta de los recursos económicos, por la cual ambos deben velar.

#### **El P.F.A. se compromete a:**

Sumarse a las actividades del Socio y no imponer su propia agenda;

Promover la capacidad de incidencia del Socio;

Respetar la autonomía del Socio en el manejo de fondos y en la contratación de los recursos, en el marco de los procedimientos en anexo;

Promover las vinculaciones del Socio con otros socios del P.F.A.;

Que el trabajo de incidencia del PFA esté vinculado a las necesidades y objetivos del socio;

Quedar abierto para aportar, de mutuo acuerdo, las modificaciones de la programación de trabajo con el Socio que se consideren necesarias para el alcance de los objetivos establecidos.

**El Socio se compromete a:**

Tener una relación de transparencia con sus miembros respecto a esta carta de entendimiento;  
Obtener todos los productos previstos a través de las actividades planificadas según las especificaciones cuanti - cualitativas descritas en el anexo relativo;  
Respetar los términos de los procedimientos técnico - administrativos anexados;  
Acordar con el PFA toda modificación del plan de trabajo y del uso de fondos;  
Informar, con toda la transparencia requerida y en tiempo oportuno, al PFA sobre las dificultades encontradas, para que se pueda buscar de manera conjunta las soluciones mas adecuadas;  
Permitir las revisiones y auditorías requeridas por el PFA, la Unión Europea y la CCAD.

**METODOS DE TRABAJO**

Los métodos de trabajo en conjunto tendrán en cuenta los siguientes elementos:

Reforzamiento de las capacidades de negociación, de captación y manejo de recursos humanos y financieros, así como de captación y manejo de asesoría técnica para las comunidades;  
Uso de los intercambios para la difusión de conocimientos y experiencias;  
Sistematización y monitoreo conjunto de los resultados y actividades;  
Asistencia técnica al Socio prestada por el Coordinador nacional y por los Coordinadores regionales.

## **OBJETIVOS DE LA CARTA DE ENTENDIMIENTO, DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS**

Los objetivos específicos de la presente carta de entendimiento son lograr los productos indicados a continuación:

### **Proyecto: Producción y comercialización de productos agrícolas orgánicos de Talamanca**

#### **COMPONENTE 1:**

##### **Producto 1**

Aumento de escala producción y Desarrollo nuevos prod.(banano de export.)

##### **Producto 2**

Aumento de ventas y penetración en nuevos mercados

##### **Producto 3**

Estrategia empresarial , reestructuración, mejoramiento de proceso, etc.

Dichos objetivos tienen como referencia al área geográfica de Talamanca, ubicada en el caribe sur de Costa Rica, dentro de la reserva de la Biosfera La Amistad, en la zona de amortiguamiento del La Amistad, y a los afiliados de APPTA de las comunidades de:

Cachabri 2. Amubri 3. Tuisri 4. Namuwoki 5. Yorkín. 6. Shuabb 7. Shiroles. 8. Sepecue  
9. Mojoncito 10. Katsi 11. Bambú. 12. Chase. 13. Tsoki. 14. Boca Urén. 15. Watsi  
San Miguel 17. San Vicente. 18. Sibujú

## **PRESUPUESTO**

El presupuesto total para el cumplimiento de los objetivos de la presente carta de entendimiento es de US\$ 211.075,8 de los cuales US\$ 130,195.40 aportados por el PFA y US\$ 80,880.55 aportados por el Socio tal como se reporta en la tabla expuesta a continuación.

El detalle por actividades y por costos unitarios se encuentra en el Anexo N° 1.

**PROYECTO: Producción y comercialización de productos orgánicos de Talamanca**  
**Resumen General del Presupuesto hasta el 31/3/2000**

Descripción	Aporte PFA US\$	Aporte Socio US\$	Total US\$
<b>Componente 1</b>	<b>130.195,40</b>	<b>80.880,55</b>	<b>211.075,8</b>
Producto 1.-Aumento de escala producción y Desarrollo nuevos prod.(banano de export.)	42.791,20	37.278,55	80.069,6
Producto 2. Aumento de ventas y penetración en nuevos mercados	74.999,60	25.000,00	99.999,60
Producto 3. Estrategia empresarial, reestructuración, mejoramiento de proceso	12.404,60	18.602,00	31.006,60
<b>Componente 2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total Proyecto</b>	<b>130.195,40</b>	<b>80.880,55</b>	<b>211.075,8</b>

**USO DE LOS EQUIPOS**

Los equipos comprados en el marco de la Carta de Entendimiento con fondos del PFA, estarán a disposición para uso exclusivo del Socio en el cumplimiento de los objetivos de la misma. Todos estos equipos serán siempre propiedad del PROGRAMA FRONTERA AGRICOLA, y estarán bajo la responsabilidad y custodia del Socio, quien se compromete a darles el uso correspondiente a los objetivos de esta Carta de Entendimiento y a devolverlos al término de las actividades.

**ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES**

Duración: la vigencia de esta carta de entendimiento corre a partir de la fecha de su firma de ambas partes hasta el 31/3/2000.

Responsables de la Ejecución:

por el P.F.A. : El Coordinador Nacional: Señor Raúl López A.

Firma\_\_\_\_\_

El Coordinador Regional: Señor Michel Laforge

Firma\_\_\_\_\_

por el socio: Presidenta Junta Dir: Señora Juanita Baltodano Vílchez

Firma\_\_\_\_\_

Dirección Postal:

P.F.A.: Urbanización Los Angeles, Calle 62 Oeste, Casa N. 12 - Ciudad de Panamá.

Socio : Bribri, Talamanca.

## **MODALIDADES DE SEGUIMIENTO Y DE EVALUACIÓN**

El seguimiento del contenido de esta carta se realizará con base en los procedimientos administrativos indicados en el anexo N° 4 y a la presentación de los informes técnicos según lo indicado en el mismo anexo.

La evaluación se realizará según lo indicado en el cronograma con base en reuniones de trabajo con el Socio, en los informes técnico - contables del Socio, visitas de campo por parte de la Codirección, del Coordinador Nacional, de los Coordinadores Regionales o de otro miembro del PFA.

## **MECANISMO DE SOLUCION DE LITIGIOS**

En caso de desacuerdo sobre la interpretación de este Carta de Entendimiento, cada parte nombrará un amigable componedor. Ambos escogerán un arbitro único para emitir el dictamen final.

## **ANULACION DE LA CARTA DE ENTENDIMIENTO**

La presente Carta de Entendimiento podrá ser rescindida de mutuo acuerdo o por grave falta de respeto a las normas de la misma por una de las partes. En particular, en caso de incumplimiento por parte del Socio, se suspenderán los desembolsos hasta tanto se normalice la situación; en caso contrario se requerirá la devolución de los desembolsos realizados.

## **RESPONSABILIDAD**

El Socio declara que exime al PFA de toda responsabilidad en asuntos civiles, penales, fiscales o de cualquier otra naturaleza que pudiera derivarse de la ejecución de esta Carta de Entendimiento.

## **ANEXOS**

Los anexos expuestos a continuación constituyen parte integral y solidal de la presente Carta de Entendimiento, por lo que los mismos tienen que estar firmados en todas sus páginas:

Anexo N° 1: Plan operativo detallado con productos, actividades y presupuesto;

Anexo N° 2: Cronograma de actividades, de desembolsos y de obtención de productos por evaluar;

Anexo N° 3: Aporte de contrapartida;

Anexo N° 4: Procedimientos administrativos;

Anexo N° 5: Formato de informe técnico trimestral;

Anexo N° 6: Ficha del Socio;

Anexo N° 7: Ficha del P.F.A.

Por lo tanto la presente Carta de Entendimiento sólo tiene vigencia, si la última página está firmada y fechada por ambos Codirectores del PFA y el(la) o los(las) representantes del Socio; se requieren también las siglas en cada página de la Carta y de los Anexos.

Se firma en Talamanca a las \_\_\_\_ horas del \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de 1999.

---

Juanita Baltodano Vílchez  
Presidenta de la Junta Directiva  
PFA

---

Sergio Sella  
Codirector Europeo del

---

Roberto Araquistain  
Codirector Regional del PFA