

LINEAMIENTOS OPERATIVOS DEL FONDO ESPECIAL DE  
DESARROLLO AGRICOLA "SIMON BOLIVAR"

Consultor:  
Aberlardo Pachano Bertero

CONF.  
IICA  
# 2.487  
1987

Octubre - 1987



CH COLOMBIA 630 P1161I AB7



VERSION REVISADA

**"LINEAMIENTOS OPERATIVOS DEL FONDO ESPECIAL DE  
DESARROLLO AGRICOLA "SIMON BOLIVAR"**

**Consultor:  
ABELARDO PACHANO BERTERO**

**Octubre - 1987**

This One



CYZ9-R23-OU25

Digitized by Google



# INDICE

## LINEAMIENTOS OPERATIVOS DEL FONDO ESPECIAL DE DESARROLLO AGRICOLA "SIMON BOLIVAR"

VERSION REVISADA

Octubre 1987

	<u>Página</u>
<b>I. <u>INTRODUCCION</u></b>	
1. ANTECEDENTES	1
2. PROBLEMATICA RURAL EN AMERICA LATINA	2
3. EXPERIENCIAS RECIENTES	4
4. EL FONDO ESPECIAL DE DESARROLLO AGRICOLA "SIMON BOLIVAR". FEDA S.B.	5
<b>II. <u>LINEAMIENTOS OPERATIVOS</u></b>	
1. CARACTERISTICAS Y PROPOSITOS DEL FONDO	6
1.1 Base Jurídica	6
1.2 Objetivos	6
1.3 Estrategia	7
2. MODALIDADES DE ACCION	7
2.1 Tecnologías e Instrumentos Existentes	7
2.2 Intermediaciones Financieras	15
2.3 Alternativas y Políticas Diferenciadas	17
2.3.1 Capital Semilla	17
2.3.2 Apoyo a Pequeños Productores	20
3. OPERACIONES	23
3.1 Modalidades de Participación	23
3.2 Tipología Operativa	23
3.2.1 Canalización de recursos para pequeños proyectos mediante planes específicos de crédito otorgados a organizaciones de pequeños produc- tores	24
3.2.2 Establecimiento de sistemas de co- participación financiera	26





	<u>Página</u>
3.2.3 Canalización de créditos blandos para obras de infraestructura en áreas rurales	29
3.2.4 El Fondo otorgaría recursos no reembolsables para la formulación de proyectos, así como para asistencia técnica y evaluación	31
4. FINANCIAMIENTO Y ADMINISTRACION	33
4.1 Recursos del Fedas S.B.	33
4.2 Otros Fondos	34
4.3 Agencias no gubernamentales	34
4.4 Entidades participantes y condiciones de financiamiento	35
4.5 Impacto y Especificidad	38
4.6 Criterio de Prioridad	39
4.7 Estrategia Básica	40
4.8 Normatividad	40
4.9 Organismos de Administración	41



## P R E S E N T A C I O N

El documento "Lineamientos Operativos para el Fondo Especial de Desarrollo Agrícola Simón Bolívar, creado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA" es el resultado de la investigación realizada por un grupo de profesionales latinoamericanos - bajo el patrocinio del IICA y la dirección general del Economista Abelardo Pachano Bertero.

El trabajo pretende establecer las bases conceptuales y operativas a través de las cuales pueda diseminarse en América Latina la ejecución de pequeños proyectos de desarrollo agropecuario por sus necesidades financieras - relativas, pero grandes por sus efectos sociales y productivos.

El investigador responsable agradecería los comentarios, opiniones y sugerencias que se emitan sobre el contenido del trabajo, a fin de conseguir de esta manera el objetivo buscado afanosa y entusiastamente por el IICA.

Octubre, 1987



## FONDO ESPECIAL DE DESARROLLO AGRICOLA

### "SIMON BOLIVAR"

#### I. INTRODUCCION

##### 1. ANTECEDENTES

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, de la OEA, operó el Fondo "Simón Bolívar" por espacio de ocho años, durante los cuales logró ejecutar cincuenta y ocho proyectos en veintitres países. En su mayor parte estos proyectos se orientaron al apoyo de iniciativas y actividades desplegadas por pequeños productores agropecuarios de América Latina y el Caribe, en el marco de los proyectos que los países estaban ejecutando para resolver problemas relacionados con sus procesos de desarrollo agrícola y rural.

Una evaluación relativa al funcionamiento del Fondo en ese período señala: "El Fondo Simón Bolívar, debido a su capacidad financiera, que permitió formar una masa crítica en los países, a su flexibilidad en su administración, y a su enfoque en proyectos definidos y prioritarios para los países, ha permitido al IICA llevar adelante acciones de impacto en el desarrollo rural y agrícola que son factibles de medir y en muchos casos de efecto multiplicativo. Esto lo ha dado en cierta medida una nueva imagen al IICA a nivel de los países y ha sido factor importante para establecer mejores nexos con las agencias internacionales de financiamiento"(\*).

Por resolución de la Junta Interamericana de Agricultura, órgano directivo del Instituto, se creó el Fondo Especial de Desarrollo Agrícola "Simón Bolívar", tomando en cuenta, entre otras razones, que los "Estados Miembros del Instituto han considerado necesario la constitución de un nuevo Fondo Especial para el Desarrollo Agrícola con características similares a las del Fondo Simón Bolívar, que mantenga en su designación el nombre del Libertador".

---

(\*). Evaluación del Fondo "Simón Bolívar", mecanografiado IICA, 1986.



El Reglamento del Fondo, aprobado por el Comité Ejecutivo, contiene la naturaleza del Fondo, sus objetivos, la estrategia básica, los criterios para seleccionar los proyectos, las fuentes de financiamiento, las atribuciones de la JIA, del Comité Ejecutivo y del Director General para la administración del Fondo.

## 2. PROBLEMATICA RURAL EN AMERICA LATINA

Acaso uno de los problemas de mayor gravitación en los procesos de desarrollo de América Latina sea el agotamiento relativo de la capacidad productiva del sector agropecuario en relación con el crecimiento de la población.

Algunos estudios y proyecciones (\*) ofrecen perspectivas que no pueden menos que llamar la atención de los Gobiernos y de los diseñadores de políticas. Entre las más importantes cabe destacar:

- a) La tendencia decreciente en la producción de alimentos por habitante. Tendencia agravada por el hecho de que a principios de la década de los años sesenta América Latina en conjunto generaba excedentes agropecuarios.
- b) Tendencia regresiva en el consumo calórico-energético de la población. Se han dado descensos en ciertos casos alarmantes en las disponibilidades de proteínas. Los alimentos que suministran proteí-  
nas y vitaminas han perdido peso en favor de los que producen ener-  
gía. Esta tendencia viene forzando el fenómeno del hambre crónica en sectores cada vez más importantes de la población.
- c) En términos de distribución espacial de la población, se advierte una tendencia al crecimiento de la población urbana en detrimento de la población rural, acompañado de una muy reducida capacidad del sector agropecuario para ofrecer empleo productivo y de una incapacidad general de la economía para absorber el crecimiento de la -  
fuerza de trabajo.
- d) Vista la evolución de la agricultura en América Latina se nota una tendencia creciente de la dependencia alimentaria, agravada por pro

---

(\*) FAO: La Agricultura hacia el año 2000. Problemas y opciones de Amé-  
rica Latina, 1981.





blemas derivados de la saturación de los recursos físicos y fuertes restricciones financieras y tecnológicas. El hecho es más grave si se considera que la insuficiencia estará relacionada con granos alimenticios, lácteos y grasas vegetales, que constituyen en buena parte la dieta de las mayorías poblacionales.

- e) Los mayores volúmenes de producción que se esperan en la región dependerán en un 53% de la incorporación de nuevas superficies al cultivo (72 millones de Has.) y en un 47% del incremento de los rendimientos. Se ha estimado que el aumento de los rendimientos deberá ser de entre 1,3 y 1,5%, tasas muy superiores a las observadas en el pasado.
- f) Las inversiones requeridas por el sector agropecuario son de tal magnitud que sólo de manera excepcional podrán cubrirse con el ahorro agropecuario. Se ha estimado que la adopción de medidas que permitan destinar el 2% del producto urbano-industrial para financiar inversiones rurales, "sería suficiente, en muchos países, para cubrir más del 60% de la formación de capital anual requerido por la agricultura".(\*)
- g) El documento de la FAO (Informe Mundial Alimentario 1986) revela la importancia de los factores externos en el comportamiento del desarrollo agrícola en los países en desarrollo. En efecto, a pesar del incremento de la producción, señala que en 1985 una de las características del comercio y la economía fue una gran oferta y una escasa demanda de productos agrícolas, motivada por "el estado de la economía mundial y los problemas financieros del país en desarrollo". Un estudio realizado por la FAO a comienzos de 1985 -mitad del decenio-, buscó identificar los factores que han impedido o favorecido el progreso de la agricultura en el pasado a fin de obtener proyecciones para el futuro. Las opiniones de los expertos, que representaban una amplia gama de disciplinas agrícolas, luego de colocar en primer lugar como un factor con efecto negativo al crecimiento demográfico, (con 34 puntos), identificaron como alta-

---

(\*) Los datos que constan en este capítulo tienen las siguientes fuentes: CEMLA, Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos: "El crédito agrícola en A. Latina"; presentado al Seminario sobre financiamiento agrícola, Quito, 17-21 octubre 1983. FAO, Informe Alimentario Mundial, 1986.



mente negativos los factores siguientes, en el orden en que se transcriben:

- Problemas del servicio de la deuda (32 puntos).
  - Estancamiento del comercio/proteccionismo (26 puntos).
  - Tipos de interés (20 puntos).
  - Políticas de precios agrícolas en los países desarrollados (18 puntos).
  - Degradación del medio ambiente (17 puntos).
  - Inestabilidad política local y guerra civil (14 puntos)
  - Falta de participación popular (13 puntos).
- h) No parece realista esperar que el impulso necesario para el desarrollo agrícola venga de fuera o se financie con recursos externos, dado el problema de la deuda externa como el obstáculo fundamental para retomar ritmos pasados de crecimiento. Es necesario generar un impulso dinámico "desde adentro". Políticas económicas que enfatizan la acumulación económico-social, la innovación tecnológica, la diversificación -parece que hoy no sobrevive el más fuerte sino el más diversificado-, ampliación del mercado interno a través del mejoramiento del nivel de vida de las mayorías, parecen ser la pista de trabajo para el presente. Poner en escena a ese inmenso actor que es el campesinado de América Latina, puede ser la condición sine qua non de la democracia y el desarrollo en la región.

### 3. EXPERIENCIAS RECIENTES

La iniciativa del IICA con el Fondo Especial de Desarrollo Agrícola - "Simón Bolívar" no se pretende implantar en el vacío. Busca recoger experiencias vividas portadoras de innovaciones y de visiones de futuro. Tales experiencias están descritas en forma de modelos operativos en el documento que se anexa y se refieren principalmente, a procedimientos, operaciones y combinaciones sui-géneris que pueden inspirar otras iniciativas:

- Mecanismos para la asignación de recursos prestables que combinan el crédito con las líneas de apoyo de capacitación y servicios.



- Establecimiento de "Fondos Conjuntos" que combinan recursos estatales y privados, capacidades administrativas y metodologías participativas.
- Formación de polos de financiamiento que involucran recursos provenientes de agencias no gubernamentales de apoyo al Tercer Mundo, iniciativas locales y recursos públicos.
- Experiencias de considerable valor cualitativo desarrolladas por entidades no gubernamentales que en las últimas dos décadas han ido consolidando una metodología de trabajo específica junto a los sectores más desfavorecidos del campesinado de la región.

Estas experiencias tienen el valor de haberse gestado en un largo proceso de acompañamiento de los grupos campesinos -son experiencias realistas y probadas- y el de haber logrado hacer viable y eficaz un flujo de recursos que provienen de iniciativas no gubernamentales de Europa y América del Norte, las cuales, a su vez, han dinamizado fuentes de ayuda alternativas a las de carácter internacional público.

#### 4. EL FONDO ESPECIAL DE DESARROLLO AGRICOLA "SIMON BOLIVAR"

El IICA, al lanzar la iniciativa del Fondo se propone recoger y potenciar las propias experiencias y las que en los distintos ámbitos nacionales se vienen desplegando con el objeto de hacer viable el desarrollo agrícola de la región.



## II. LINEAMIENTOS OPERATIVOS

### 1. CARACTERÍSTICAS Y PROPOSITOS DEL FONDO

#### 1.1 Base Jurídica

El Artículo 10. del Reglamento del Fondo Especial de Desarrollo - Agrícola "Simón Bolívar" del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, expedido por el Comité Ejecutivo, lo define como un fondo multilateral, de carácter voluntario, sin fines de lucro, de duración indefinida, creado para impulsar las actividades del Instituto, principalmente en la ejecución de proyectos productivos y la gestión de empresas productivas públicas o privadas, que contribuyan al desarrollo agrícola y el bienestar rural y la integración regional de América Latina y el Caribe.

#### 1.2 Objetivos

En base a lo establecido en la Convención sobre el IICA, el Reglamento indicado fija los siguientes objetivos:

- a) Fomentar el aumento de la producción y la productividad de cultivos alimenticios y otros que contribuyan a aliviar los problemas de balanza de pagos.
- b) Contribuir al mejoramiento de las condiciones de abastecimiento interno de alimentos en los Estados Miembros del IICA.
- c) Contribuir al aumento del valor agregado de la producción, tanto para fines de mercado interno como para la exportación.
- d) Propiciar la participación de pequeños y medianos agricultores y sus familias, debidamente capacitados y organizados, en la producción, industrialización y comercialización de renglones agropecuarios.
- e) Propiciar el mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de los campesinos y de las familias rurales, especialmente de aquellos de escasos recursos.





- f) Apoyar los esfuerzos de integración regional y subregional de los Estados Miembros del IICA.

### 1.3 Estrategia

La estrategia básica para el logro de los objetivos del Fondo será el fortalecimiento de las instituciones nacionales, por medio del apoyo para la formulación, ejecución y evaluación de proyectos, que las instituciones requieran y que se encuentren en las siguientes áreas de concentración:

- a) Incremento de la producción y productividad de alimentos básicos y de otros productos agropecuarios que contribuyan al desarrollo de los Estados Miembros o a la solución del problema alimentario o nutricional de los mismos.
- b) Aumentos de la producción y productividad de rubros agropecuarios para fines de exportación.
- c) Fomento de la participación, capacitación y organización de los campesinos y pequeños agricultores y sus familias para alcanzar su bienestar y aumentar su contribución al proceso de desarrollo.
- d) Apoyo a la formulación e instrumentación de la política agraria y de proyectos de desarrollo rural.

Estos lineamientos de estrategia forman parte también del Reglamento de operación del Fondo.

## 2. MODALIDADES DE ACCION

### 2.1 Tecnologías e Instrumentos Existentes

El Fondo está llamado a operar como un instrumento que provoca la convergencia de otros esfuerzos y mecanismos en el logro de los objetivos propuestos.

La insuficiencia de recursos financieros para el sector agropecuario latinoamericano, especialmente para apoyar a los sectores de menores recursos e ingresos, ha sido uno de los factores de mayor



gravitación en el ritmo decreciente que ha tenido la producción alimentaria en la región.

Un estudio realizado por el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, para el Seminario sobre el financiamiento agrícola, realizado en Quito-Ecuador en octubre de 1983<sup>(\*)</sup> identificaba para ello, algunas causas estructurales que derivan del hecho de que casi el 82% de las explotaciones agrícolas en América Latina tienen una extensión menor de 10 has., explotaciones que exhiben bajos niveles de productividad, generan ingresos insuficientes aún para satisfacer las necesidades de consumo más elementales y por lo tanto provocan la insuficiencia crónica de ahorro. Concomitantemente con esto, los factores de riesgo y baja rentabilidad han ido ahuyentando la inversión, mientras por su lado, las tasas de interés subvencionadas para el sector agropecuario, han desalentado el empleo de ahorro propio por parte de los grandes agricultores y ganaderos, quienes, obviamente, han preferido colocar sus recursos líquidos en otras actividades de mayor rentabilidad. El documento en referencia planteaba de estas reflexiones tres conclusiones nodales:

- a) Reconociendo que las diferencias entre la agricultura de los países industrializados no parecen estar localizados en la dimensión promedio de la propiedad sino en el marcado contraste en el capital invertido por unidad de superficie, resulta evidente que el impulso al desarrollo agrícola de la región deberá estar asociado a un intenso proceso de formación de capital;
- b) Como resultado de su insuficiencia crónica de ahorro, el sector agropecuario es altamente dependiente del financiamiento, tanto para su operación (crédito de avío y habilitación) como para su expansión (créditos refaccionarios para la adquisición de bienes de capital y para obras de mejoramiento de las fincas);
- c) A causa de la presencia de factores tanto estructurales como institucionales determinantes en la "huída" de ahorro del sector agropecuario hacia las actividades urbano-industriales, la acumulación de capital en el campo latinoamericano difícilmente

---

(\*) CEMLA, Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos. El crédito agrícola en A. Latina. Presentado al Seminario sobre financiamiento agrícola, Quito, 17-21 Octubre 1983.



podrá lograrse mediante mecanismos de aliento al ahorro rural. En tales condiciones resulta evidente que el ahorro ex-ante para financiar la capitalización agropecuaria no puede provenir -en la escala suficiente- del propio medio rural, de aquí se desprende el papel estratégico de la política de crédito agrícola, en la medida que hace factible la canalización de fondos prestables del conjunto de la economía hacia el sector rural.

Sin embargo, hay que reconocer que frente a tal situación, los países latinoamericanos han desarrollado algunas iniciativas tendientes a la implantación de mecanismos específicos dedicados al financiamiento del sector rural. La banca de fomento y los bancos agrícolas, son indudablemente los mecanismos más utilizados, sin embargo de que es perceptible un desnivel apreciable entre ellos en cuanto a la cobertura de las necesidades crediticias agrícolas. Pero también hay que mencionar los esfuerzos que se han hecho para la constitución de mecanismos específicos dedicados al sector rural.

En efecto, una nueva concepción respecto de la función de la banca central en cuanto a la asignación de recursos, ha llevado a una creciente asunción de nuevas responsabilidades relacionadas con el financiamiento agropecuario.

De un estudio de la FAO sobre "Bancos Centrales, Crédito Agrícola y Desarrollo Rural" se desprende que en la mayoría de los países de la región, los Bancos Centrales tienden a cumplir algunas responsabilidades relacionadas con el financiamiento agropecuario.

- a) Asesoran a los gobiernos respecto a la formulación de la política de financiación rural.
- b) Activan la estructura bancaria en la dirección de la economía rural mediante incentivos, desincentivos y normas para la movilización y utilización de recursos.
- c) Instauran instrumentos y mecanismos financieros tendientes a facilitar el acceso al crédito.
- d) Regulan el funcionamiento del sistema bancario con miras a inculcar la disciplina financiera.



- e) Promueven cambios estructurales, estableciendo o ayudando a establecer nuevas instituciones que se ocupen del crédito, la banca y otras actividades conexas a nivel de la vinculación rural-urbana.
- f) Impulsan la adopción de políticas, programas y procedimientos conducentes a la movilización de recursos locales, tanto financieros como humanos.

Ampliada así la visión acerca de las tareas tradicionales de la banca central para actuar sobre la oferta monetaria y la liquidez, se ha evolucionado hacia la utilización del encaje legal para canalizar recursos provenientes de los depósitos en los Bancos Centrales a nuevos renglones, entre ellos aportaciones al patrimonio de fondos financieros destinados al estímulo de la actividad agropecuaria. Algunos países han desarrollado iniciativas de esta naturaleza, entre las que cabe mencionar:

- El Fondo Nacional para la Agricultura y la Industria (FONAGRI), de Brasil.
- El Fondo Financiero Agropecuario (FFAP), de Colombia.
- El Fondo de Desarrollo Rural Marginal (FODERUMA), de Ecuador.
- Fideicomisos Instituidos Relacionados con la Agricultura (FIRA), de México.
- El Fondo Ganadero de Paraguay.
- El Fondo de Desarrollo Económico (FIDE), de República Dominicana.

En el sector privado, es conocido el papel de la banca comercial, el de algunas instituciones financieras auxiliares, así como el funcionamiento de fuentes no institucionales como son en muchas ocasiones los comerciantes locales y agiotistas, los proveedores de insumos, las empresas de transformación de materias primas agrícolas.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta también la presencia de las entidades no gubernamentales que en las últimas dos décadas vienen desplegando una tarea que debe ser visualizada en su verdadero significado.





La cooperación al desarrollo surge en los años 50 a raíz de los procesos de descolonización, que produjo en los países desarrollados una nueva conciencia acerca de la necesidad de ayudar a los países pobres. Luego de la crisis de la post-guerra muchas de las entidades europeas que habían prestado auxilio a la población y a las tareas de reconstrucción, volcaron su atención hacia los países del Tercer Mundo. Concomitantemente en América Latina empiezan a aparecer asociaciones privadas sin fin de lucro, conformadas por sectores profesionales de diversa procedencia, que empiezan en la tarea de asistencia y apoyo a sectores desfavorecidos urbanos y rurales.

Se van conformando así diversas formas de articulación de la ayuda que proviene de los países industrializados y las organizaciones no gubernamentales de América Latina, que van alcanzando sucesivos niveles de desarrollo y acumulando una rica experiencia técnica y metodológica.

En el actual momento esas instituciones que se reconocen a sí mismas como organizaciones de promoción, tienen ya una presencia y un perfil muy claros y una tarea de una importante significación sobre todo cualitativa en el trabajo con los sectores rurales marginados.

Estas instituciones poseen una visión de sí mismas y una visión de la problemática social y, por tratarse de módulos organizativos flexibles muestran importantes niveles de eficiencia. Algunas de ellas encuentran ventajas relativas para su trabajo, entre ellas la autonomía de que gozan para innovar sus propias concepciones, sus mecanismos y sus metodologías; la continuidad que pueden otorgar a su trabajo, la agilidad operativa, la experiencia acumulada, la eficacia tanto por la reducción de costos como por el impacto de su trabajo.

Algunas líneas de acción y los ejemplos de las instituciones dedicadas a estas labores son:

- Apoyo a formas autónomas de satisfacción de necesidades básicas; Vivienda y autoconstrucción, como en el caso de Asociación Vivienda Económica, AVE, de Argentina; Centro de Estudios Mesoamericano sobre Tecnología Apropriada, CEMAT, de Guatemala; Opciones autoges



tionarias: Promoción del Desarrollo Popular, PDP, de México.

- Capacitación, organización y apoyo técnico y crediticio a unidades productivas de autogestión: Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas, CESA, de Ecuador; Centro Andino de Acción Popular, - CAAP; y, Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, FEPP, en el mismo país; Central Peruana de Servicios, CEPESER, en Perú; Centro Cooperativista Uruguayo, CCU, en Uruguay; Instituto de Desarrollo Social y Promoción Humana, INDES, en Argentina; Instituto Hondureño de Desarrollo Rural, IHDER, en Honduras; Centro Josue de Castro, en Brasil; Misión de Amistad, en Paraguay.
- Experiencias de recopilación, desarrollo y transferencia de soluciones tecnológicas a problemas de producción de sectores campesinos: Centro de Estudios Mesoamericano sobre Tecnología Apropriada, CEMAT, Guatemala; Servicios Múltiples de Tecnología Apropriada, SEMTA, Bolivia; Juventudes para el Desarrollo, JUNDEP, Chile.
- Proyectos pilotos de comercialización de productos agrícolas: Central Peruana de Servicios, CEPESER, Perú; Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, FEPP, Ecuador; Centro Cooperativista Uruguayo, CCU, Uruguay.
- Sistemas de comunicación y educación para el desarrollo popular: Centro Peruano de Estudios Sociales, CEPES, de Perú; Centro al Servicio de la Acción Popular, CESAP, en ámbito urbano de Venezuela; Centro de Capacitación para el Desarrollo, CECADE, de Costa Rica; Luz-Claridad, KHANA (palabra Aymara), de Bolivia.
- Formas innovadoras de dotación de infraestructura productiva a pequeños productores rurales: Servicios Múltiples de Tecnología Apropriada, SEMTA, de Bolivia; Central Peruana de Servicios Agrícolas, CESA, de Ecuador; Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, FEPP, de Ecuador; Juventudes para el Desarrollo, JUNDEP, de Chile.
- Sistematización y transferencia de innovaciones tecnológicas: Servicios Múltiples de Tecnología Apropriada, SEMTA, de Bolivia; Juventudes para el Desarrollo, JUNDEP, de Chile.



- Investigación ligada al apoyo de procesos populares rurales y urbanos: Centro de Investigaciones y Acción Popular, CINEP de Colombia; Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo, DESCO, de Perú; Grupo de Investigaciones Agrarias, GIA, de Chile; FASE de Brasil; y, Centro de Estudios, Pesquisa e Planejamento, CENPLA, de Brasil.

Con ocasión del Taller "Crisis y Democracia en América Latina", celebrado en Montevideo, en marzo de 1986, por la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción, el Canciller Uruguayo, Enrique Iglesias, se refería en estos términos al trabajo de las organizaciones no gubernamentales en América Latina.

"Muchas veces, nosotros en materia de estrategia de desarrollo económico reposamos casi exclusivamente en grandes ingenierías de tipos social y económico -inevitables, de las cuales muchas veces hay que depender necesariamente- pero se excluyen muchas veces el papel que los organismos de base tienen en la movilización de las fuerzas sociales, en el desate de las fuerzas productivas, en todo lo que puede significar el aporte desde la base de la sociedad a los esfuerzos colectivos en favor del desarrollo. Por eso es que creo que este tipo de organizaciones, como tantas otras, en tantos otros planos diferentes, tienen un papel muy importante que cumplir y que es fundamental que tanto los organismos internacionales como los propios Estados, hagan conciencia de ese papel, se apoyen en estos organismos y les presten su colaboración". (\*)

Muchas de estas entidades no gubernamentales han desarrollado interesantes modelos de cooperación con instancias gubernamentales, pues, muchas de ellas han reconocido que su tarea tiene una significación cualitativa, pero necesita un mayor poder de articulación y expansión, para que el impacto asuma un mayor peso cuantitativo.

Las organizaciones no gubernamentales presentan como ventajas, la autonomía y flexibilidad para innovar su accionar en el campo del desarrollo, la continuidad en su trabajo, la agilidad operativa, su experiencia acumulada, la capacidad técnica para desarrollar modelos a través de equipos multidisciplinarios, que junto a los campesinos elaboran planes de producción y los ejecutan en forma adecuada.

---

(\*) ALOP: Informe del Taller "Crisis y Democracia en A.Latina" Marzo, 1986.



Sin embargo, estas organizaciones presentan algunas limitantes, que en cambio, se hacen presentes como ventajas en los organismos gubernamentales.

Los gubernamentales en cambio presentan como ventajas su macro nivel de acción, el apoyo y la decisión política que permite globalizar los programas, el acceso a fuentes financieras para proyectos amplios y generales, la posibilidad de crecimiento en mayores servicios como producto de su eficiencia. Estas ventajas, deben alertar sobre la importancia de este campo institucional para poner en práctica políticas de desarrollo rural en forma integral.

Los esfuerzos deberán encaminarse a la utilización conjunta de las experiencias metodológicas de los organismos no gubernamentales, con la capacidad globalizadora de los organismos gubernamentales.

El Fondo pretende, entonces, promover el encuentro de esta diversidad de iniciativas, con el objeto de lograr una concertación y concatenación de esfuerzos y recursos y con el objeto de aprovechar las experiencias vividas, sobre todo en lo que tiene que ver con las nuevas formas de enfrentamiento de la problemática del sector rural.

La experiencia del Fondo "Simón Bolívar", faculta para pensar con optimismo en esta perspectiva. En efecto, en los términos de referencia para la operacionalización del fondo especial se constata que el Fondo posee un estilo innovador del diseño y operación de los proyectos, que le permite la experimentación e innovación y brinda la oportunidad para probar nuevas metodologías, y añade que se han realizado esfuerzos para transferir tecnología al pequeño agricultor, a partir del estudio y análisis de sus propios sistemas de producción, de lo que hay ejemplos en Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador y Perú. (\*)

---

(\*) Evaluación del Fondo "Simón Bolívar", documento mecanografiado del IICA, 1986.





## 2.2 Intermediación Financiera

El Fondo pretende promover y alentar nuevas modalidades de intermediación financiera dentro de una política de redistribución de recursos y brindar al sector financiero y monetario alternativas de políticas diferenciadas a favor de los sectores campesinos postergados.

Los países miembros han vivido ya experiencias en cuanto a la intermediación financiera por parte de la banca comercial, para el flujo de recursos creados para el sector agropecuario. Sin embargo, algunas exigencias de los bancos, relacionadas con sobre todo garantías de los préstamos, han excluido a los sectores de pequeños propietarios, más necesitados. No se podría descartar también el hecho de que en algunos casos, personajes influyentes hayan logrado créditos subvencionados cuyos recursos no utilizaron efectivamente en la producción agropecuaria.

Es importante que la concepción de la "capacidad de pago" evolucione con el objeto de facilitar el acceso al crédito de los pequeños productores. Una concepción basada solamente en la capacidad actual (normalmente nula considerando la situación socio-económica de los potenciales prestatarios) y las garantías presentes (en oposición a las garantías futuras, como la cosecha) no habilitarían ante la banca comercial a los sectores mayoritarios del área rural. Es necesario observar y potenciar aquellas experiencias en que entidades de carácter no gubernamental han manejado conceptos como el de la capacidad potencial de pago y las garantías futuras. Pero ello sólo ha sido posible a base de un trabajo permanente de contacto con los pequeños productores organizados. Normalmente estas instituciones han reclutado personal idóneo, que a más de captar la problemática netamente técnico-agropecuaria, han sido capaces de interpretar - otras exigencias y características propias de los sectores involucrados. Las experiencias favorables en ese sentido, parecen mostrar que este perfil del técnico integrado en un equipo de multidisciplinario, capaz de acompañar a los campesinos en la elaboración de buenos planes de explotación y en el seguimiento de las inversiones cobraría mayor importancia que la del simple evaluador de garantías.



En este sentido el Fondo podría ofrecer algunas opciones como:

- a) Constituir en intermediarios financieros a aquellos organismos no gubernamentales debidamente calificados que estuvieren en aptitud y disponibilidad de operar con estos recursos, que podrían sumarse a los propios y elevar así su capacidad operativa.
- b) Ofrecer a otros intermediarios financieros las posibilidades de contar con equipos técnicos debidamente entrenados en esta tarea de brindar asistencia técnica y supervisar la aplicación correcta de los préstamos. Para este efecto se podrían establecer convenios con organismos no gubernamentales calificados capaces de ofrecer directamente este servicio, o capacitar al personal de los intermediarios financieros.
- c) El Fondo puede ejercer también una función multiplicadora de los recursos que en distintos países aparecen destinados al sector rural. Las aportaciones del Fondo podrían fortalecer áreas críticas en los distintos países y promover experiencias.
- d) A título ilustrativo se puede mencionar el caso del Fondo de Desarrollo Rural Marginal del Banco Central del Ecuador, como un mecanismo innovador de la política monetaria en la canalización de recursos hacia los sectores marginales del campo. El Fondo está concebido como un nuevo mecanismo de asignación selectiva de liquidez en el manejo de la política monetaria. "Mediante dicho mecanismo (el Banco Central) fue autorizado a canalizar recursos financieros y técnicos tanto nacionales como internacionales hacia los sectores marginales del campo, destinados a apoyar, promover y financiar proyectos específicos de desarrollo rural en beneficio de campesinos marginados... teniendo como objetivo básico elevar la calidad de vida de estos grupos marginales, así como, estimular el desarrollo de pautas culturales y productivas endógenas". (\*)

---

(\*) Documentos del Seminario sobre Financiamiento Agrícola, Banco Central del Ecuador, CEMLA. Quito, 1721 Octubre 1983.  
Banco Central del Ecuador: FODERUMA, Memoria 1978-1984.



- e) El Fondo podría incitar el estímulo de estas iniciativas a través de facilitar la comunicación de experiencias y de co-participar con sus recursos en la constitución de fondos similares en los países que decidieren implementarlos.

## 2.3 Alternativas y Políticas Diferenciadas

### 2.3.1 Capital Semilla

La instauración del Fondo ofrecería en cada país "Capital Semilla" con el objeto de estimular otras operaciones y la conformación de formas más elaboradas de coparticipación financiera para estimular proyectos que atiendan los problemas de pobreza rural y el apoyo a pequeños productores campesinos. Las operaciones del Fondo están llamadas a constituir modalidades operacionales que puedan repetirse y expandirse y que sean susceptibles de captar recursos internos y externos para fortalecer tales iniciativas.

Esta función puede desplegarse tanto porque las operaciones del Fondo estimulen operaciones más amplias en plazo y magnitud, que pueden ser asumidas en cada país por organismos especializados del sector público y aún por la banca privada; por el estímulo a que se concreten otras contribuciones de fuentes internas o externas para fortalecer determinados programas o líneas de acción; en fin, porque las operaciones del Fondo permitan el establecimiento de convenios de coparticipación financiera que involucren en determinados programas a varias fuentes financieras. Algunas de estas modalidades se especifican en otras secciones de este documento.

Pero también se reconoce el impacto posible del Fondo en su capacidad de estimular la concepción y adopción de políticas gubernamentales de financiamiento rural, a través de la capacidad de irradiación y comunicación de experiencias. Esta misma capacidad puede estimular los procesos de evaluación de la coherencia entre políticas y acciones. A partir de estos procesos pueden ir surgiendo también formas de institucionalización de nue-



vas iniciativas, que tiendan a otorgar mayor permanencia en el tiempo y mayor continuidad a las políticas que llegaren a ser adoptadas.

En relación con las posibilidades de institucionalización, tiene mucho valor mirar la experiencia del Fondo de Desarrollo Rural Marginal del Banco Central del Ecuador, adoptado como un mecanismo de asignación selectiva de liquidez a favor de los sectores rurales marginados. Esta experiencia pionera, institucionaliza la concepción más amplia que ha venido teniendo el papel de la Banca Central como ordenadora y reguladora de los flujos de recursos entre los actores económicos. El FODERUMA ha sido capaz de canalizar recursos financieros y técnicos tanto nacionales como externos para sus propósitos. De adoptarse modalidades parecidas, el Fondo podría cumplir una función catalizadora al propiciar la conformación, precisamente, de un "capital-semilla". Sería recomendable que los países Miembros de América Latina y el Caribe, estudiaran la posibilidad de instaurar modalidades semejantes, pues ésto enriquecería sobremanera las posibilidades de expansión y cobertura de los sectores sociales involucrados y enriquecería a través de las experiencias compartidas el acervo común analítico y técnico.

En las estrategias de expansión y ampliación de la capacidad de cobertura, es importante reflexionar un momento sobre el problema de los plazos.

El estudio ya citado sobre crédito agrícola en América Latina<sup>(\*)</sup> indica que las operaciones de alrededor de un año absorben la mayor parte de los créditos destinados al sector agropecuario por la banca oficial. Indica que la preferencia por las operaciones de corto plazo obedece a la necesidad de rotación de fondos, pero que se ha compensado como resultado del establecimiento de fondos de fomento articulados a los de Bancos Centrales para redescantar cartera tanto de la banca oficial como de la comercial en proyectos de mediano y largo plazos.

---

(\*) CEMLA, El crédito agrícola en A. Latina. Presentado al Seminario sobre Financiamiento Agrícola, Quito, 17-21 Octubre 1983.





Sin embargo, hay que tener en cuenta que los tipos de garantías exigidos para las operaciones de mediano y largo plazos, constituyen una barrera para el acceso de grupos mayoritarios de pequeños productores a este tipo de renglones.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que la determinación de los plazos de los créditos (reembolsables o no) concedidos o por otorgarse, realizada solamente en función de los requerimientos de reposición de los fondos, puede hacer perder de vista las verdaderas necesidades de financiamiento de las unidades productivas. En efecto, es ya una práctica consolidada el hecho de exigir planes de producción, como garantía de la viabilidad de las actividades financiadas. Pero no se ha logrado to davía tomar en consideración las necesidades generales de la unidad productiva, como serían las relativas a equipamiento, mejo ras de infraestructura, mejoramiento de suelos, prácticas de forestación, etc. Por otra parte, las unidades campesinas, normal mente manejan una diversidad de estrategias que combinan los cultivos como actividades pecuarias, que exigirían un mayor plazo.

En esta perspectiva, el Fondo podría estimular la implementación de planes de mayor aliento que los referidos únicamente a los ci clos productivos anuales. Podría así, combinar su función con las de la banca estatal y las de otras fuentes institucionales de crédito de manera que planes concebidos con un mayor alcance en cuanto a rubros y a plazos, podrían tener un financiamiento inicial a cargo del Fondo y comprometer, a través de convenios específicos el financiamiento para las actividades que dentro de la planificación global requirieran un plazo mayor y pudieran ser atendidas por las fuentes de co-financiamiento con las que el Fondo pudiera relacionarse.

Esta modalidad operativa, requerirá, necesariamente, de una fuerte coordinación interinstitucional de manera que se asegure, por una parte una planificación adecuada, y por otra parte las líneas auxiliares de asistencia técnica, seguimiento y supervisión, de manera que los planes globales estén garantizados en



cuanto al realismo de las previsions y a la eficacia en la ejecución.

En los arreglos institucionales, habría que dar la importancia que merece, la participación de instituciones dedicadas al seguro agro-crediticio, que en algunos países vienen cumpliendo adecuadamente su función de garantizar tanto a las entidades prestamistas como a los sujetos del crédito.

### 2.3.2 Apoyo a Pequeños Productores

Un rasgo esencial del Fondo es su destinación a facilitar y desarrollar pequeños proyectos que tienen como protagonistas a minifundistas y al sector "reformado no consolidado", a través de organizaciones de pequeños productores.

La concepción de los pequeños proyectos dirigidos a grupos de pequeños productores campesinos, suele incurrir en la imprecisión de considerar al campesinado como un grupo homogéneo, al que se asignan en forma general algunas características constantes.

La experiencia que han acumulado las organizaciones no gubernamentales y las gubernamentales que en algunos casos, laboran con los campesinos más desfavorecidos, muestra que este error de enfoques puede estar en la base de fracaso de muchos proyectos destinados a estos grupos sociales.

En efecto, es importante que el proyecto considere la diversidad de las situaciones campesinas, que en términos generales se mueven entre opciones de autosubsistencia, de venta de fuerza de trabajo (movilidad migratoria) y diversas formas de inserción en el mercado; factores que adquieren mayor complejidad cuando están cruzados por diferenciaciones de carácter étnico y cultural, que tienen un peso de gravitación sumamente alto.

Junto con estos factores es necesario tomar en cuenta la localización regional del área del proyecto, en función de la estructura agraria general; el diferente peso que el sector campesino tiene en las distintas regiones; las características físicas



...mente, los procesos de diferenciación y transformación campesina, que inexorablemente afectarán a la estructura del proyecto. Finalmente, es indispensable tener en cuenta que los pequeños proyectos dirigidos al campesinado, tienen que considerar el menor poder de negociación que estos sectores poseen frente al conjunto de la economía y la sociedad y que esta relación de sigual puede tener diferentes matices e intensidades según las regiones y las estructuras agrarias.

Sin embargo, es conveniente tomar en cuenta algunas de las condicionantes para la implantación de los pequeños proyectos productivos:

- a) No siempre se analizan en profundidad las condiciones agro-climáticas y agro-biológicas.
- b) Si bien las condiciones agro-climáticas establecen una incidencia de riesgo, es necesario también analizar y tener en cuenta el manejo que el campesinado tiene del riesgo agrícola y las formas que ha desarrollado para enfrentarlo, lo que obliga a pensar en modalidades de reembolsos, seguros, etc.
- c) No basta la percepción del tamaño de la propiedad y las características de los suelos; es necesario además analizar la disponibilidad de recursos de los campesinos.
- d) Es necesario establecer con claridad las características del sujeto social y de los condicionamientos que su acción y sus iniciativas deben enfrentar en el contexto más amplio.
- e) Las relaciones de intercambio que se establecen entre los sectores campesinos y la economía urbana.
- f) La disponibilidad de tecnologías probadas, lo que involucra tanto el conocimiento del manejo tecnológico local, como también la seriedad con que deben formularse propuestas alternativas o complementarias.



- g) Las políticas macroeconómicas afectan la rentabilidad relativa de los proyectos; políticas que están vinculadas con políticas de precios, políticas arancelarias, subvenciones estatales, etc.
- h) Los campesinos no son unidades estáticas. Sobre todo en el actual momento de América Latina, constituyen una realidad dinámica, cambiante. Los pequeños proyectos deben concebirse con la conciencia de que el ritmo del proyecto y el ritmo de la vida cotidiana de los campesinos no siempre son compatibles.

Los ritmos de la vida campesina están ligados sobre todo con su carácter heterogéneo y con la manera en que han implementado sus estrategias de producción y sobrevivencia. La heterogeneidad proviene de variados factores: la vinculación de los campesinos al mercado (predominio de venta de fuerza de trabajo, de la venta de productos, empleo de mano de obra extra-familiar, sustituciones tecnológicas); en determinados países las características etno-culturales, sobre todo en aquellos de fuerte raigambre indígena; la localización regional y las formas de inserción en estructuras agrarias regionales; la dotación de recursos, como ejes fundamentales. De esta manera el comportamiento de los campesinos respecto de las previsiones del proyecto van a ser diversas. La vida campesina se mueve en función de impulsos distintos y específicos mientras el proyecto responde a un cronograma, a un presupuesto, a un flujo determinado de desembolsos.

No se trata de establecer formas de acción ajenas a la estructuración y a la planificación, pero sí de imaginar y generar formas participativas de la población en todas las fases del proyecto y no concebir la participación como un componente o ingrediente sobreañadido a las fases de concepción y formulación de los proyectos.

El Fondo, recogiendo todas estas experiencias, estaría en capacidad de alentar las visiones y las prácticas innovadoras en cuanto a la concepción, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de nuevos proyectos, tratando de poner en comunica-





ción las experiencias que de ello derivan y de transferirlas a las agencias que están prevalentemente ligadas al manejo de los recursos financieros.

### 3. OPERACIONES

#### 3.1 Modalidades de Participación

Se propone que las operaciones del Fondo en cada país se realicen mediante convenios con los Bancos Centrales correspondientes. Así se podrían establecer contractualmente las bases de cooperación y definir las diversas modalidades operativas que el Fondo puede estimular y apoyar en cada país. Tales convenciones ofrecerían la base para que puedan implementarse operaciones con bancos de desarrollo o de fomento y otras entidades y programas oficiales; organismos no gubernamentales nacionales de desarrollo rural; cooperativas y otras asociaciones y organizaciones campesinas.

La estrategia propuesta si bien puede aparecer con un cierto matiz centralizador, permite sin embargo ofrecer una base coherente a las iniciativas, operaciones y modalidades de concertación institucional y la de generar desde el inicio aportes financieros nacionales a cargo del organismo rector de la economía del país.

En el caso de que por alguna limitación legal el Banco Central no pueda establecer este tipo de convenios, debería señalarse como alternativa para esta labor al Banco del Estado que tenga posibilidades de hacerlo y cuente con los recursos y el poder que garanticen la ejecución del proyecto.

#### 3.2 Tipología Operativa

En base a las experiencias observadas en el pasado y a la riqueza operativa del Fondo "Simón Bolívar", se podría alentar los siguientes tipos de operaciones:



### 3.2.1 Canalización de recursos para pequeños proyectos mediante planes específicos de crédito otorgados a organizaciones de pequeños productores.

Este tipo de operaciones debe ligar el crédito con la capacitación y la asistencia técnica. Pero su concepción debe recoger la experiencia vivida.

En el estudio del CEMLA ya mencionado<sup>(\*)</sup>, se hace un análisis severo de lo que constituyeron los proyectos de crédito y capacitación. El propósito central de los programas conjuntos de asistencia técnica-educación-crédito es el de lograr un mayor desarrollo de las explotaciones agropecuarias, a la vez que elevar el nivel cultural de las familias campesinas; transformar las condiciones materiales de vida, de las familias minifundistas, y lograr, por consiguiente su evolución hacia formas expresariales de explotación de la tierra, para acceder a las líneas de financiamiento bancario.

Las bases generales de los pequeños proyectos deberían consistir en:

- a) Ayudar, durante un cierto número de años, a los agricultores susceptibles de convertirse en empresarios agrícolas, mediante asistencia técnica y educativa, junto con los préstamos necesarios para introducir mejoras permanentes en la explotación y hacer frente a los gastos corrientes de la finca y del hogar.
- b) Conseguir la aportación de recursos directos del Estado para cubrir parte del costo de los servicios técnicos, educativos y mejoras estructurales. (Los costos adicionales se reducirían a medida que el programa se extendiese).
- c) Esperar un elevado índice de recuperación de los créditos, en función de la asistencia técnica y la buena planificación de las operaciones y de los programas de producción.

---

(\*) CEMLA, El Crédito Agrícola en América Latina. Presentado al Seminario sobre financiamiento agrícola. Quito, 17-21 Octubre 1983.



- d) Fijar como principal objetivo el mejoramiento socio-económico de la población rural mediante la capacitación de las familias seleccionadas.
- e) Extender el programa en forma selectiva y progresiva.

Los programas se aplicarían en condiciones concesionarias de tasas de interés y para financiar las actividades consideradas adecuadas o necesarias para los propósitos perseguidos. Al contrario de la práctica generalizada a través de la banca de fomento de otorgar muchos créditos de dimensiones insuficientes frente a los requerimientos de los cultivos, los créditos de capacitación deber otorgarse en función de las necesidades reales de financiamiento.

La filosofía del crédito debe estar sustentada en reconocer que los recursos prestables deben destinarse exclusivamente a elevar la producción, como condición para que sean reembolsables y, por tanto, los recursos aplicados a mejorar los niveles materiales de vida o a financiar el consumo deben provenir de gastos gubernamentales.

Todo esfuerzo de desarrollo rural debe abandonar los esquemas "individuales-familiares", y debe de tratar de organizar a los productores agrícolas minifundistas en grupos de interés común.

Finalmente, el crédito agrícola sólo puede convertirse en instrumento de transformación de los sistemas de producción rural en la medida que va acompañado de otros elementos integrados de desarrollo, a efecto de asegurar su factibilidad técnica y su rentabilidad económica.

Bajo estas consideraciones, el Fondo alentaría las experiencias innovadoras en canalización de recursos, que busquen superar las deficiencias observadas y consoliden modelos de financiamiento compatibles con la realidad específica y las necesidades de los sectores campesinos.



### 3.2.2 Establecimiento de sistemas de coparticipación financiera

Esta modalidad tiene el propósito de fortalecer financieramente algunas iniciativas válidas, promoviendo la combinación de recursos que pueden involucrar a organismos públicos y privados.

Bajo este tipo de operación se establecería un programa que podría ser denominado "Fondo Conjunto"<sup>(\*)</sup> establecido entre un organismo o entidad gubernamental y una organización no gubernamental.

La entidad gubernamental debe tener experiencia en el manejo de fondos prestables para la producción agropecuaria, la pequeña industria, artesanía y la comercialización de productos agropecuarios. Debe haber desarrollado programas de crédito de capacitación, dedicados a pequeños productores campesinos.

Por su parte, la entidad no gubernamental, sin fin de lucro, requiere de manera indispensable experiencia en acciones de apoyo a campesinos marginados a través de servicios integrados de asistencia técnica, crédito, capacitación, apoyo a la comercialización y dotación de infraestructura básica en áreas rurales deprimidas.

Los presupuestos básicos de esta modalidad serían:

- a) El programa del Fondo Conjunto constituye una concatenación del esfuerzo público y privado, con el fin de llegar con recursos financieros hacia los sectores deprimidos del campesinado, que normalmente están al margen de las fuentes convencionales de crédito. Constituye por tanto un programa sui géneris que busca incidir en favor de un sector social específico, con una metodología también específica.
- b) Un propósito central del programa es influir favorablemente en los niveles de producción de las economías campesinas.

---

(\*) Denominación y forma de operar recogida de la experiencia asociativa entre el BNF de Ecuador y CESA (Central de Servicios Agropecuarios): "Testimonio de una Acción Comprometida"; CESA; 1982.





- c) El programa se enmarca dentro de un objetivo socio-económico amplio, de fortalecimiento de la organización de los campesinos pobres a los cuales va dirigido, bajo el supuesto de que el desarrollo social de esos sectores se apoya necesariamente en una creciente capacidad de acción autónoma.
- d) El diseño metodológico, contempla la participación y la capacitación campesina como los ejes de la acción.
- e) La organización campesina, y no los campesinos individualmente considerados, constituye el sujeto de acción. De ahí que el programa se dirige a grupos campesinos estructurados jurídicamente, o de hecho.
- f) En busca de la eficacia de la acción, el programa no se dirige hacia organizaciones campesinas aisladas y dispersas. Se desarrolla más bien en áreas sociales, ecológicas y geográficamente definidas, en donde los recursos humanos, materiales y técnicos, puedan operar con mayor eficiencia y la acción pueda irradiarse a un conjunto de organizaciones campesinas.
- g) El programa está llamado a tener una cobertura nacional. No se restringe a una área o región determinada.

En función de estas bases es indispensable precisar las siguientes actividades:

- Identificación de la metodología de trabajo, con una distribución de funciones, en que cada una de las instituciones de se em pe ña tareas específicas.
- Identificación de las áreas de intervención, con preferencia de zonas que corresponden a contínuos geográficos, poblados por campesinos pobres cuya situación social, económica y et no cu ltu ra l muestra características homogéneas, en donde exis te n posibilidades de explotar y utilizar de mejor manera recursos físicos disponibles y en donde la acción puede irradiarse a otros grupos y a otras localidades.



- Otorgamiento de créditos a organizaciones campesinas en base de una metodología específica y sobre el acuerdo interinstitucional que permita cubrir las fases de promoción, planificación, asistencia técnica y capacitación, instrumentación de los créditos, supervisión, recuperación, evaluación.
- Formulación y firma de convenios que establecen la constitución del Fondo Conjunto con el aporte de las dos instituciones, cuya proporcionalidad varía en función de las áreas y objetivos señalados en cada programa.
- Señalamiento de una modalidad general que consiste en el aporte de la entidad gubernamental de un múltiplo del monto aportado por la entidad no gubernamental y que podría variar de un máximo del 5 x 1 a un mínimo del 2 x 1.
- El Fondo Conjunto debe tener el carácter de rotativo, esto es que las recuperaciones de capital más un porcentaje de los intereses sirvan para conceder nuevas operaciones. Además, la administración del Fondo, debe realizarse a través de una cuenta corriente bancaria que asegure agilidad en la operación conjunta.
- Establecimiento de una reserva que sirva para cubrir créditos declarados incobrables, formada con la asignación de un porcentaje de los intereses que se estipulaban en los créditos concedidos.
- Determinación de una modalidad de distribución semestral de saldo de intereses no incorporados al capital rotativo o a la reserva, en proporción a los aportes de las partes. Estos remanentes de intereses podrían, por mútuo acuerdo, incorporarse al Fondo Conjunto.
- Señalamiento de criterios para refinanciar créditos en casos de eventos climáticos o de otro orden que hubieren tornado imposible el pago.
- Determinación del principio de que las partes absorberían



proporcionalmente las pérdidas por cuentas morosas no recuperables, que no pueden ser atendidas por la reserva establecida.

La estrategia de implantación de modalidades parecidas a la descrita podría partir del acuerdo establecido entre el Fondo y el Banco Central correspondiente. Los recursos creados a partir de las convenciones establecidas podrían destinarse en parte a estimular que Bancos de Desarrollo o de Fomento generen recursos de contraparte, destinados a concertarse con los que pudieren aportar ONGs locales. Hay que tener en cuenta que, en la experiencia que sirve de base a la descripción de la modalidad de Fondo Conjunto, ha sido posible que agencias externas de financiamiento se interesen en sumar recursos al Fondo Conjunto establecido, con lo que se habrá logrado ampliar considerablemente la capacidad operativa e interesar a nuevos agentes financieros en los programas de fomento y desarrollo.

### 3.2.3 Canalización de créditos blandos para obras de infraestructura en áreas rurales.

La limitación de recursos disponibles en las unidades manejadas por los pequeños productores campesinos es uno de los factores que con más gravedad restringe la viabilidad del desarrollo rural. Los procesos de redistribución de tierras en general no han logrado consolidar un modelo de propiedad que sea compatible con las exigencias de los cambios que se han propuesto para las economías campesinas.

Sin embargo, también es verdad que en muchos de los casos, los recursos disponibles pueden ser mejorados a través de obras de pequeña envergadura. En este sentido las políticas dirigidas a la dotación de infraestructura de riego, al drenaje, con control de recursos hídricos en zonas inundables, etc., se han orientado sobre todo a la planificación y ejecución de obras de alto costo y elevada exigencia técnica. La preferencia por la infraestructura de gran escala ha dejado de lado la obra factible, de bajo costo, que con simplicidad de diseño y uso de materiales locales puede resolver muchos problemas a nivel predial.



En otros casos las obras de gran envergadura se han dirigido a aquellos sectores de la agricultura de los cuales es posible esperar una producción agrícola, altamente redituable, o bien a las áreas que producen para el mercado externo.

La modalidad operativa que se sugiere busca que a partir de la concertación Fondo-Banco Central, se establezcan convenios con organismos gubernamentales no financieros especializados en diversos campos de la construcción de obras de infraestructura básica (sanidad, vías, canales, etc.), para la utilización de fondos en la realización de estas inversiones.

El instituto gubernamental no financiero, que tiene a su cargo la realización de obras públicas financiaría un porcentaje del costo del proyecto, mientras el saldo sería financiado a través de la concertación descrita.

De esta manera, se logra superar la escasez de recursos públicos destinados a este objetivo y dirigir la acción gubernamental a zonas deprimidas.

La modalidad tiene la peculiaridad de que los recursos otorgados al organismo técnico tiene carácter reembolsable, en condiciones blandas de interés y a un plazo de alrededor de 10 años. Para garantizar la devolución del Fondo, el Banco Central o quien corresponda podría otorgar un fideicomiso en virtud del cual se comprometería a retener anualmente de los recursos que debe recibir el organismo gubernamental en virtud del Presupuesto del Estado, las cuotas correspondientes a la amortización del préstamo. De esta manera el Fondo se regeneraría con el objeto de ser utilizado en nuevas operaciones.

Otra forma de operar de esta modalidad estaría determinada por la combinación de recursos provenientes de fuente externa privada, fondos propios institucionales y recursos fiscales, estableciendo de esta manera un pool financiero, sobre todo para atender obras de cierta envergadura.

Con estos arreglos pueden tomar parte también las comunidades





los trabajos.

El pool financiero puede incluir también recursos otorgados a crédito, y así mismo, el fideicomiso del Banco Central. Los recursos gestionados de esta manera por la entidad privada, permiten un efecto catalizador de los recursos estatales y de los esfuerzos campesinos, con el fin de mejorar las condiciones físicas en áreas campesinas deprimidas.

Una tercera forma de operar, que es una variante de las anteriores, consiste en la canalización de asistencia técnica especializada para el diseño e implementación de soluciones concretas en áreas deprimidas. Tal puede ser el caso del establecimiento de un sistema de participación activa y directa del personal técnico del IICA en la solución de problemas tecnológicos específicos. De esta manera se lograría canalizar financiamiento y tecnología hacia sectores hasta entonces marginados de la producción agrícola, o para aquellos en los cuales se están implantando cultivos de alta rentabilidad.

Este tipo de alternativas podrían ser aprovechadas al momento de definir las operaciones que el Fondo puede realizar en materia de financiamiento de la infraestructura rural.

#### 3.2.4 El Fondo otorgaría recursos no reembolsables para la formulación de proyectos, así como para asistencia técnica y evaluación.

Estos aspectos se han mostrado de un valor estratégico determinante en la ejecución de acciones de desarrollo con grupos de pequeños productores campesinos.

La práctica ha mostrado que suelen ocurrir varias situaciones:

La presión sobre los técnicos encargados de la formulación del proyecto ocasiona con frecuencia que se produzcan proyectos "en serie" en los cuales se uniformiza y homogeniza lo que en la realidad no es uniforme ni homogéneo. Así las previsiones quedan distantes de la realidad.



Las presiones provienen no sólo de la planificación institucional y sus metas, sino también de los tiempos y ciclos culturales.

Hay, sin embargo, un problema de fondo. La realidad campesina no es transparente para el observador externo ni, por tanto, para el planificador. De ahí que la previsión realizada desde fuera, que supone una racionalidad compartida por el campesino, choca con la racionalidad compleja que tiene una forma específica de manejar la diversidad, los recursos, los cultivos y el riesgo. Así, surge un enfrentamiento entre la lógica del proyecto y la lógica del campesino. Mientras la lógica del proyecto está determinado por los cronogramas, los presupuestos y las metas institucionales, el ritmo campesino depende de factores totalmente diversos: se mueve por otras urgencias, sufre a veces estancamientos o saltos imprevistos y privilegia la seguridad y la estabilidad por sobre la motivación a la ganancia y al riesgo.

El intento de tender un puente entre las dos lógicas no siempre ha logrado éxito pues implica una modalidad específica de comunicación que tiene como base la confianza.

De ahí que se haya dado importancia en el último tiempo al período que precede a la formulación del proyecto<sup>(\*)</sup> durante el cual una observación participante y activa y una presencia institucional constante, puede lograr un ambiente de confianza -acompañamiento discreto por parte de la institución- que puede permitir aflorar las estrategias propias del campesinado que se requiere visualizar. Si bien no todo es cuestión de técnicas, se han explorado innovaciones en la metodología que insisten en la recuperación y objetivación de la realidad por el grupo mismo (investigación-acción).

El Fondo podría alentar las formas de elaboración de proyectos que buscan la innovación y por tanto pueden superar los escollos planteados.

---

(\*) Bernard J. LECOMTE: "Liberarse de los proyectos". Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, FEPP (traducción y edición), Quito 1985.



En materia de asistencia técnica se podrían impulsar las actividades destinadas al intercambio de experiencias en que técnicos de campo y campesinos de base tengan la oportunidad de compartir innovaciones, destrezas, aprendizajes y -por qué no- fracasos y limitaciones.

Sin embargo, para precautelar la estabilidad y vigencia financiera del Fondo, las operaciones que se realicen bajo esta modalidad deben estar directa y exclusivamente vinculadas con una proporción de los intereses recuperados de los créditos y con las aportaciones no reembolsables que reciba el Fondo de fuentes externas o internas con este propósito.

3.2.5 El Fondo podría recibir en fideicomiso, fondos destinados por países miembros a objetivos específicos, en tanto los compromisos que en esta virtud deba asumir sean compatibles con sus objetivos y normas operativas.

#### 4. FINANCIAMIENTO Y ADMINISTRACION

##### 4.1 Recursos del Fedas S.B.

El Fondo estará constituido por los siguientes recursos:

- a) Aportes voluntarios de los Estados Miembros del Instituto, los que, una vez confirmados oficialmente, constituirán compromisos de pago.
- b) Contribuciones en efectivo, personal, equipo, materiales, bienes y servicios aportados por los Gobiernos de los Estados Miembros para sufragar los gastos locales directos e indirectos de proyectos determinados. Estos aportes no se considerarán parte de las contribuciones a que se refiere el inciso a) de este artículo y pueden ser hechos en moneda local.
- c) Contribuciones en efectivo o especie de Países Observadores Permanentes del IICA u otros países u otras fuentes de financiamiento, sean éstas públicas o privadas, nacionales o internacionales.



- d) Ingresos provenientes de intereses de los saldos del Fondo y de otros activos circulantes, de la venta de publicaciones costeadas por el Fondo, de los reembolsos por servicios y de otros ingresos misceláneos generados por el mismo.
- e) Fondos remanentes del Fondo "Simón Bolívar".

#### 4.2 Otros Fondos

El Fondo, podrá administrar también los recursos provenientes del Fondo Iberoamericano para el Desarrollo Agrícola, establecido con motivo del V Centenario del descubrimiento de América. Este último es un Fondo multilateral de carácter voluntario creado con motivo de la conmemoración del V Centenario del Descubrimiento de América, como muestra de solidaridad de la Comunidad de los países Iberoamericanos y de España en el desarrollo agrícola y en el bienestar social. Sus objetivos, estrategias, financiamiento y normas de administración son enteramente compatibles con los del Fondo Especial de Desarrollo Agrícola "Simón Bolívar".

#### 4.3 Agencias no gubernamentales

Las contribuciones que el Fondo puede recibir de Agencias no gubernamentales de apoyo al desarrollo, podrán canalizarse directamente por éstas, o a través de las entidades asentadas en cada uno de los países miembros, con las cuales las primeras colaboran.

En cuanto a la normatividad de los aspectos financieros, se establece las pautas siguientes:

- a) Los fines que persigan las contribuciones voluntarias deberán estar en armonía con los objetivos del Fondo.
- b) Las contribuciones voluntarias podrán hacerse en dólares americanos o total o parcialmente en la moneda nacional del Estado Miembro, siempre que ésta sea utilizable para el Fondo.
- c) El aporte de contrapartida se formalizará por medio de convenios o contratos específicos de operación suscritos entre el IICA y los organismos nacionales participantes en los proyectos.





- d) Las cuentas del Fondo se llevarán en forma separada de las demás del Instituto y se sujetarán a las normas y procedimientos adoptados por éste. Sus activos no podrán ser transferidos a otros fondos del Instituto, como tampoco otros activos del IICA al Fondo, sin la autorización de la Junta Interamericana de Agricultura.
- e) Las cuentas del Fondo serán examinadas por los Auditores externos del IICA, cuyos informes deberán llevarse a conocimiento de la Junta Interamericana de Agricultura.
- f) El Programa Presupuesto del Fondo, será parte del Programa Presupuesto del Instituto.
- g) El Fondo sólo podrá ejecutar proyectos para los cuales existan recursos financieros disponibles. Los gastos que como parte de la ejecución de los proyectos se realicen en los Estados Miembros no serán reembolsables por éstos.
- h) Los recursos del Fondo serán utilizados conforme con las normas establecidas en el Instituto, bajo las restricciones siguientes:
  - i) No se utilizarán para la formación de persona a largo plazo.
  - ii) No sustituirán el financiamiento de actividades que actualmente se ejecutan con fondos regulares del Instituto; y,
  - iii) No se emplearán para financiar proyectos bajo la administración de otras Instituciones que sea el IICA.
- i) El personal técnico del IICA tendrá facultades suficientes para supervisar la ejecución de los programas aprobados en cada país miembro.

#### 4.4 Entidades participantes y condiciones de financiamiento

Las Entidades con las cuales el Fondo establecería convenios de cooperación para la ejecución de acciones y proyectos, pueden ser de



carácter gubernamental y no gubernamental. Por otra parte, pueden distinguirse entre ellas las entidades que ejerzan intermediación financiera y aquellas que pueden desplegar tareas de apoyo mediante convenios de asistencia técnica, capacitación, consultoría, etc.

Será indispensable que el Fondo identifique en cada País Miembro la instancia gubernamental responsable del manejo, control y seguimiento de los proyectos o programas que se desarrollen con la participación de recursos del Fondo. En este trabajo se recomienda establecer el vínculo financiero con la Banca Central.

Además, para que el Fondo mantenga una relativa vitalidad financiera (pueda crecer) se requerirá el aporte nacional adicional al diferencial cambiario en proporciones anuales no inferiores al 20% del monto los programas en ejecución, porcentaje que se podría reducir o ampliar en función del grado de dificultad financiera del país miembro. El objetivo es mantener activo y creciente en términos reales al Fedas S.B.

La recuperación total de los recursos invertidos volverán a retroalimentar el Fondo y se considerarán para efectos del financiamiento de nuevos programas como recursos propios del Fondo, provocando con ello una participación activa y creciente de recursos nacionales.

Las aportaciones del Fondo en cada país miembro se registrarán en moneda extranjera, pero para efectos crediticios internos todas las operaciones serán en moneda nacional. La entidad gubernamental financiera responsable del manejo del Fondo (Banco Central) contribuirá con el diferencial cambiario que se produzca desde la fecha del desembolso en adelante, para mantener el poder adquisitivo en moneda extranjera del Fondo, y con ello contribuir para que las condiciones de los créditos otorgados a los proyectos nacionales no sean onerosas ni se erosione el valor "real" del fondo medido en términos de moneda extranjera. En otras palabras, periódicamente se calcularía la diferencia faltante en el fondo para mantener el mismo valor en moneda extranjera y el Banco Central entregaría esa diferencia como aporte.

Se considerará como parte del Fondo, sin carácter de reembolsable, la



asistencia técnica del IICA para los proyectos de cada país.

De acuerdo a las características de la política financiera de cada país miembro, el Fondo establecerá las condiciones de plazo e interés de los créditos. De preferencia se asimilará a las condiciones de los créditos agropecuarios preferenciales.

El Fondo buscará comprometer a los Bancos Centrales para que asignen por lo menos el 1% de su crédito interno neto al fortalecimiento de la contraparte financiera local del Fondo. En la medida de lo posible, esta asignación debería constituir una aportación al Fondo de carácter permanente.

Cuando se trabaje con intermediarios financieros privados, el margen debe ser igual al determinado por el Banco Central para operaciones preferenciales.

En cuanto a las entidades gubernamentales, participarán aquellas que hayan sido seleccionadas por los Estados Miembros. Las entidades no gubernamentales, podrán participar en los proyectos y acciones tanto como entidades de intermediación financiera como en calidad de entidades de apoyo. Su selección responderá a criterios como:

- Tiempo de experiencia institucional.
- Capacidad operativa.
- Experiencia específica.
- Capacidad legal para operar.

El Fondo promoverá la participación con recursos técnicos y financieros de organismos internacionales y de agencias y fundaciones no gubernamentales que han desarrollado experiencias en canalización de recursos técnicos y financieros en el marco de la ayuda internacional privada. La participación de las fuentes externas en los programas promovidos por el Fondo estará condicionada a las normas y políticas de cada uno de los países miembros respecto de tales entidades y organismos. El Fondo promoverá la apertura de los más amplios niveles de cooperación y coparticipación.



#### 4.5 Impacto y Especificidad

Los tipos de proyectos y acciones que el Fondo impulsará deberán buscar un mayor impacto y el mayor poder de multiplicación posible. En este sentido hay que tener en cuenta que las situaciones y los tipos campesinos presentan en el interior de cada país variaciones y especificidades a veces de gran magnitud.

En un estudio interinstitucional que procuró una descripción en profundidad de la situación de los campesinos en zonas específicas de Ecuador (\*), se decía en otras palabras que tanto las agencias de planificación y ejecución de las políticas estatales en materia social y de desarrollo rural, como los organismos no gubernamentales, encuentran dificultades para ubicar y definir sus programas y proyectos, porque carecen de buenas respuestas a estas preguntas: ¿quiénes son y dónde están los campesinos más necesitados?; ¿cuáles son sus principales necesidades y las posibilidades de satisfacerlas?

Habitualmente los datos y estudios existentes para responder a estas interrogantes adolecen de limitaciones más o menos constantes: se refieren a casos aislados, o, al contrario a unidades territoriales grandes y heterogéneas; son específicas, o, al contrario, generales y teóricas; son meramente circunstanciales o, al contrario, básicos pero desactualizados; por ser estadísticos o académicos, muchos no son directamente aprovechables para la acción.

De ahí, la necesidad de que en la implantación de los proyectos, el Fondo procure detectar en cada país, la información que permita priorizar los proyectos en cuanto a:

- Sectores sociales atendidos.
- Criterios geográficos sociales.
- Tipos de actividad.
- Planteamientos técnicos y metodológicos.

---

(\*) ALDP, CESA, MAG et al: "La situación de los campesinos en ocho zonas del Ecuador"; Quito, 1984.





El estudio antes citado, logró un importante nivel de profundización, de modo de poder dar cuenta de los procesos evolutivos en las zonas estudiadas, la dotación y aprovechamiento de recursos, los procesos de diferenciación socio-económica de los campesinos, el poder local, las tendencias de la situación agraria. A más de esta información, logró un relevamiento de la acción institucional, haciendo un inventario de las instituciones presentes y de las características de su acción. El Fondo, podría eventualmente, apoyar, allí donde fuera necesario un esfuerzo nacional destinado a una mejor captación de los fenómenos y procesos que afectan a los grupos humanos a los que se pretende atender.

#### 4.6 Criterios de Prioridad

Los proyectos que se financiarán con recursos del Fondo se seleccionarán conforme con los siguientes criterios de prioridad:

- a) Grado de prioridad para el gobierno o gobiernos, de acuerdo al resultado de un entendimiento entre las entidades nacionales y el IICA, con identificación clara de las instituciones nacionales participantes, de los beneficiarios y del aporte de contrapartida nacional en especie o en efectivo y de la relación del proyecto con las prioridades y planes sociales.
- b) Concordancia con los objetivos del Fondo y con alguna de las áreas de concentración.
- c) Grado de beneficio para el sector rural de menor desarrollo relativo dentro del Estado o Estados Miembros.
- d) Posibilidad de producir resultados positivos y permanentes a corto y mediano plazo, dentro de un período de ejecución definido.
- e) Posibilidad de aumentar la capacidad técnica local y de enfatizar la cooperación técnica recíproca.
- f) Capacidad de generación de aportes de otras fuentes de financiamiento, tanto nacionales como internacionales.



- g) Posibilidad de institucionalización en el (los) Estado(s) Miembro(s) Receptor(es).
- h) Susceptibilidad de evaluación, que permita medir los resultados obtenidos.

En la ejecución de los proyectos se pondrá énfases en la cooperación técnica recíproca, la organización y gestión de empresas de producción; el esfuerzo concentrado, mediante la utilización intensiva de combinaciones de medios y acciones del IICA y el Estado Miembro involucrado, y la prestación de asesoría técnica.

#### 4.7 Estrategia Básica

La estrategia básica para el logro de los objetivos del Fondo será el fortalecimiento de las instituciones nacionales a través de la ejecución y evaluación de proyectos requeridos por éstas, y que estén comprendidos en las siguientes áreas de concentración:

- a) Incremento de la producción y productividad de alimentos básicos y de otros productos agropecuarios que contribuyan al desarrollo de los Estados Miembros o a la solución del problema alimentario o nutricional de los mismos.
- b) Aumento de la producción y productividad de rubros agropecuarios para fines de exportación.
- c) Fomento de la participación, capacitación y organización de los campesinos y pequeños agricultores y sus familias para alcanzar su bienestar y aumentar su contribución al proceso de desarrollo.
- d) Apoyo a la formulación e instrumentación de la política agraria y de proyectos de desarrollo rural.

#### 4.8 Normatividad

El Reglamento en sus Arts. 6 a 10, establece las siguientes pautas operativas en relación con los proyectos:



"Art. 6: Los proyectos serán elaborados de conformidad con los lineamientos y el formato seguido por el IICA en la elaboración de sus proyectos. En el cálculo de los costos de los proyectos se incluirán tanto los costos directos de ellos como los costos indirectos estimados en que deba incurrir el IICA para su ejecución.

Art. 7: La ejecución de los proyectos estará condicionada a la existencia de recursos financieros y estará regida por medio de convenios o contratos operativos, que deberán detallar, en cada caso, los objetivos, las obligaciones de cada parte, las contribuciones técnicas, financieras, de recursos humanos y otras, presupuestos, incluyendo los costos administrativos y técnicos indirectos, que correspondan, el destino final de los bienes adquiridos y demás elementos que aseguren el normal y adecuado cumplimiento del proyecto.

Art. 8: Los proyectos serán administrados según los reglamentos, normas y procedimientos adoptados por el IICA y las condiciones acordadas específicamente por las partes interesadas en los respectivos contratos o convenios operativos.

Art. 9: Los proyectos podrán realizarse en un Estado Miembro o para un grupo de Estados Miembros.

Art. 10: Los proyectos serán organizados de tal manera que faciliten, tan pronto como sea posible, su absorción por los Estados Miembros e instituciones que reciban la cooperación".

#### 4.9 Organismos<sup>C)</sup> de Administración

El Fondo se rige para su administración por las normas del Reglamento. Los órganos administrativos son la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), el Comité Ejecutivo y el Director General.

Corresponde a la Junta Interamericana de Agricultura:

- a) Aprobar el Reglamento del Fondo y sus reformas.
- b) Fijar las políticas para el desarrollo de las actividades y operaciones del Fondo.



- c) Tomar conocimiento de las contribuciones voluntarias de los Estados Miembros y de otras fuentes.
- d) Aprobar el presupuesto y los programas bianuales del Fondo.
- e) Examinar el informe del Director General y el de los Auditores Externos sobre las actividades y estados financieros del Fondo.
- f) Realizar cada cuatro años una evaluación global de las actividades del Fondo y determinar las medidas que considere necesarias para mejorar la eficiencia del mismo.

El Comité Ejecutivo tiene las siguientes atribuciones:

- a) Conocer y rendir el respectivo dictamen sobre todos aquellos as pectos del Fondo que el Director General vaya a someter a consi deración de la Junta.
- b) Todas aquellas otras atribuciones determinadas por la Junta.

El Director General es el administrador del Fondo, por delegación de la Junta Interamericana de Agricultura, y tiene a su cargo las funciones principales siguientes:

- a) Preparar y someter para aprobación de la Junta Interamericana de Agricultura el Reglamento del Fondo y sus reformas.
- b) Ejecutar el programa propuesto del Fondo aprobado por la Junta, utilizando para ellos las normas, la estructura y los procedimientos para las operaciones regulares del Instituto.
- c) Impulsar, orientar y coordinar los proyectos y actividades del Fondo.
- d) Presentar a consideración de la Junta el Informe Bi-anual de actividades y de la situación financiera de los proyectos finan ciados con recursos del Fondo.
- e) Contratar el personal profesional y de servicios generales que sea necesario para asesorar a los países en la identificación y perfeccionamiento de proyectos para ser presentados al Fondo,





así como aquel que sea necesario para la administración y ejecución de los proyectos financiados con recursos del Fondo, utilizando preferentemente personal técnico proveniente de los Estados Miembros de la región.

- f) Suscribir los convenios y contratos que sean necesarios para la ejecución de los proyectos del Fondo.
- g) Fortalecer las bases financieras del Fondo y promover la recaudación de contribuciones.
- h) Cumplir con otras funciones y encargos relacionados con el Fondo y determinados por la Junta.

C'









