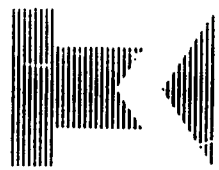


PD-AAH-930
63323

EVALUACION DE SOLIDARIOS Y CINCO FUNDACIONES DE DESARROLLO

Preparado para:
Agencia Internacional de Desarrollo
de los Estados Unidos

Reporte Final
17 de enero de 1986

PD-ABA-970

REPORTE FINAL

EVALUACION DE SOLIDARIOS Y CINCO FUNDACIONES DE DESARROLLO

Contrato No. LAC-0000-C-00-5073-00

Preparado para:

Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos
Unidad para America Latina y el Caribe
Oficina de Desarrollo de Programas
Division de Desarrollo

Preparado por:

Donald J. Rhatigan
MIRANDA ASSOCIATES, INC.
818 18th St. N.W.
Suite 1020
Washington, D.C. 20006

17 de Enero de 1986

RECONOCIMIENTOS

MIRANDA ASSOCIATES, INC. desea agradecer a las personas que proporcionaron su tiempo, información, energía y opiniones durante la ejecución de esta evaluación. Los Sres. Jack Francis (encargado del proyecto), Paul McGuire y Tony Velasquez proporcionaron su apoyo invalorable durante todas las faces del estudio al mismo tiempo que estimularon el criterio independiente del evaluador.

Deseamos expresar nuestra gratitud a la dirección y personal de SOLIDARIOS y de las cinco fundaciones nacionales de desarrollo, como también a los beneficiarios entrevistados, por su colaboración en la realización de esta evaluación.

Esperamos que la información generada durante el proceso de evaluación contribuya al resurgimiento financiero del sistema SOLIDARIOS y al continuo crecimiento del movimiento de fundaciones de desarrollo.

INDICE

Prefacio

Sumario Ejecutivo

Primera Parte - Propósito de la Evaluación

Segunda Parte - Sumarios y Recomendaciones de cada una de las Fundaciones Evaluadas

2.1. SOLIDARIOS

2.2. FUCODES (Costa Rica)

2.3. FDD (República Dominicana)

2.4. FEDEQUIL (Guayaquil, Ecuador)

2.5. FEDNORTE (Quito, Ecuador)

2.6. FUNDACEN

Reportes de Evaluación de las Fundaciones

1. SOLIDARIOS

2. FUCODES (Costa Rica)

3. FDD (República Dominicana)

4. FEDEQUIL (Guayaquil, Ecuador)

5. FEDNORTE (Quito, Ecuador)

6. FUNDACEN (Guatemala)

Nota:

Las tablas de contenido están incluídas al comienzo de cada uno de los Reportes de Evaluación de las Fundaciones Nacionales de Desarrollo.

Lista de Abreviaciones

FND	=	Fundación Nacional de Desarrollo
AID	=	Agencia Internacional de Desarrollo
CEE	=	Comunidad Económica Europea
DESEC	=	Centro de Desarrollo Económico y Social (Bolivia)
FDD	=	Fundación Dominicana de Desarrollo
FEDNORTE	=	Fundación Ecuatoriana de Desarrollo (Quito, Ecuador)
FEDEQUIL	=	Fundación Ecuatoriana de Desarrollo (Guayaquil, Ecuador)
FMDR	=	Fundación Mexicana de Desarrollo Rural
FUCODES	=	Fundación Costarricense de Desarrollo
FUNDACEN	=	Fundación del Centavo (Guatemala)
FUNDE	=	Fundación Nicaraguense de Desarrollo
FUNDES	=	Fundación Colombiana de Desarrollo
FUNHDESA	=	Fundación Hondureña de Desarrollo
FI	=	Fundación Interamericana
BIRD	=	Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo
BID	=	Banco Interamericano de Desarrollo
INDES	=	Instituto de Desarrollo Social y Bienestar Humano (Argentina)
IPRU	=	Instituto de Promoción Económica y Social (Uruguay)
SOLIDARIOS	=	Consejo de Fundaciones Americanas de Desarrollo
FPD	=	Fundación Panamericana de Desarrollo
PACT	=	Colaboración Mutua de Agencias Privadas
BCIE	=	Banco Centroamericano de Integración Económica

PREFACIO

1. Origen de SOLIDARIOS

El Consejo de Fundaciones Americanas de Desarrollo (SOLIDARIOS), es una organización fundada en 1972 y compuesta de veinte fundaciones privadas de desarrollo localizadas en quince paises de América Latina y el Caribe. Sus principales objetivos consisten en servir de organización de cobertura para su membresía, y la mobilización de recursos financieros para ser invertidos en programas de asistencia crediticia propiciados por sus miembros y dirigidos hacia a una clientela compuesta de beneficiarios de bajos ingresos pertenecientes al sector informal de la economía. La secretaría de SOLIDARIOS está localizada desde 1976, en Santo Domingo, República Dominicana.

2. La donación de USAID

La USAID autorizó la donación No. AID/LAC-G-1291 por $4.000.000 a SOLIDARIOS, de los cuales $3.550.000 debían ser utilizados para la capitalización del Fondo de Desarrollo de SOLIDARIOS. La cantidad restante estaba dirigida al financiamiento de la asistencia técnica y administrativa a SOLIDARIOS y sus miembros. La donación fue incrementada a un límite de $5.100.000 en 1983.

De acuerdo a los términos de la donación, los recursos financieros proporcionados deberían ser distribuidos por SOLIDARIOS a su membresía en la forma de préstamos generadores de ingreso denominados en dólares. Por otro lado, las fundaciones utilizan estos recursos para el establecimiento de fondos rotativos de crédito con el proposito de financiar actividades de desarrollo productivo para beneficiarios de bajos ingresos.

3. Otras contribuciones financieras al fondo de desarrollo

Además de la donación de AID, SOLIDARIOS también recibió autorizaciones por $400.000 de PACT, $2.350.000 en moneda local del BID, y $2.250.000 de la CEE entre 1977 y 1983 para el financiamiento del Fondo de Desarrollo. Hasta el 31 de diciembre de 1984 SOLIDARIOS había aprobado préstamos a diez organizaciones participantes desembolsando $7.599.000 del monto total. Las condiciones usuales de préstamo incluyen un 5% de interés anual con un período de gracia en el pago de la deuda principal de dos a tres años y un período de amortización de seis a quince años.

4. La Crisis Económica Latinoamericana y SOLIDARIOS

Las economías nacionales de muchas naciones, cuyas fundaciones han recibido crédito de SOLIDARIOS, se han visto afectadas en años recientes por drásticas devaluaciones de la moneda local en términos del dólar norteamericano.

Es evidente que desde 1983 estas fundaciones se han visto ya sea absolutamente imposibilitadas de pagar la deuda denominada en dólares, o si los pagos se hacen, las fundaciones tendrán que reducir o eliminar servicios crediticios a sus beneficiarios, además de descapitalizarse. Por lo tanto, muchas fundaciones han suspendido el pago de la deuda a SOLIDARIOS esperando que los términos de la deuda sean renegociados; mientras tanto, la demanda por crédito denominado en dólares ha bajado a cero en 1985.

Es muy claro que si SOLIDARIOS desea mantenerse como una organización viable, y como un grupo de cobertura e intermediario financiero efectivo de sus miembros, sus actividades requerirán ciertas modificaciones.

5. Necesidad de la Evaluación

En respuesta al impase en que el movimiento de SOLIDARIOS se encuentra actualmente, USAID/LAC/DP/SD comisionó a MIRANDA ASSOCIATES, INC. la realización de una "Evaluacion de SOLIDARIOS y de un grupo selecto de Fundaciones Nacionales de Desarrollo" durante el último trimestre del año calendario 1985. Las cinco fundaciones evaluadas fueron las siguientes:

- Fundación Costarricense de Desarrollo (FUCODES) - Costa Rica
- Fundación Dominicana de Desarrollo (FDD) - República Dominicana
- Federación Ecuatoriana de Desarrollo Zona Norte (FEDNORTE) Quito, Ecuador
- Federación Ecuatoriana de Desarrollo Zona Sur (FEDEQUIL) Guayaquil, Ecuador
- Fundación del Centavo (FUNDACEN) - Guatemala

El propósito de la evaluación es:

1. determinar si la donación de AID a SOLIDARIOS se ha cumplido,
2. estimar el impacto provocado por la donación al nivel de las fundaciones y de las capas populares; y,
3. emitir criterios acerca de la viabilidad de SOLIDARIOS en la implementación de futuros proyectos de AID. Incluyendo que tipo de asistencia técnica, si hay necesidad de ella, se requerirá para incrementar la viabilidad de SOLIDARIOS.

La relación de trabajo para la evaluación está incluída en su totalidad en el Apéndice I de este informe.

El propósito de la donación de AID, especificado en la carta de donación del 28 de agosto de 1978 que sirve de referencia básica para esta evaluación, está incluído como Apéndice II.

6. Metodología de Evaluación

La evaluación se basó en visitas de campo, cada una con una duración promedio de una semana 1/, realizadas a la oficina principal de SOLIDARIOS en Santo Domingo, República Dominicana y a cada una de las cinco fundaciones evaluadas.

Las visitas de campo se llevaron a cabo durante el período comprendido entre el 13 de octubre y el 23 de noviembre de 1985.

Un promedio de dos días por fundación fueron dedicados a visitas de campo y entrevistas con beneficiarios en sus fincas o en sus lugares de trabajo. Treinta reportes de visitas de campo sobre encuentros personales con grupos de beneficiarios son incluídos en los anexos a los reportes de evaluación sobre cada fundación. El resto de la información evaluativa estuvo basada en entrevistas con el personal de las fundaciones y miembros de organizaciones como USAID y las misiones nacionales del BID, las fundaciones donantes como el FPD, FI y PACT, y en la revisión de la documentación disponible de cada fundación.

7. Formato del Reporte

El Reporte de Evaluación contiene un sumario ejecutivo y seis estudios individuales de fundaciones. El formato para los estudios de las fundaciones responde a la preguntas B.2 a B.9 de la relación de trabajo. El formato de análisis de SOLIDARIOS responde a las preguntas A.1 a A.4 y B.1 de la relación de trabajo.

El Sumario Ejecutivo presenta las conclusiones y recomendaciones de la evaluación. Para facilitar su lectura, los Sumarios y Recomendaciones para cada fundación evaluada han sido incluídos en el Sumario Ejecutivo.

1/ Un poco más de tiempo fue dedicado a SOLIDARIOS y FEDNORTE y menos a FEDEQUIL debido a la relativa inactividad actual de esta última organización.

SUMARIO EJECUTIVO

La primera parte del Sumario Ejecutivo responde directamente al propósito de la evaluación de acuerdo a la relación de trabajo. Las respuestas estan basadas en la información desarrollada en el análisis individual de SOLIDARIOS y las cinco fundaciones evaluadas.

La segunda parte del Sumario Ejecutivo provee sumarios de la información obtenida y recomendaciones especificas para cada una de las instituciones evaluadas.

Primera Parte

1. Propósito de la Evaluación

1.1. Se ha cumplido el propósito de la donación de AID a SOLIDARIOS?

El propósito de la donación de mejorar el acceso de grupos de bajos ingresos se ha cumplido. Practicamente todos los desembolsos de SOLIDARIOS a las fundaciones por un total de $7.600.000, han sido distribuidos en calidad de préstamos a los beneficiarios. Si se utiliza como cifra representativa $750 por préstamo, encontramos que cerca de 5.000 beneficiarios directos habrían sido los recipientes de la primera fase de desembolso de los $3.440.000 en préstamos provistos por la AID.

La situación de pago del crédito provisto por las fundaciones a los beneficiarios no debe ser confundida con las dificultades encontradas en el pago del crédito proporcionado por SOLIDARIOS a las mismas fundaciones.

La inminente cancelación de una gran parte de la deuda denominada en dólares por parte de las fundaciones a SOLIDARIOS es principalmente el resultado de circunstancias macroeconómicas y no debido al deficiente manejo financiero de las fundaciones o de SOLIDARIOS. Los registros de cuentas y las inspecciones de campo confirman que los fondos rotativos de las fundaciones evaluadas funcionan actualmente de una manera aceptable. La mora en el pago de deudas por los beneficiarios va desde el nivel aceptable al sumamente satisfactorio, dependiendo de la situación de cada fundación.

1.2 Cual es el impacto que la donación ha producido a nivel de fundaciones y de los sectores de base?

Este tema es extensamente desarrollado en cada una de las evaluaciones individuales. En resumen, la donación de AID en unión de otros créditos provistos, y la asistencia técnica proporcionada por SOLIDARIOS han asistido a las fundaciones receptoras de crédito para que simultaneamente mejoren su organización interna y amplien su cartera de crédito. El ofrecimiento de crédito por parte de SOLIDARIOS se ha convertido en un medio eficaz de conseguir recursos adicionales para las fundaciones más grandes y ya bien establecidas como FUNDE (Nicaragua), FDD (República Dominicana) y FUNDACEN (Guatemala). Su impacto relativo fue mucho más significativo en el caso de

las fundaciones más pequeñas como FEDNORTE (Quito) y FUCODES (Costa Rica). Estas organizaciones son muy efectivas y muy bien administradas. La escala de sus operaciones e impacto serían extremadamente limitados en la ausencia de la asistencia de SOLIDARIOS. El impacto a nivel de base es discutido en el Capítulo 6 de cada evaluación individual. Las principales actividades en las que se utilizó el crédito de SOLIDARIOS, y su impacto general, son las siguientes:

- Financiamiento agrícola: El impacto a nivel de empleo es limitado, pero crea una pauta más favorable de distribución del ingreso hacia los beneficiarios productores; el impacto debido a la generación de ingresos varía considerablemente.

- Microempresa productiva: El impacto generador de empleo e ingresos es decididamente favorable debido a la situación satisfactoria de la demanda por sus productos en los mercados nacionales.

- Compra de ganado; infraestructura agrícola, etc.: Actividades de pago a largo plazo y de mayor riesgo. Si son exitosas, estas actividades pueden elevar significativamente el nivel de la actividad económica y de los ingresos de los beneficiarios.

- Cooperativas mercantiles: Las fallas más notables fueron observadas en proyectos donde las fundaciones o los beneficiarios trataron de intervenir directamente en la comercialización de productos agrícolas y pecuarios. Su experiencia por lo general desembocó en una contienda desigual con los competidores.

Por lo general las fundaciones han tenido más éxito en la utilización de crédito en actividades menos complejas y de menor riesgo como el financiamiento agrícola. El ciclo de dificultades financieras que la mayoría de las fundaciones parecen atravezar en determinadas ocasiones durante los primeros diez años de operaciones es tal vez el resultado del envolvimiento demasiado idealista en actividades muy complejas cuya exitosa implementacion está más allá de las habilidades de los beneficiarios cuya preparación es bastante deficiente; aunque es más bien provocado por calamidades naturales.

1.3 Criterio acerca de la viabilidad de SOLIDARIOS para implementar futuros proyectos de AID; requerimientos de asistencia técnica

Tan solo unos pocos años después de la capitalización de su Fondo de Desarrollo y contando con personal sin previa experiencia en la administración de crédito, SOLIDARIOS se ha desarrollado comenzando desde una pequena oficina de coordinacion y deseminación de información hasta ocupar el papel actual de intermediario financiero encargado de administrar una cartera de cerca de $8 millones y de proveer asistencia técnica para el reforzamiento institucional que permita la administración de crédito.

Aunque el lector podría cuestionar el acierto de los desembolsos en dólares hacia algunas fundaciones localizadas en países cuyas monedas han sufrido continuas devaluaciones, se debe tomar en cuenta que:

- Las decisiones sobre el otorgamiento de crédito fueron basicamente acertadas. No fueron otorgados recursos financieros a fundaciones sin la capacidad de absorción de las cantidades aprobadas.

- La actual crisis sobre el pago de la deuda del sistema de SOLIDARIOS es el producto de haber utilizado crédito denominado en dólares en un ambiente generalizado por monedas débiles. Por lo tanto no es el resultado de la incompetencia o la administración deficiente de parte de las fundaciones o de SOLIDARIOS .

- Las condiciones generales del crédito de SOLIDARIOS y el requerimiento de que las transacciones se lleven a cabo en dólares estadounidenses están incluídas en la donación de USAID. Parece ser que la dirección de SOLIDARIOS tuvo muy poca participación en el diseño del proyecto, aunque muchos de ellos son empresarios conocedores de las actividades de crédito en ambientes generalizados por monedas débiles.

El futuro de SOLIDARIOS y el papel que USAID puede jugar en él, son discutidos en la evaluación de la fundación SOLIDARIOS.

Las consideraciones bajo las cuales debe estructurarse esta relación son:

- Futuras obligaciones crediticias entre las fundaciones y SOLIDARIOS deben denominarse, de ser posible, en moneda local y no en dólares. Renegociaciones de la deuda deben basarse en esta premisa.

- Recursos financieros actualmente adjudicados cuyo uso se encuentra congelado y otros recursos adicionales de USAID pueden ser utilizados provechosamente por las fundaciones como depósitos en garantía para líneas de crédito denominadas en moneda local. Pagos del principal de la deuda actual ya renegociada en moneda local también podrían ser depositados en un fondo rotativo común con líneas de crédito garantizadas. La asignación de garantías crediticias debe ser la responsabilidad del sistema SOLIDARIOS y no de las instituciones donantes.

- El colectivo de las fundaciones se encuentra muy comprometido con la continuación de una organización latinoamericana de cobertura capaz de atraer recursos financieros provistos por donantes destinados a su membresía. Dicha organización también sirve como enlace entre las fundaciones y las organizaciones donantes, permitiendo una mayor autonomía local y demandando más responsabilidad en el desarrollo de programas a nivel de las fundaciones.

En virtud de la infraestructura establecida, del compromiso asumido por su membresía y de su experiencia en el manejo de crédito a nivel de fundaciones de desarrollo, SOLIDARIOS es el medio más recomendable para continuar llevando a cabo esta obra y para administrar el sistema de fondo de garantías propuesto.

- Las finanzas de SOLIDARIOS están estructuradas de tal manera que pueden continuar financiando su presupuesto de operaciones con fuentes de ingresos generadas internamente sin contar con el apoyo directo de los donantes. Esto es posible solo si las fundaciones receptoras de crédito pueden mantener los pagos de interés en los balances de crédito existentes.

- La dependencia mutua existente entre el grupo de cobertura administrador del fondo (dependiendo de su clientela para apoyar directamente su presupuesto) y la membresía (dependiente de un SOLIDARIOS viable que pueda canalizar recursos garantizados) debe ser mantenida e incluso incentivada. El resultado de esta situación puede producir un más efectivo espíritu de colaboración entre el Secretariado de SOLIDARIOS y las fundaciones, contribuyendo asi a aminorar la tendencia a establecer relaciones jerárquicas manifestadas en determinadas ocasiones desde el establecimiento del Fondo de Desarrollo.

Teniendo en consideración lo ya mencionado, se recomienda que USAID:

- Reconozca que el mantenimiento del valor en dólares de los fondos donados ya distribuídos en calidad de préstamos no es factible debido a circunstancias macroeconómicas más allá de la posibilidad de control por parte de SOLIDARIOS, y no a deficiencias internas del sistema de organizaciones.

- Trabaje con SOLIDARIOS en el establecimiento de reglas de renegociación de los balances existentes basadas en pagos de principal en moneda local, y de ser posible, pagos de interés en dólares.

- Apoye a SOLIDARIOS en la provisión de asistencia técnica requerida para facilitar la implementación de líneas de crédito garantizadas y de ser requerida, la reorganización financiera de ciertas fundaciones. De acuerdo a la evaluación de SOLIDARIOS, se requiere lo siguiente:

  . Un asesor bancario o de manejo de fundaciones experimentado que pueda colaborar en la negociación y elaboración de acuerdos sobre fondos de garantía;

  . Un representante del personal de SOLIDARIOS capacitado en el planeamiento y manejo financieros.

- Autorize el uso de $1.000.000, parte de la donación original que no ha sido asignada, para el establecimiento de líneas de crédito garantizadas a nombre de fundaciones escogidas, y tambien para satisfacer los requerimientos de la asistencia técnica propuesta.

De las cinco fundaciones examinadas por esta evaluación, FUCODES (Costa Rica) y FUNDACEN (Guatemala) son los candidatos que tienen más alta prioridad de acceso a líneas de crédito garantizadas. FEDNORTE es la beneficiaria de una línea de crédito ya establecida. No es recomendable la extensión de crédito a la FDD (República Dominicana) sin antes realizar la requerida reorganización financiera. Además la FDD debe demostrar su habilidad para restablecer los pagos de la deuda actual. Extensión de crédito a FEDEQUIL (Guayaquil, Ecuador) no es recomendable hasta que esta fundación resuelva positivamente sus deficiencias institucional y pragmática.

No se emiten criterios acerca de las prioridades del resto de las fundaciones no incluídas en esta evaluación.

Segunda Parte

Sumarios y Recomendaciones de cada una de las Fundaciones Evaluadas

2.1 SOLIDARIOS

2.2 FUCODES (Costa Rica)

2.3 FDD (República Dominicana)

2.4 FEDEQUIL (Guayaquil, Ecuador)

2.5 FEDNORTE (Quito, Ecuador)

2.6 FUNDACEN (Guatemala)

SOLIDARIOS

Sumario y Recomendaciones

SOLIDARIOS es una organización establecida en 1972 y actualmente cuenta con quince miembros principales y cinco asociados. El objetivo inicial de SOLIDARIOS consistió en servir como organización de cobertura para la coordinación y promoción del ideal de la fundación de desarrollo y de su forma de operar. Desde el establecimiento del Fondo de Desarrollo en 1977, el papel principal desempeñado por SOLIDARIOS ha consistido en servir como intermediario financiero proporcionando préstamos a fundaciones miembros y proveyendo asistencia técnica auxiliar a nivel institucional para asegurarse del uso efectivo del crédito desembolsado.

La oficina central de SOLIDARIOS está localizada en Santo Domingo. El personal asalariado de SOLIDARIOS está compuesto de diez y ocho empleados incluyendo su secretario general, el Lcdo. Enrique Fernandez. El presidente de la organización para el período 1985-1986 es el Lcdo. Walter Brusa de IPRU (Uruguay). El representante regional para América Central se encuentra localizado en Guatemala y el director de los servicios de consultoría radica en la ciudad de México. El resto del personal, incluyendo el representante regional para América del Sur, están basados en Santo Domingo. El comité ejecutivo de SOLIDARIOS está compuesto de seis miembros representantes de las fundaciones de diferentes países, debido a lo cual la realización de reuniones es costosa.

Las principales funciones de SOLIDARIOS son la administración de su fondo de desarrollo, la provisión a nivel institucional de servicio técnico en las áreas de planeamiento, programación, presupuesto, contabilidad y la organización de servicios y diseminacion de publicaciones pertinentes al movimiento de fundaciones de desarrollo.

El fondo de desarrollo de SOLIDARIOS fue financiado entre 1978 y 1983 con donaciones de $400.000 de PACT, $4.500.000 de USAID, $2.250.000 de la CEE y un préstamo en moneda local del BID por $2.350.000. El fondo ha proporcionado préstamos a diez fundaciones miembros por un valor de $7.250.000 y ha garantizado una línea de crédito en moneda local; una de ellas por $350.000 a finales de 1984. Aunque no existen estadísticas precisas para todas las fundaciones, se estima que entre 15.000 y 20.000 familias se han beneficiado debido a la disponibilidad de crédito. Tres fundaciones -FMDR (Mexico), FUNDACEN (Guatemala) y FDD (República Dominicana)- han recibido el 58% del crédito desembolsado. Exceptuando al crédito en moneda local del BID, los otros préstamos han sido denominados en dólares estadounidenses a una tasa anual de interés del 5%, con un período de gracia de hasta tres años, y un plazo de pago de entre seis a quince años.

La autorización para la utilización de fondos todavía no adjudicados del BID y la CEE por $842.000 expiró en el mes de noviembre de 1984. Todavía no han sido asignados $1.060.000 de los fondos proporcionados por la AID.

El balance neto de los préstamos todavía pendientes realizados a las fundaciones miembros fue de $5.890.000 a fines de 1984. El 14% del balance neto consiste de cuentas atrasadas, y un 58% adicional de cuentas ya vencidas. La mayoría de las fundaciones han suspendido los pagos de principal e interés desde 1983. La principal razón para la suspensión de pagos es la imposibilidad de adquirir dólares sin antes provocar una severa descapitalización de las fundaciones debido a la fuerte devaluación sufrida desde 1982 por las monedas de la mayoría de los países latinoamericanos en referencia al dólar.

SOLIDARIOS ha acordado la renegociación de los términos de la deuda con algunas fundaciones y también continua conversaciones acerca de este tema con el resto de organizaciones. Las condiciones generales de los acuerdos incluyen el pago de principal en moneda local a una tasa de cambio negociable, y, de ser posible, mantener el pago de interés en dólares estadounidenses.

El balance general verificado de SOLIDARIOS al 31 de diciembre de 1984 muestra activos de $6'.895.000 de los cuales $997.000 son en dinero efectivo incluyendo $500.000 en dinero de uso restringido y practicamente todo el resto del balance ($5'.800.000) está constituído por préstamos a pagarse. La única obligación financiera considerable de SOLIDARIOS es el préstamo en moneda local del BID por $1'.147.000. El balance general por lo tanto podría asimilar la inminente cancelación de una gran parte de la deuda principal pendiente.

El análisis de recientes declaraciones de ingresos muestra que SOLIDARIOS ha sido capaz de sustentar sus gastos directos de operación con ingresos de interés generados internamente, inclusive durante los primeros ocho meses de 1985 cuando no existieron ingresos por concepto de donaciones. Si como resultado de las renegociaciones de la deuda se puede generar suficientes ingresos por concepto de intereses, la oficina central de SOLIDARIOS puede estar en capacidad de continuar operando sin pérdidas.

Debido a la baja total en la demanda de crédito denominado en dólares por parte de las fundaciones, el papel mas obvio de SOLIDARIOS en el futuro sería él de servir mejor como negociador y garante de líneas de crédito en moneda local para dichas instituciones. SOLIDARIOS podría convertirse en una organización insignificante si es que no asume el papel de intermediario financiero, creando una situación perjudicial para la autonomía operativa de las fundaciones miembros.

El criterio seguido por SOLIDARIOS en la aprobación de crédito a las fundaciones parece haber sido acertado. Aunque no parece haber sido tan acertada la asignación de $1'.106.000 a fundaciones en Bolivia, República Dominicana y Nicaragua durante el período de 1982 a 1984. No está claro cual fue exactamente el papel que jugaron, o no jugaron, las organizaciones donantes en la asignación de estos recursos financieros, ni tampoco existe ninguna indicación de que las fundaciones beneficiadas tendieron a rehusar las asignaciones monetarias.

Recomendaciones

Las recomendaciones acerca del papel que SOLIDARIOS desempeñará en el futuro están condicionadas por el nivel de importancia dado a las fundaciones de desarrollo nacional privado como fuerza viable y útil para el desarrollo de América Latina.

SOLIDARIOS podría facilmente desaparecer debido a la poca importancia dada a su razón de ser, si simplemente se continúa el congelamiento de $1'.060.000 en fondos de la AID todavía disponibles. Si SOLIDARIOS desaparece como organización, cuyo papel unificador entre sus miembros no debe ser desestimado, muchas fundaciones también podrían desaparecer. Se considera que esta situación rápidamente se convertiría en una tragedia y en una capitulación a opiniones que sugieren que el sector privado latinoamericano es incapaz de asistir al sector informal en su evolución hacia el área productiva de la economía, y/o que el sector informal de ésta no tiene posibilidad de transformación.

Si por el contrario se consideran como importantes la existencia de SOLIDARIOS, además del papel que juegan sus miembros en las economías nacionales, la AID debe considerar llevar a cabo algunas de las siguientes recomendaciones:

- Autorizar el uso del resto de los fondos donados como garantía para líneas de crédito en moneda local que puedan ser efectivamente utilizadas por las fundaciones miembros. Las siguientes son las recomendaciones sobre este tema en relación a las fundaciones evaluadas:

  a. FUCODES: el más probable candidato. Posee un programa bien estructurado y capitalizado, capaz de manejar más crédito que el poseido, además de ser solvente.

  b. FDD: no se la debe considerar hasta que no haya sido completamente reorganizada.

  c. FEDNORTE: la expansión más allá de la actual línea de crédito que la organizacion posee sería imprudente por lo menos hasta que la actual vialidad financiera del Proyecto Pichincha haya sido demostrada más claramente.

  d. FEDEQUIL: No es recomendable autorizarla debido a su debilidad institucional.

  e. FUNDACEN: es también un candidato muy probable debido a su capacidad administrativa y responsabilidad financiera. Debido a que la fundación recibe fondos provenientes de otras fuentes esta organización debería ser previamente consultada acerca de sus necesidades financieras.

No se pueden emitir recomendaciones acerca de las otras fundaciones debido a la falta de conocimiento sobre su situación.

- Apoyo financiero para la adquisición de servicios de los siguientes asesores necesarios para facilitar el establecimiento de fondos garantizados.

  a. Asesor Bancario para que asista a SOLIDARIOS en la elaboración de acuerdos y en negociaciones bancarias. El reclutamiento del asesor por SOLIDARIOS debe ser confirmado por AID.

  b. Administrador Financiero a desempeñarse como representante de SOLIDARIOS asesorando a las fundaciones en el manejo y reestructuración financieras. Su reclutamiento también debe ser confirmado por AID.

- Créditos denominados en dólares no deberán ser proporcionados al sistema SOLIDARIOS en el futuro bajo ninguna circunstancia.

FUCODES (Costa Rica)

Sumario y Recomendaciones

Sumario

FUCODES fue fundada en 1973 e inició operaciones crediticias en 1977, recibiendo una donación de $500.000 de USAID en 1978. Por algunos años sus actividades prosperaron para luego declinar hasta llegar en 1982 a un estado de casi completa desintegración. Desde esa fecha se ha reorganizado y restablecido como una fundación de desarrollo solvente y economicamente efectiva. Al 3 de septiembre de 1985, FUCODES poseía una cartera compuesta de 68 préstamos por un valor de $302.000, con tan solo un 3% de mora en su balance actual, activos de $497.000 y un patrimonio neto de $302.000. Setenta y cinco por ciento de la cartera ha sido destinado a la pequeña industria y a la producción artesanal, con solo un 12% dirigido al sector agrícola. La composición de su cartera revela una marcada diferencia respecto a la situación de las otras fundaciones evaluadas.

La principal fuente de apoyo a FUCODES proviene de los préstamos proporcionados por SOLIDARIOS (con desembolsos de $286.826 desde 1977) y las contribuciones complementarias denominadas en colones provenientes de los fondos de apoyo económico de USAID canalizadas a través de CINDES (Cooperación de Iniciativas para el Desarrollo). FUCODES ha recibido $15'.200.000 colones ($290.000) en donaciones de CINDES desde 1983 y actualmente se encuentra esperando el desembolso de un préstamo adicional de 5 millones de colones ($95.000).

También han sido aprobados por USAID $85.000 en calidad de préstamo denominado en dólares a SOLIDARIOS, aunque su desembolso se ha postergado hasta que SOLIDARIOS resuelva el problema de su deuda actual. En 1984 FUCODES recibió $31.000 en ingresos por concepto de intereses mientras que sus gastos de operacion fueron de $167.000; esta es una indicación de que la organización está muy lejos de alcanzar autosuficiencia económica basada en fondos generados internamente. Parte del déficit es cubierto con donaciones de PACT y otros recursos locales. A finales de 1984 la deuda pendiente llegaba a los $153.000, la mayoría consistiendo de cantidades a largo plazo y sin ninguna mora.

FUCODES opera desde una sola oficina central localizada en San José y cuenta con un personal administrativo compuesto de once empleados. Los procedimientos de operación internos, incluyendo evaluación de crédito preliminar y posterior, a nivel de personal, miembros y otras instituciones cooperantes, es muy satisfactorio. Es muchas veces difícil encontrar la necesaria asesoría técnica especializada debido a la gran diversidad tecnológica existente entre los beneficiarios pertenecientes a la pequeña empresa. La administración de la fundación estima que podría administrar efectivamente una cartera de préstamos dirigida a proporcionar recursos financieros al doble del número actual de beneficiarios manteniendo su actual capacidad administrativa.

FUCODES trabaja con grupos y negocios establecidos desde hace por lo menos dos años y lo hace sólo con aquellos directamente inmersos en actividades económicas productivas. Por lo tanto no participa en dos actividades de mucha importancia para los programas existentes en otras fundaciones de desarrollo como son la promoción social y el financiamiento de vendedores ambulantes.

Treinta y seis por ciento (36%) de la actual cartera de préstamos es financiado con fondos provenientes de SOLIDARIOS, mientras que 61% proviene de fondos de CINDES. Las visitas realizadas a ocho beneficiarios indicaron que el financiamiento para capital de trabajo y maquinaria tiene un impacto directo en la generación de empleo. Entre los beneficiarios visitados se observó que un capital de apenas $400 a $800 es necesario por cada nueva persona empleada. Es aparente que los beneficiarios de FUCODES podrían beneficiarse mucho más como resultado de la expansión de los actuales programas de asistencia a la pequena empresa hacia las áreas de comercialización de productos. La cantidad de conocimientos y experiencia en las areas de mercadeo, compra y otras actividades similares debe ser abundante entre las 265 compañías afiliadas a la fundación.

FUCODES actualmente mantiene relaciones amistosas con la oficina de USAID en San José, SOLIDARIOS y CINDES. También mantiene poco contacto directo con el BID y está tratando de negociar una línea de crédito por $1'.000.000 del fondo para pequeños negocios administrado por el BCIE.

La oficina de USAID en San José asigna a FUCODES un muy alto nivel de efectividad, competencia y responsabilidad fiscal.

Recomendaciones

En cooperación con grupos de apoyo como el ICRT (Instituto Técnico Costarricense) e INA (Instituto Nacional de Aprendizaje) la fundación está capacitada para proveer sus servicios a un mayor número de beneficiarios potenciales en las areas de la pequeña empresa y la industria doméstica. Existe una limitación de capital necesario para la expansión del fondo rotativo y para solventar los gastos de operación. Por su parte la fundación ha implementado una dirección muy prudente desde que fue reorganizada en 1982, y por lo tanto no ha tendido a extender sus funciones mas allá de su actual capacidad administrativa.

Teniendo en cuenta lo arriba mencionado se recomienda que USAID:

- Asegure el continuo apoyo financiero para la expansión de la fundación en caso de que el apoyo financiero de CINDE no sea renovado más allá de 1986.

- Inicie una más activa comunicación con SOLIDARIOS, FUCODES y las fundaciones más competentes con el objeto de desarrollar alternativas reales para el desembolso de recursos financieros de SOLIDARIOS, ya aprobados, disponibles, no denominados en dólares y cuyo valor real se mantenga.

- Proporcionar a FUCODES un medio de transportación adicional.

- Aunque la fundación no requiere asistencia técnica directa a nivel institucional u operativo, se recomienda sin embargo que AID inicie conversaciones con FUCODES para explorar la posibilidad de proveer apoyo temporal a esta organización en la forma de asistencia técnica especializada para llevar a cabo evaluaciones de solicitudes de crédito y proveer asistencia a los beneficiarios.

SOLIDARIOS debe considerar a FUCODES como un candidato de muy alta prioridad para el establecimiento de una línea de crédito denominada en colones y garantizada por SOLIDARIOS/AID.

FDD (República Dominicana)

Sumario y Recomendaciones

La Fundación Dominicana de Desarrollo (FDD) fue fundada en 1962 bajo el nombre de Asociación Pro-Bienestar Social. La organización asumió su nombre actual en 1966 y también inició operaciones en ese mismo año.

La FDD ha sido historicamente la más grande fundación miembro de SOLIDARIOS en cuanto a sus activos, esfera de actividades, cartera de crédito y personal. La naturaleza y clientela de sus actividades ha sido exclusivamente rural, con la excepción de un programa de desarrollo de la microempresa iniciado en 1981 y financiado por AID. En 1985 la FDD proporcionó 226 préstamos por un valor total de RD $2'.419.000 a 545 beneficiarios directos. El noventa por ciento de este valor fue utilizado en el financiamiento de actividades productivas agrícolas, mientras que el resto fue dirigido a la microempresa y programas de desarrollo artesanal.

La FDD ha sido afectada adversamente por la devaluación de la moneda, viendose forzada a listar en su balance de crédito para el año fiscal 1985 una pérdida neta en el cambio de moneda de RD $3'.000.000. Este ajuste financiero dejó a la fundación con un activo total de RD $12'.808.000, obligaciones por un monto de RD $15'.256.000 y un valor neto negativo de RD $2'.457.000. El balance actual de préstamos a los beneficiarios es de RD 8'.389.000 después de eliminar RD $3'.538.000 en deudas incolectables. La deuda del FDD es de RD $12'.506.000, incluyendo $1'586.000 denominados en dólares a una tasa de cambio de RD $3.15 por 1 dólar. Gran parte de la deuda incolectable del FDD fue el resultado de desastres naturales impredecibles durante 1978 y 1979 como el huracán David y la epidemia de fiebre porcina que exterminó completamente los criaderos porcinos del país.

La FDD mantiene un personal de 100 empleados a tiempo completo. Aproximadamente 50 empleados trabajan en la oficina central de Santo Domingo, y el resto del personal se encuentra distribuído en 20 localidades diferentes alrededor del país. Los supervisores y coordinadores de campo son principalmente agrónomos y promotores sociales residentes en las zonas rurales donde la fundación es activa. Las actividades de la fundación están basadas en una política de promoción social activa hacia los grupos beneficiados. Todos los préstamos son concedidos únicamente a grupos de cinco o más personas, exceptuando aquellos dirigidos al programa de desarrollo empresarial. Aunque los beneficiarios rurales reciben los préstamos en forma colectiva, el trabajo en sus tierras lo realizan individualmente.

Las actividades de campo de la FDD están actualmente concentradas en cuatro programas principales. Estos son: el programa de desarrollo rural (mayormente el financiamiento de cultivos estacionales); el programa de desarrollo empresarial que provee asistencia crediticia a la pequeña manufactura y a las empresas de servicios, además de capital de trabajo para grupos de vendedores ambulantes y recolectores de basura; el programa de desarrollo para la producción artesanal; y la operación del Centro de Entrenamiento y Desarrollo (CENDE) localizado en Villa Mella a 13 kilómetros

de Santo Domingo. Entre los programas complementarios se incluyen: a) la venta de numismaticos y de la producción artesanal de los beneficiarios, las cuales generan un ingreso secundario sustancial; b) la distribución de equipo médico proporcionado por la Fundación Panamericana de Desarrollo (FDD) a dispensarios del gobierno; y c) un programa de apoyo y distribución de herramientas y equipo donado por FPD a institutos de entrenamiento vocacional financiado por la República Federal Alemana.

La base financiera del FDD es muy amplia pero ésta también se encuentra financiada en gran parte por empréstitos. La fundación es la más grande organización receptora de crédito proveniente de SOLIDARIOS, habiendo recibido EU $1'.440.000 y RD $250.000 en préstamos desde 1978 hasta 1983. Solamente $72.000 del monto total han sido cancelados. Pagos de principal e interés de la suma adeudada fueron suspendidos en 1983. El resto de la deuda del FDD denominada en pesos dominicanos se origina en una variedad de bancos privados y fuentes gubernamentales de crédito, con la excepción de $195.000 adeudados a FPD. La colaboración entre el sistema bancario doméstico, el gobierno y FDD es más activa que en el caso de las otras fundaciones evaluadas. FDD ha recibido donaciones por un monto de RD $604.000 en 1984 y RD $491.000 en 1985 de las cuales RD $390 provienen de organizaciones gubernamentales de la República Federal Alemana. El ingreso total para 1985 fue de RD $1'.729.000, de los cuales RD $1'.237.000 son ingresos generados internamente a través de pagos de interés, venta de numismáticos, etc. Los gastos de operación, sin contar recargos financieros, llegan a RD $1'.263.000, indicando que la fundación es casi autosuficiente al nivel actual de operaciones, excluyendo la deuda. Esta es una situación similar a la de FUNDACEN (Guatemala), y contrasta claramente con la situación de las otras tres fundaciones evaluadas, las cuales deben depender de donaciones para cubrir inclusive los gastos de operación no financieros. Debido a la pesada carga financiera y a la pérdida cambiaria, el déficit neto de operaciones para el año fiscal 1985 (hasta el 30 de junio de 1985) fue de RD $3'.205.000. El aumento en efectivo para el mismo año fue de RD $952.000 debido a la adquisición de un crédito adicional de RD $2'.859.000. La disminución del efectivo antes de actividades financieras fue de RD $1'.539.000. De una deuda total a plazo de RD $12.506.000, 28% (o sea RD $3.457.000, incluyendo RD $1.955.000 ya en mora) debe pagarse durante el año fiscal 1986. La proporción de la deuda total en relación con los activos totales de la fundación fue de 0.98 al 30 de junio de 1985. Obviamente, la situación financiera de la fundación no es satisfactoria.

La deuda de la FDD a SOLIDARIOS al 30 de junio de 1985 incluye una mora en los pagos de principal de US $135.000 y de US $ 136.000 por concepto de interés. Además existe una mora de RD $21.000 en pagos de principal y de RD $13,000 en intereses. Las deudas de US $1.323.000 y RD $229.000 todavía no se han vencido. Los registros de SOLIDARIOS señalan que US $481.500 fueron desembolsados como préstamo a FDD durante 1983, siendo éste el mismo año durante el cual la FDD suspendió el pago de la deuda a SOLIDARIOS.

A pesar de que la fundación ha recibido apoyo financiero adicional de SOLIDARIOS en comparación con el efectuado a otras fundaciones, los activos financiados con fondos provenientes de USAID y SOLIDARIOS constituyen solo un pequeño porcentaje de los activos totales de la fundación.

La ejecución de las extensas operaciones de campo por parte de la FDD parecen ser muy efectivas y competentes a pesar de los problemas financieros de la fundación. Debido a la situación de mora existente en los pagos realizados por los beneficiarios, la política prestamista de la fundación ha sido revisada y sus operaciones han sido parcialmente consolidadas. Una gran parte de los préstamos al sector agrícola están concentrados en actividades poco riesgosas como el financiamiento de cultivos comerciales y de tracción animal. La fundación no provee financiamiento para mecanización mayor y/o infraestructura de producción. Las estadísticas indican que la asistencia técnica, entrenamiento y organización proporcionada a grupos de beneficiarios es muy intensiva; esto es sin duda el resultado de la aplicación de una política de trabajo a través de los coordinadores sociales y agrícolas residentes en las zonas rurales que la fundación sirve, en lugar de centralizar sus operaciones en la oficina principal de Santo Domingo.

La evaluación social de grupo es muy extensa, y la evaluación técnica y financiera previa al otorgamiento de crédito es generalmente adecuada. Los recursos humanos invertidos por la fundación en la promoción social y agronomía son también satisfactorios. Hay indicaciones de que la calidad de las actividades de análisis económico podrían requerir cierto fortalecimiento.

Se realizaron visitas de campo a ocho grupos de beneficiarios en el sector agrícola. Los programas de desarrollo empresarial y artesanal no fueron examinados. Cinco de los ocho grupos de beneficiarios han recibido crédito para la producción agrícola de café, tabaco y habichuelas; el sexto grupo recibió crédito para la construcción de ranchos para secar tabaco; el séptimo grupo ha recibido crédito para la compra de bueyes y el octavo grupo ha utilizado el préstamo otorgado para la compra de bombas de agua a ser utilizadas en la irrigación local en pequeña escala. Se observó una efectividad y relevancia marcadamente positiva producida por el impacto de la labor del FDD entre sus beneficiarios, y el grado de comunicación existente entre ellos. El principal impacto económico observado consiste en el incremento del monto de capital de trabajo disponible para los beneficiarios de bajos ingresos con el objeto de mejorar la rentabilidad de estos a través de la reducción de su dependencia hacia intermediarios financieros. Además estos grupos han registrado incrementos de la producción relativamente modestos. La naturaleza de la actividad económica financiada no se presta para la producción de incrementos significativos en el nivel de empleo.

Las relaciones institucionales de la FDD con SOLIDARIOS se concentran actualmente en la renegociación de la deuda actual. Las relaciones de FDD con la oficina de AID en Santo Domingo aparentemente no son muy extensas, exceptuando el caso relacionado con la administración de la donación para el programa de desarrollo empresarial. Por otro lado no existen relaciones directas con el BID.

La República Dominicana posee una extensa tradición de actividades relacionadas con fundaciones, incluyendo la participación de los sectores público y privado en las mismas, desarrollada en los últimos veinte años. Esta situación ha causado distintas reacciones. Por un lado, la disponibilidad de fondos ha permitido el financiamiento de programas muy amplios de asistencia crediticia. Desafortunadamente esta condición es también responsable por la situación inmanejable creada por la deuda actual.

Recomendaciones

La fundación ha desarrollado un programa de campo muy experimentado, extenso y generalmente efectivo. Sin embargo, el programa ha encontrado serias dificultades en el repago de los préstamos por parte de sus beneficiarios y por lo tanto mantiene una situación financiera practicamente insostenible cuyo funcionamiento actual se debe principalmente a la buena voluntad de sus acreedores.

Sería necesario hacer un análisis más extenso del realizado en esta evaluación para estimar el papel jugado por los desastres naturales, la desafortunada situación macroeconómica del país y/o los métodos cuestionables de manejo financiero en el desarrollo de la situación actual de la fundación. Dado que la fundación mantiene una fuerte base filosófica de acción social en favor de los sectores del país, y también debido a que históricamente la fundación ha poseído un fácil acceso a crédito, es muy común la existencia de actitudes de "servicio primero y preocupación por la situación financiera después" prevalecientes durante mucho tiempo dentro del sector administrativo de la fundación.

Teniendo en cuenta el estado actual de la fundación, el problema básico puede definirse así: cual debe ser la posición y las recomendaciones de SOLIDARIOS y AID respecto a la situación actual de la fundación? Las siguientes sugerencias deben ser tomadas en cuenta en la búsqueda de una pronta solución a los problemas de la fundación:

- SOLIDARIOS: La renegociación de la deuda pendiente de la fundación debe obviamente llevarse a cabo. Es recomendable que AID y CEE permitan la extensión del plazo de la deuda denominada en dólares, y su conversión a pesos dominicanos a una tasa de cambio basada en la tasa interna de inflación existente durante el desembolso del préstamo. Los pagos por concepto de interés también podrían ser realizados en pesos que SOLIDARIOS utilizaría para financiar sus costos de operación en pesos.

- Se recomienda a SOLIDARIOS no autorizar asignaciones o estructurar fondos de garantía con la fundación hasta que ésta lleve a cabo una reestructuración financiera completa y también demuestre su intención de cancelar la deuda actual.

- La asistencia de AID a la fundación debe darse en la forma de donaciones o asistencia técnica a programas específicos. Si la fundación está interesada en promover una filosofía de autoayuda y responsabilidad fiscal entre sus beneficiarios, entonces también debe demostrar que ella misma, como institución, puede ser también capaz de implementarla. Apoyo para su rescate financiero global no motivará a la fundación a que mejore su sistema financiero.

- La fundación ha indicado que podría utilizar asistencia técnica en las áreas de producción artesanal especializada y desarrollo y uso de ayudas para el entrenamiento audio-visual. Además, si

se lo solicita, la fundación podría utilizar apoyo financiero específico para lograr mantener una escala de salarios para sus coordinadores de campo y agronomistas compatible con la existente dentro del sector público nacional. Si la fundación lo solicita, esta tambien podría utilizar efectivamente los servicios de un especialista financiero experimentado en fundaciones de desarrollo que pueda ayudar en la elaboración de un plan de reorganización financiera para la fundación.

FEDEQUIL (Guayaquil, Ecuador)

Sumario y Recomendaciones

La Fundación Ecuatoriana de Desarrollo-Zona Sur (FEDEQUIL) está localizada en Guayaquil y opera en la provincia del Guayas y las regiones Surorientales del Ecuador. Aunque es miembro de SOLIDARIOS la fundación nunca se ha integrado al sistema operativo de SOLIDARIOS. La fundación por lo tanto no ha recibido financiamiento de SOLIDARIOS. La única solicitud de crédito presentada por la organización en 1979 fue negada debido a la falla de esta en el cumplimiento de los requisitos necesarios a nivel institucional y de desarrollo programático.

FEDEQUIL actualmente mantiene tan solo un reducido personal y no posee programas de campo. Sus más recientes actividades están aparentemente dirigidas a la promoción de programas a corto plazo basados en donaciones para el bienestar social en lugar de auspiciar programas de desarrollo. Esta situación contrasta marcadamente con sus objetivos de proveer asistencia a beneficiarios del sector informal para que estos lleguen a ser económicamente autosuficientes mediante el uso prudente de crédito y asistencia técnica y administrativa dirigida hacia actividades de desarrollo económico.

La estructura interna de FEDEQUIL parece ser muy personalizada, dado que prácticamente todas las principales actividades diarias de la organización, además de las decisiones de trabajo, se hallan bajo la dirección del presidente de la fundación.

Aunque los personeros de la fundación declararon que la reciente reducción de actividades experimentada por la organización, pasará a ser reemplazada por un ambicioso programa de labores en 1986, fue muy difícil encontrar indicaciones de que dicha transición realmente va a llevarse a cabo.

FEDEQUIL decidió no proporcionar información al evaluador sobre su estado financiero. Pero si expresó su reconocimiento acerca de la necesidad de dicha información como condición previa para la cooperación financiera con posibles organizaciones donantes, indicando que esta situación sería rectificada en el futuro.

Los contactos de FEDEQUIL con AID, SOLIDARIOS y el BID son mínimos. Esta situación tambien parece ser el resultado de sus propias decisiones ya que, de acuerdo a criterios expresados por estas instituciones, FEDEQUIL no está preparado para manejar operaciones de crédito al nivel deseado.

FEDEQUIL despliega en general una situación contradictoria. La organización no posee un registro distinguido por actividades de desarrollo económico y su estructura institucional es débil.

Existe sin embargo un perceptible y sincero deseo por parte de las personas asociadas a la fundación de querer "hacer el bien" a través del concurso y asistencia del sector privado hacia el sector informal de la

economía de la región del Guayas. A pesar de ello parece ser que existe renuencia de parte del liderazgo de la fundacion para percibir la necesidad de establecer lazos con SOLIDARIOS o de procurar asistencia técnica del exterior en las áreas de organización institucional, desarrollo de programas y administración interna.

Si se toma en cuenta la experiencia pasada de la organización, dicha asistencia es necesaria si la efectividad de la misma va a ser elevada a un nivel comparable a la existente entre las otras fundaciones evaluadas.

Recomendaciones

En consideración a las circunstancias arriba mencionadas se recomienda que el más apropiado curso a seguirse por parte de AID y SOLIDARIOS en relación a FEDEQUIL debe consistir en manifestar sus deseos de colaborar con la fundación pero solo si las siguientes condiciones se cumplen:

- FEDEQUIL elaborará sus propios objetivos, incluyendo sus requerimientos de asistencia técnica y apoyo financiero necesarios para cumplir con ellos.

- FEDEQUIL señalará su disposición a aceptar asistencia externa y a cumplir con los requirimientos mínimos de organización y de acceso a su documentación financiera necesarios para la utilización provechosa de dicho apoyo.

Además de indicar su disposición a proveer la ayuda necesaria, el curso de acción más prudente que AID y SOLIDARIOS pueden tomar con respecto a FEDEQUIL es el mantenimiento de una actitud estrictamente pasiva hasta que dicha fundación indique su disposición a cumplir con las condiciones mencionadas anteriormente en este informe.

FEDNORTE (Quito, Ecuador)

Sumario y Recomendaciones

La Federación Ecuatoriana de Desarrollo-Zona Norte (FEDNORTE o FED) está localizada en Quito. Fue fundada en 1968, al mismo tiempo que FED-Zona Sur (FEDEQUIL) de Guayaquil, y bajo una misma acta de constitución. Las dos organizaciones sin embargo funcionan separadamente y son miembros de SOLIDARIOS, quien los considera como tales.

Durante los primeros diez años de su existencia la FED fue una organización pequeña. En 1978 la FED poseía una cartera de crédito de S/2'.700.000 ($108.000) y un personal compuesto de diez personas. Desde 1981 la organización ha experimentado un crecimiento muy acelerado. De acuerdo a información del 10 de junio de 1985, el personal administrativo y operacional consistía de 55 personas y el balance pendiente de la cartera de crédito era de S/34.733.000 ($385.000), distribuídos entre 175 prestamos al sector rural y 616 al urbano. El valor de cartera estaba dividido aproximadamente en dos partes iguales entre ganadería y desarrollo agrícola y el programa de crédito PRODEM dirigido a los vendedores ambulantes de Quito y a las microempresas. En mayo de 1984 la FED había desarrollado una orientación y clientela exclusivamente rurales con anterioridad a la creación de PRODEM.

La estructura organizativa de la FED es similar a la de las otras fundaciones miembros de SOLIDARIOS, consistiendo de una asamblea general, una junta de directores y un comité ejecutivo nombrados a través de elecciones, y el personal encabezado por el director ejecutivo nombrado por la organización. Además de la oficina central de Quito, la organización posee centros regionales en Guamote, provincia del Chimborazo, y el Centro Múltiple de Capacitación de Zona Subtropical, propiedad de la FED y localizado en Uchugnahua, provincia de Pichincha.

Las actividades actuales de la FED están concentradas en las areas del programa de desarrollo ganadero y el centro de entrenamiento localizados en la zona noroccidente de la provincia de Pichincha a 120 kilómetros de Quito, y el programa PRODEM que incluye un sub-proyecto dedicado exclusivamente al beneficio de mujeres vinculadas al sector productivo. Además, la FED opera un Centro de Acopio y un programa de financiamiento de cultivos en la provincia del Chimborazo, y provee crédito a la Federación Shuar, que es una organización de indígenas de la región amazónica, destinado a un programa de compra de ganado. La FED prefiere trabajar con grupos de beneficiarios pero si las condiciones lo ameritan, también puede colaborar con beneficiarios individualmente.

El proyecto del Noroccidente de Pichincha está compuesto de un extenso programa de desarrollo ganadero cuyo resultado ha sido la transformación de leñadores y criadores de ganado de cruce provenientes de una economía de subsistencia a productores de leche y queso para el mercado de Quito. PRODEM opera un fondo rotativo de crédito de $200.000. Este fondo, cuyo efecto ha sido librar a los beneficiarios de su dependencia hacia los prestamistas, también ha generado 1000 empleos durante su primer año de operaciones

funcionando con una tasa de autosuficiencia económica del 78%. Uno de los objetivos de PRODEM es demostrar que un programa de crédito dirigido a beneficiarios urbanos marginados económicamente, a través de una administración correcta, puede eventualmente llegar a ser autosuficiente.

La base financiera de la FED es muy reducida, consistiendo casi exclusivamente de creditos otorgados por SOLIDARIOS, ésta incluye una donación de $460.000 en fondos de la OPG por AID a PRODEM, y un aporte anual de PACT. La organización ha registrado superávits en operaciones durante los últimos cincos años. El apoyo financiero local ha sido significativo en años recientes. Los ingresos generados internamente solo cubrieron cerca de una tercera parte de los costos de operación para 1984. La FED ha recibido $471.000 en desembolsos de parte de SOLIDARIOS desde 1980. La cantidad de $351.000, que fue parte de la donación de AID a SOLIDARIOS, ha sido depositada en el Banco de América como garantía para una línea de crédito denominada en sucres a ser desembolsada a través del Banco Central del Ecuador. Esta es hasta la fecha la única línea de crédito en moneda local perteneciente a una fundación que ha sido asegurada con una garantía provista por SOLIDARIOS. Los activos de la FED son de S/49'300.000 ($500.000) con un capital propio neto de S/.29'.000.000 ($330.000), de acuerdo a datos del 30 de junio de 1985. La deuda denominada en dólares ha sido sin embargo calculada utilizando una tasa de cambio de 27 sucres por cada dólar; mientras que la tasa de cambio actual (Diciembre de 1985) es de 125 sucres por un dólar. La FED tiene escasas reservas en efectivo en relación al volumen y rápida expansión de sus actividades crediticias, por lo que realmente ha tenido que renegociar con SOLIDARIOS la deuda denominada en dólares con el objeto de realizar los pagos de principal en sucres.

Aparentemente han pasado muchos años desde que las cuentas de la FED han sido examinadas por un auditor independiente o que la fundación haya publicado un reporte anual.

Los procedimientos administrativos y contables internos de la FED parecen ser generalmente satisfactorios. La contabilidad de la organización es parcialmente computarizada y todos los estados financieros y datos de contabilidad son emitidos mensualmente. La FED está particularmente capacitada en las áreas de diseño, planeamiento, implementación y evaluación de proyectos. Los recursos humanos existentes son competentes, dedicados y generalmente han recibido entrenamiento técnico apropiado a sus funciones. La fundación asigna especial énfasis a la asistencia técnica, trabajo de extensión, cursos de entrenamiento y la publicación de manuales y materiales de entrenamiento.

Los préstamos para el proyecto del noroccidente de Pichincha son destinados principalmente a la compra de ganado, construcción de establos y la construcción de plantas de procesamiento de quesos. Los préstamos tienen una duración de cinco a siete años con un período de gracia de dos años y un interés anual de 15% a 19%.

Prácticamente todos los préstamos recientes provienen de la línea garantizada de crédito denominada en sucres.

Los préstamos de PRODEM, cuyo financiamiento proviene de la donación de AID, son utilizados como capital de trabajo por vendedores ambulantes para la compra de equipos y como capital de trabajo para microempresas (carpinterías, zapaterías, mecánicas, etc.). Los plazos son cortos consistiendo usualmente de dos semanas a cuatro meses. Las tasas de interés son altas (4,5% mensual), inclusive teniendo en cuenta la actual economía inflacionaria (40% anual), aunque éstas son más bajas que las ofrecidas a los beneficiarios por la única alternativa posible de crédito constituída por prestamistas del sector financiero informal.

El porcentaje de atraso en el pago de los préstamos por parte de los grupos de vendedores ambulantes es de 3%, el porcentaje de atraso entre los microproductores es de 15%. Los porcentajes de atraso en el pago de la deuda referidos a préstamos agrícolas no fueron estimados durante la visita realizada como parte de esta evaluación. La revisión de los documentos con información sobre los beneficiarios revela que la situación de atraso en el pago de la deuda es controlable para el caso de los programas del Noroccidente de Pichincha y Shuar; pero la situación es algo problemática en el caso del programa del Chimborazo donde los pagos de la deuda por parte de los beneficiarios han sido suspendidos.

Actualmente la FED no está recibiendo ayuda directa de las oficinas de AID[1] o del BID en Quito, aunque ambas organizaciones acreditan la efectividad demostrada por la fundación. La FED ha mantenido hasta la presente una relación muy estrecha con SOLIDARIOS.

Recomendaciones

FEDNORTE es una fundación innovadora, orientada hacia la acción y con una administración competente. Sus proyectos elevan el nivel general de actividades económicas y también generan empleo, además de impactar positivamente entre sus beneficiarios. El único problema potencial para la fundación se encuentra en el área de su estructura financiera cuya condición muestra señales de sobrextendimiento debido a la rápida expansión de su cartera, la existencia de un capital de base relativamente limitado, la inflación y la devaluación de la moneda.

Las siguientes son las recomendaciones dirigidas a mejorar la situación de la fundación, al mismo tiempo que se la provee de asistencia en su progreso hacia un eventual estado de autosuficiencia operacional.

- Investigar la posibilidad de donar fondos para la rehabilitación física y para cubrir parte de los costos de operación del Centro Múltiple de Capacitación de la Zona Subtropical de Uchugnahua. Esta es una empresa pertinente y meritoria para la fundación, aunque muy ambiciosa. La perspectiva de conseguir autosuficiencia financiera a través de operaciones agropecuarias y de los honorarios por entrenamiento parecería ser demasiado optimista.

- Continuar financiando los déficits operacionales de PRODEM después de que la donación del primer período de dos años expire, hasta conseguir su autosuficiencia. Inclusive ahora el déficit opera-

---

1 Además de supervisar la donación a PRODEM

cional es mínimo en relación al impacto social y económico del programa. El hecho de que un programa financiado y administrado por el sector público pueda generar el mismo impacto a un costo eficiente es muy debatible.

- Insistir a través de los canales de comunicación más apropiados que la renegociación de la deuda y las obligaciones del fondo de garantía sean cumplidas. Debido a que ésta es la primera fundación que opera líneas de crédito en moneda local, la FED se convertiría en el modelo de acuerdo al cual los sistemas bancarios domésticos en otros países juzgarán la capacidad de operar sistemas similares por parte de otras fundaciones asociadas a SOLIDARIOS.

- La FED puede utilizar asesoría y/o apoyo en el desarrollo de un plan efectivo de generación de fondos provenientes del sector doméstico necesarios para mejorar la base de capital de la fundación.

- Las fundaciones donantes y recipientes de recursos financieros deben, por regla general cuando se trata de sistemas económicos con monedas débiles, realizar la transferencia de recursos a través de instrumentos financieros que no incluyan la adquisición de deudas denominadas en dólares por parte de las fundaciones recipientes.

FUNDACEN (Guatemala)

Sumario y Recomendaciones

La Fundación del Centavo, conocida comunmente como FUNDACEN, fue fundada en 1962 y continúa operando desde esa fecha. Esta fue la primera organización de lo que más tarde asumió el nombre de fundación nacional de desarrollo. Esta organización fue un miembro fundador de SOLIDARIOS en 1972.

Desde su fundación FUNDACEN ha funcionado como una organización dirigida al sector rural. Actualmente todos sus programas y beneficiarios pertenecen a este sector, muchos de los cuales están localizados en las zonas altas y densamente pobladas de Guatemala.

La oficina central de FUNDACEN está localizada en la ciudad de Guatemala. Las oficinas regionales se encuentran en Jutiapa, Chuquimulilla, Chimaltenango y Quetzaltenango. El personal administrativo y de campo está compuesto de cuarenta y siete empleados.

Desde 1962 FUNDACEN ha distribuído 2.364 préstamos por un total de Q9'.082.000. 143 grupos recibieron financiamiento de Q892.000 en 1984. A finales de 1984 la fundación poseía una cartera de crédito pendiente de Q1'.767.512 con activos de Q4.390.098 y un capital propio de Q1.856.438, calculados a una tasa de cambio de Q1 por EU$1.

Los programas de FUNDACEN actualmente en funcionamiento son el programa de desarrollo agrícola que provee crédito para el financiamiento de cultivos y la compra de fertilizante, a agricultores pequeños (con lotes de tierra con un promedio de dos hectáreas de extensión) productores de cultivos tradicionales como el maíz, trigo y frijoles; el programa de necesidades básicas de vivienda provee financiamiento para la compra de casas de concreto con un diseño básico de dos habitaciones y el programa para agricultores sin tierra concentrado en la compra de tierras y el desarrollo de cultivos comerciales. Este último programa está financiado con una donación de AID por $2.000.000.

La distribución de la cartera de crédito en 1984 es la siguiente: 60% en agricultura, 30% en vivienda y 10% en compra de tierras. Hasta el 31 de octubre de 1985 12% de los balances pendientes de los préstamos no habían sido pagados desde hace más de un año. Una parte del atraso en los pagos se la puede atribuir a que algunos beneficiarios abandonaron sus tierras debido a las dificultades políticas al inicio de la década de los ochenta; o debido al nivel económico basicamente precario de los beneficiarios. El financiamiento agrícola ha sido siempre el programa principal de la organización. El programa de vivienda se inició en 1976 y el programa de compra de tierras se inició en 1984. Se espera que este último programa, cuyo financiamiento por AID está ya comprometido, se expanda rápidamente.

FUNDACEN tiene una base financiera muy diversificada. La organización es la segunda más grande recipiente de fondos de SOLIDARIOS, habiendo

recibido $1.395.000 en préstamos entre 1978 y 1982. Además de la donación de AID para el programa de compra de tierras, la fundación ha recibido donaciones de la OEA, el gobierno de Guatemala y el sector privado. También ha recibido préstamos del Banco de Desarrollo Agrícola Nacional (BANDESA). Los fondos provenientes de SOLIDARIOS representan un 40% de los activos de la fundación, y los fondos de AID representan el 14%. Los gastos de FUNDACEN durante los primeros 10 meses de 1985, excluyendo el pago de intereses, fueron de Q345.000, mientras que los ingresos no provenientes de donaciones llegan a Q387.000, indicando la casi completa capacidad de la fundación para autofinanciar sus gastos con fondos generados internamente.

El efectivo en caja y bancos de FUNDACEN es casi igual a la extensa deuda externa de $1.307.000 existente a finales de 1984. Debido a la devaluación del Quetzal en más de un 300% en 1985, FUNDACEN ha suspendido el pago de la deuda denominada en dólares, de la cual $969.000 son adeudados a SOLIDARIOS. Según parece el pago de la deuda no se reanudaría mientras no se llegue a un acuerdo acerca de la tasa de cambio a utilizarse en la calculación de la deuda. El cumplimiento de las cláusulas sobre el mantenimiento de valor de la deuda incluídas en el contrato de préstamo de SOLIDARIOS descapitalizaría severamente a la fundación.

La administración interna y los procedimientos de operación de FUNDACEN, además de la calidad de los recursos humanos contenidos en su personal, y las actividades de asistencia técnica y promocional se pueden considerar como satisfactorios. Las actividades de promoción son orientadas hacia la provisión de asistencia a beneficiarios potenciales para que se organicen en grupos legalmente constituídos de diez o más miembros; siendo ésta una condición necesaria para recibir crédito de la fundación.

Las visitas de campo realizadas a beneficiarios de los programas de financiamiento agrícola y vivienda indicaron que las actividades de la fundación provocan en general un impacto beneficioso entre una clientela compuesta en su mayoría por personas con recursos extremadamente limitados. Sin embargo, debido a la presión demográfica y a la existencia de complejos problemas estructurales, los esfuerzos realizados por FUNDACEN pueden en el mejor de los casos tan solo servir de paliativos al nivel de subsistencia de la sociedad, en lugar de servir como capital de base para un real desarrollo económico.

De acuerdo a las estadísticas de FUNDACEN el beneficiario promedio del programa de financiamiento agrícola genera para su familia una cantidad anual en efectivo de Q1.000 debido, en gran parte, a los préstamos otorgados en un promedio de Q195. No existe una estimación quantitativa apropiada acerca de la diferencia en efectivo con o sin el financiamiento de FUNDACEN aunque su impacto parece ser ciertamente positivo.

La oficina de AID en Guatemala asigna a FUNDACEN una muy alta posición por su relevancia, responsabilidad e impacto, los cuales obviamente constituyen aspectos a ser considerados en el otorgamiento de aportes para el programa de compra de tierras. FUNDACEN mantiene una estrecha relación con SOLIDARIOS. El presidente de FUNDACEN, Sr. Aycinena, ocupa también la presidencia de SOLIDARIOS desde hace dos años.

Recomendaciones

El principal problema inmediato de FUNDACEN, que desde luego es también el problema de una gran parte del movimiento de SOLIDARIOS, consiste en identificar la forma de manejar la deuda denominada en dólares en condiciones de una devaluación extrema de la moneda nacional en relación al dólar ocurrida durante los últimos años.

Es obvio que inclusive fundaciones responsables y solventes como FUNDACEN sufrirían de una seria descapitalización si cumplieran con las cláusulas de mantenimiento de valor en dólares existentes en el contrato de préstamo bajo la actual tasa de cambio.

Por otro lado, la anulación de la deuda a nivel de la fundación no serviría los intereses del orden financiero al interior del sistema de SOLIDARIOS.

Se recomienda que, de acuerdo a la situación actual, la AID, conjuntamente con SOLIDARIOS y las fundaciones afectadas como FUNDACEN intervengan activamente en la rápida celebración de acuerdos sobre la deuda con cada una de las fundaciones.

Según parece el principal elemento de un acuerdo sería la calculación de la deuda a pagarse en moneda local basada en la tasa de cambio existente al tiempo de celebrarse los desembolsos y tomando en cuenta la inflación existente en el país desde esa epoca hasta la fecha.

CONSEJO DE FUNDACIONES AMERICANAS
DE DESARROLLO

SOLIDARIOS

INDICE

1. Antecedentes

2. Estructura Organizativa

3. Programas y Actividades

3.1 Asistencia Técnica

3.1.1 Contabilidad por Fondos
3.1.3 Seminarios y Sesiones de Entrenamiento
3.1.4 Publicaciones
3.1.5 Auditorías Internas

3.2 El Fondo de Desarrollo SOLIDARIOS

3.2.1 Fuentes de Crédito
3.2.2 Destinación del Crédito
3.2.3 Análisis de Mora
3.2.4 Situación Actual del Fondo de Desarrollo

4. Estructura Financiera

4.1 Estado Financiero

4.1.1 Balance General
4.1.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

4.2 Perspectiva Financiera a Corto Plazo

4.3 Sumario y Recomendaciones

5. Análisis de Operaciones

5.1 Procedimientos Administrativos y Contabilidad

5.2 Asistencia Técnica

5.3 Análisis de Crédito y Desembolso de Préstamos.

Anexo 1: Reporte Financiero de SOLIDARIOS, 1983-1984

Anexo 2: Seminarios y Publicaciones de SOLIDARIOS

DIAGRAMAS Y TABLAS

Diagrama 1: Plan Organizativo de SOLIDARIOS

Diagrama 2: Lista de las Fundaciones Nacionales de Desarrollo afiliadas a SOLIDARIOS

Tabla 1: Visitas de Asistencia Técnica a Agencias Miembros, 1978-83

Tabla 2: Fuentes del Fondo de Desarrollo SOLIDARIOS

Tabla 3: Desembolsos de Crédito por Fondo en Años - 31 de diciembre de 1984

Tabla 4: Desembolsos por Fondo a las Fundaciones Nacionales de Desarrollo, incluído el ano de la Entrega de Fondos

Tabla 5: Comparación entre la Aprobación de Crédito y sù Desembolso

Tabla 6: Balance de Préstamos por Pagar - 31 de diciembre de 1984

Tabla 7: Análisis de Préstamos en Mora de SOLIDARIOS - 31 de diciembre de 1984

Tabla 8: Análisis Comparativo de la Deuda Existente - 31 de diciembre de 1984 al 31 de agosto de 1985

Tabla 9: Sumario de las Renegociaciones Actuales de los Préstamos de SOLIDARIOS a las Fundaciones Miembros (octubre de 1985)

1. Antecedentes

Los antecedentes y origen del Consejo de Fundaciones Americanas de Desarrollo (SOLIDARIOS) han sido previamente detallados en el documento titulado "Assessment of the Environment and Operational Outlook of Consejo de Fundaciones Americanas de Desarrollo", preparado para SOLIDARIOS por la División del Sector Privado de la Oficina de Recursos para el Desarrollo, AID/LAC en marzo de 1984.

SOLIDARIOS fue fundada en Guatemala en 1972 por veinticinco líderes de once Fundaciones Nacionales de Desarrollo localizadas en once países latinoamericanos. Este organismo fue creado en respuesta a la aparente necesidad de mejorar la comunicación y coordinación de actividades entre un grupo diverso de organizaciones privadas de desarrollo relativamente nuevas existentes en Latinoamerica y el Caribe cuya creación tuvo lugar en los años sesenta.

La principal motivación para el establecimiento de SOLIDARIOS fue la necesidad de desarrollar organizaciones nacionales capacitadas para proveer asistencia para el desarrollo económico y social a poblaciones pobres de los sectores rural y urbano no calificadas para la obtención de crédito a través de canales establecidos y/o que se encuentran usualmente fuera del alcance de los programas gubernamentales de desarrollo.

De acuerdo a su carta de constitución, SOLIDARIOS tiene los siguientes objetivos:

- Representar a organizaciones miembros en la realización de actividades colectivas.
- La coordinación y apoyo al programa de actividades de sus miembros.
- Diseminar información y asistencia a las fundaciones miembros con el objeto de ayudarlas a mejorar la calidad de sus operaciones.
- Promover y coordinar una filosofía común de desarrollo y metas para su membresía.
- Promover la participación del sector privado en el desarrollo social de los países latinoamericanos y del Caribe.

Durante sus primeros años de existencia SOLIDARIOS fue una operación muy modesta, esencialmente enfrascada en la coordinación de actividades contempladas en su carta de constitución.

Se llegó a reconocer que SOLIDARIOS podría jugar un papel muy efectivo entre su membresía a través de la adquisición y canalización de fondos necesarios para la capitalización de cada uno de sus programas de asistencia crediticia. Ya que las contribuciones locales en cada país habían probado ser insuficientes para tales propósitos, la carta de constitución de SOLIDARIOS fue revisada en 1976 con la finalidad de incluír un objetivo adicional:

- Administrar fondos para programas de desarrollo de sus miembros y llevar a cabo todas las actividades y funciones necesarias para el funcionamiento exitoso del fondo de desarrollo.

Habiendo incluído este objetivo en su plan de acción, el Fondo de Desarrollo SOLIDARIOS fue establecido y capitalizado durante 1977 y 1983 con aportes por un total de $7.350.000 provenientes de PACT, USAID y la CEE, además de un préstamo por $2.350.000 del BID.

El establecimiento y capitalización del Fondo de Desarrollo provocó la aceleración de las actividades de SOLIDARIOS. La función actual más importante de SOLIDARIOS se inició en 1979 con el recibimiento del primer aporte de AID. Esta función consiste en servir de intermediario financiero realizando empréstitos a sus miembros y proveyendo asistencia técnica auxiliar a nivel institucional con el objeto de asegurar el uso efectivo del crédito.

La principal motivación para el establecimiento de SOLIDARIOS junto a su eventual transición hasta convertirse en intermediario financiero, además de la experiencia acumulada por las fundaciones, permiten la emisión de algunos criterios que debieran tomarse en cuenta en el establecimiento de la posición de AID en relación al futuro del movimiento de SOLIDARIOS. Estos son:

- SOLIDARIOS es una organización de cobertura creada para satisfacer las necesidades de las fundaciones miembros y sus beneficiarios. Decisiones a tomarse respecto a SOLIDARIOS deben tomar en cuenta el impacto que estas producen entre los beneficiarios pertenecientes a las capas populares de las fundaciones miembros.

- El propósito del movimiento SOLIDARIOS consiste en fomentar el proceso de desarrollo a nivel de las fundaciones y de los beneficiarios basado en el sector privado autónomo. La disponibilidad de crédito proveniente de SOLIDARIOS permite a las fundaciones el desarrollo de un calendario de programas relativamente autónomo. Si al intermediario financiero se lo reemplaza únicamente con el financiamiento directo de parte de AID y/o las oficinas nacionales del BID, cuyos fondos contienen cláusulas limitantes, no será posible que el propósito principal del movimiento haya sido comprometido?

- La historia nos sugiere que el papel desempeñado por SOLIDARIOS como una organización de cobertura proveedora de servicios decaería a un nivel relativamente insignificante si sus funciones de intermediario financiero son ya sea reducidas significativamente o totalmente eliminadas.

- Aunque es muy posible que existan desacuerdos dentro de la membresía de SOLIDARIOS relacionados con el énfasis proporcionado a la organización en su calidad de intermediario financiero y proveedor de asistencia técnica, existe una opinión unánime y muy decidida en el sentido de no permitir el abandono del concepto

básico de SOLIDARIOS. De no existir un SOLIDARIOS viable, las fundaciones miembros estarían en las mismas condiciones existentes a mediados de la década de los sesenta. Se encontrarían descapitalizadas y en consecuencia forzadas a dedicar cantidades excesivas de tiempo y recursos para la generación de fondos. Las fundaciones estarían sujetas a presiones impuestas a programas propios de cada país, además de no contar con un foro común donde se pueda intercambiar ideas y establecer un control de calidad uniforme respecto a la organización y funcionamiento de los programas en cada fundación.

. Estructura Organizativa

La actual estructura organizativa de SOLIDARIOS es detallada en el diagrama numero 1. La siguiente es una corta explicación del diagrama organizativo:

- Asamblea General: compuesta por los representantes de las quince fundaciones participantes de SOLIDARIOS en calidad de miembros activos o asociados debidamente afiliados. La principal función de la asamblea es el establecimiento de los lineamientos generales que dirigen a la organización.

  La asamblea general sostiene una reunión anual en uno de los países miembros. La asamblea elige a los miembros del comité ejecutivo compuesto de seis personas. La lista de los miembros activos y asociados está incluída en el diagrama 2.

- Comité Ejecutivo: este comité está compuesto de representantes de la membresía electos por la asamblea general. El comité ejecutivo es responsable por la formulación de la dirección general de SOLIDARIOS y el control de sus operaciones.

  El comité ejecutivo es responsable por la toma de decisiones acerca de las solicitudes de crédito presentadas por las fundaciones miembros.

  Una de las características principales de SOLIDARIOS es que cada uno de los seis miembros pertenecientes al comité ejecutivo representa y reside en un país diferente. Las reuniones del comité son por lo tanto costosas y en ocasiones difíciles de organizar. Además existen frecuentes demoras en la aprobación de crédito y en la elaboración de planes generales.

- El Secretario General: es el personero ejecutivo principal de SOLIDARIOS con base en la oficina principal de Santo Domingo, República Dominicana. El secretario general es nombrado por el comité ejecutivo a cuyas necesidades y directivas responde directamente. El Secretario General es responsable por la ejecución de los lineamientos generales de SOLIDARIOS y la supervisión de sus operaciones administrativas, técnicas y crediticias.

El resultado práctico de las dificultades inherentes a la estructura organizativa del Comité Ejecutivo es que el Secretario General no solo posee considerable autonomía (otorgada a él) en la ejecución del plan de acción de SOLIDARIOS sino que también se ve forzado a crear su propio plan de acción con el objeto de evitar demoras en la operación de la organización.

- Auditores: el auditor interno de SOLIDARIOS es responsable por la realización de las auditorías anuales y el control del crédito proporcionado a cada fundación. Esta persona reporta directamente al Secretario General.

- Administración y Finanza: esta posición se encuentra bajo el control operacional del Secretario General. Es responsable por la contabilidad interna, los servicios generales y el control de presupuesto y la administración de SOLIDARIOS.

- Promoción: la sección de promoción de SOLIDARIOS es responsable por las relaciones externas, la generación de fondos y los contactos con otras organizaciones. Esta posición reporta directamente al Secretario General.

- Operaciones: el Jefe de Operaciones reporta al Secretario General y supervisa el trabajo de los Representantes Regionales, las operaciones de crédito, los servicios institucionales y el recientemente formado servicio de consultoría de SOLIDARIOS.

- Representantes Regionales: reportan directamente al Jefe de Operaciones. Operan en tres áreas geográficas: el área de Centroamerica y México con base de operaciones en Guatemala; América del Sur inicialmente localizada en Cali, Colombia; y el Caribe con base de operaciones en Santo Domingo. Los representantes regionales mantienen contacto directo con las fundaciones miembros proporcionando asistencia técnica en las áreas de planeamiento, contabilidad, finanza, desarrollo organizacional y labores de enlace entre organizaciones. El representante para América del Sur se especializa en la evaluación institucional, organizativa y de planeamiento; mientras que el representante para América Central se especializa en Contabilidad y Finanza.

  El representante para el Caribe con base en Santo Domingo solicitó permiso en 1985 para continuar estudios de post-grado.

  El representante radicado en Cali, Colombia se trasladó a Santo Domingo en 1985 debido a problemas familiares y de salud.

  SOLIDARIOS ha decidido recientemente nombrar un tercer representante. Esta persona compartirá el planeamiento, y trabajo organizativo e institucional del área geográfica correspondiente al recientemente relocalizado representante para América del Sur. El representante radicado en Guatemala concentrará sus esfuerzos únicamente en materias contables financieras, aunque estos servicios cubrirán los requerimientos de toda la membresía.

- Servicios Crediticios e Institucionales: esta posición se encuentra bajo la responsabilidad del Jefe de Operaciones. Se encarga de la coordinación de los servicios ofrecidos a los miembros, la administración de redes de comunicación, la realización de evaluaciones socioeconómicas, el análisis de aplicaciones de crédito del fondo rotativo y la publicación de la revista trimestral y los boletines.

- Servicio de Consultoría de SOLIDARIOS: utilizando sus relaciones con las fundaciones, organizaciones financieras internacionales y otras instituciones, SOLIDARIOS ha adquirido a través de los años algunos contactos con personas capaces de proveer asistencia técnica especializada en diferentes áreas a las fundaciones. Un banco computarizado de talento ha sido organizado con el objeto de proveer especialistas en calidad de consultores a las fundaciones y otras instituciones relacionadas con SOLIDARIOS.

Está por verse si este servicio se convierte finalmente en una operación financiera viable de acuerdo a los deseos de SOLIDARIOS. La experiencia pasada nos señala que las fundaciones miembros podrían resistirse a pagar facturas en moneda extranjera basadas en precios internacionales por concepto de servicios de consultoría provistos por SOLIDARIOS; especialmente cuando los representantes regionales usualmente proveían sus servicios a un costo únicamente basado en la cuota anual de membresía mas dinero en moneda local para sus gastos personales.

En Noviembre de 1985 SOLIDARIOS contaba con un personal compuesto de 18 empleados. Tanto el Secretario General como los dos Representantes Regionales y el Director de Servicios de Consultoría basado en la ciudad de México reciben salarios en dólares.

Diagrama 1: Esquema Organizativo de SOLIDARIOS

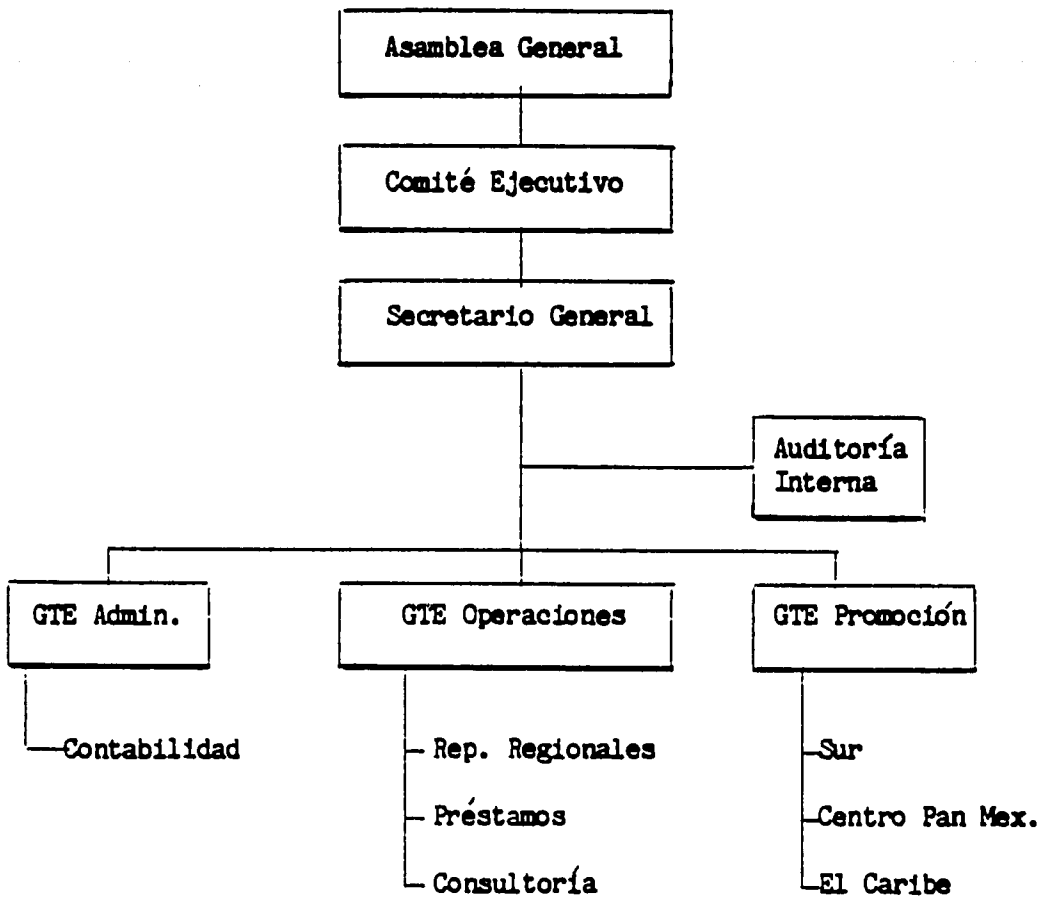


Diagram 2: Lista de Fundaciones Nacionales de Desarrollo

Miembros Activos

1. Instituto de Desarrollo Social y Promoción Humana (INDES)--Argentina

2. Centro para el Desarrollo Social y Economico (DESEC)--Bolivia

3. Fundación Nacional para el Desarrollo Social (FUNDES)--Colombia

4. Fundación Costarricense de Desarrollo (FUCODES)--Costa Rica

5. Fundación Ecuatoriana de Desarrollo (Sur)--(FEDED)--Ecuador

6. Fundación Ecuatoriana de Desarrollo (Norte)--(FEDED)--Ecuador

7. Fundación del Centavo (FUNDACEN)--Guatemala

8. Fondatión Haitienne de Developpement (FHD)--Haiti

9. Fundación Hondureña de Desarrollo (FUNHDDESA)--Honduras

10. Instituto para el Desarrollo Hondureño (IDH)--Honduras

11. Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural (FMDR)--México

12. Fundación Nicaraguense de Desarrollo (FUNDE)--Nicaragua

13. Fundación Dominicana de Desarrollo (FDD)-- República Dominicana

14. Mujeres en Desarrollo Dominicana (MUDE)-- República Dominicana

15. Instituto de Promoción Económico Social del Uruguay (IPRU)--Uruguay

Miembros Asociados

1. Central de Cooperativas Agrarias (CENCOA)--Colombia

2. Hogar y Desarrollo (HODE)--Guatemala

3. Grupo de Tecnología Apropiada (GTA)--Panama

4. Accion Comunitaria del Perú (ACCION)--Perú

5. Central de Crédito Cooperativo del Perú (CCCP)--Perú

3. Programas y Actividades

Los principales servicios ofrecidos por SOLIDARIOS a su membresía incluyen la provisión de asistencia financiera a través del fondo de desarrollo además de proporcionar asistencia técnica a sus miembros en las áreas de contabilidad, planeamiento, programación, evaluación, desarrollo institucional y auditoría interna.

En su condición de organismo de cobertura SOLIDARIOS también organiza seminarios y emite publicaciones sobre temas relacionados con el movimiento de fundaciones de desarrollo.

Descripciones y evaluaciones de cada uno de los principales programas de SOLIDARIOS son proporcionadas a continuación.

3.1. Asistencia Técnica

Los programas de asistencia técnica de SOLIDARIOS a su membresía han estado dirigidos al reforzamiento institucional de las fundaciones. SOLIDARIOS no proporciona a sus miembros asistencia técnica para proyectos específicos. Las fundaciones generalmente dependen de los recursos nacionales existentes en cada país para conseguir estos servicios tal como se especifica en las evaluaciones individuales.

El componente principal de la asistencia técnica proporcionada por SOLIDARIOS a nivel institucional es en las áreas de contabilidad, planeamiento, programación y evaluación y la preparación de propuestas para la solicitud de préstamos.

3.1.1. Contabilidad por Fondos

Contabilidad por Fondos es un método contable utilizado por organizaciones sin fines de lucro que reciben financiamiento limitado. Está basado en el mantenimiento de cuentas separadas para cada donación y/o préstamo.

La implementación de un sistema de contabilidad por fondos en todas las fundaciones receptoras de crédito proveniente de SOLIDARIOS es la muestra mas exitosa de los esfuerzos realizados por SOLIDARIOS en el área de asistencia técnica. La conversión al uso de este sistema por parte de las fundaciones fue de hecho un condicionante para la recepción de crédito. La implementación de este sistema entre las fundaciones acreedoras fue supervisada por el Representante Regional de SOLIDARIOS para América Central, quien es un contador de profesión.

SOLIDARIOS publicó en 1981 una guía de contabilidad por fondos titulada "Instituciones No Lucrativas: Administración, Contabilidad por Fondos y Control Interno" escrita por Mariano A. Mella.

3.1.2. Planeamiento, Programación y Evaluación.

SOLIDARIOS ha colaborado con sus miembros a través de seminarios, de la publicación en 1982 de la "Guía de Planificación, Programación y Evaluación" y las visitas de sus representantes regionales con el objeto de promover entre las fundaciones la importancia del proceso de planeamiento y de los sistemas de planeamiento operacional, programación y evaluación. Obviamente las fundaciones también han trabajado en estas áreas por su propia cuenta.

Planeamiento, programación y evaluación (PPE) son mas bien procesos intelectuales que técnicas uniformes directas como la contabilidad por fondos. Por lo tanto el nivel de adaptación de estos procedimientos por parte de las fundaciones ha sido más variado. Esta evaluación no llevó a cabo una investigación más específica en cada fundación acerca de los procesos PPE. Sin embargo, si se emite un criterio acerca de los resultados (la relevancia de los programas de campo llevados a cabo) encontraríamos que existen niveles efectivos de planeamiento y programación al interior de cada una de las cuatro fundaciones evaluadas. Si el diseño del proyecto es al mismo tiempo relevante significaría que la evaluación de la experiencia previa por medio de métodos formales e informales también se ha llevado a cabo. La revisión de la documentación sobre los proyectos nos muestra que FEDNORTE y FUCODES utilizan procedimientos bien establecidos referentes al control final del impacto socio-económico generado por sus actividades. La FDD enfatiza la evaluación del impacto social y el potencial de pago de los beneficiarios, mientras que asigna menos importancia al impacto económico producido como resultado de sus actividades. FUNDACEN ha sido algo lenta en la implementación de actividades de evaluación formal, de acuerdo a opiniones vertidas por personeros de esta fundación; aunque sus actividades de programación no podrían ser consideradas deficientes.

Como complemento al entrenamiento PPE, SOLIDARIOS también provee asistencia técnica a nivel de planeamiento institucional; es decir el establecimiento de sistemas de planeamiento dirigido a actividades a corto plazo y la elaboración de un calendario de implementación por cada departamento.

El evaluador, quien ha recibido entrenamiento en el área de planeamiento, mantiene algunas dudas acerca de la importancia acordada a las actividades PPE y al planeamiento institucional al interior del sistema SOLIDARIOS . La revisión de las actividades previas y de los reportes de control para las organizaciones donantes indican la existencia de una preocupación casi obsesiva por parte de sus autores con el vocabulario y estilo utilizados en PPE y en la producción de manuales de procedimiento institucional, como si estos instrumentos constituyeran por si solos el producto final.

Parece ser que existe al mismo tiempo una notable falta de énfasis acerca de cual debe ser el producto final de estos procedimientos y la identificación del tipo de actividades que pueden ser transformadas en importantes programas de campo a nivel técnico, social y económico, teniendo en cuenta el ambiente y el tipo de beneficiarios con los que la fundación

debe trabajar. Existen motivos para preguntarse si tal vez existe una cierta confusión derivada de la necesidad de enfatizar los procedimientos de programación en detrimento del contenido del programa.

La asistencia técnica proporcionada por SOLIDARIOS a sus miembros es implementada por los representantes regionales. La tabla 1 lista el número de visitas a fundaciones miembros por concepto de asistencia técnica ocurridas entre 1978 y 1983. De acuerdo a los representantes regionales el promedio de duración de las visitas es generalmente de una semana.

Tabla 1: Visitas de Asistencia Técnica a Agencias Miembros 1978-1983

	1978	1979	1980	1981	1982	1983	Total
INDES/Argentina	-	1	3	4	4	1	13
DESEC/Bolivia	-	1	-	3	3	-	7
FUNDES/Colombia	-	1	-	-	-	1	2
FUCODES/Costa Rica	1	4	2	1	2	1	11
FED/Guayaquil, Ecuador	-	1	-	-	1	-	2
FED/Quito, Ecuador	-	1	3	3	1	2	10
FUNDACEN/Guatemala	-	2	-	1	1	2	6
HODE/Guatemala	-	-	-	-	1	3	4
FHD/Haití	-	-	-	-	1	-	1
FUNHDESA/Honduras	-	1	-	-	1	1	3
IDH/Honduras	-	-	-	-	-	2	2
FMDR/México	-	2	1	1	2	1	7
FUNDE/Nicaragua	-	1	2	1	1	2	7
IPRU/Uruguay	-	1	2	4	2	1	10
Total	1	16	13	18	20	17	85

Fuente: SOLIDARIOS

La asistencia técnica proporcionada por SOLIDARIOS en la etapa inicial de expansión del Fondo de Desarrollo, especialmente la relacionada con la implementación del sistema contable por fondos, parece haber sido muy útil en el mejoramiento de las operaciones internas regulares de los miembros hasta el punto de haber posibilitado la absorción efectiva del crédito proveniente de SOLIDARIOS.

La dispersión geográfica de las fundaciones, especialmente en América del Sur, genera altos costos de operación. Sería muy apropiado analizar el contenido y costo de la asistencia técnica actual y futura durante la actual etapa transitoria del movimiento SOLIDARIOS. Exactamente que tipo de impacto puede producir un representante regional realizando visitas con un promedio de una a dos semanas al año a cada fundación?

De acuerdo al modo de operación del programa en años recientes, parece ser que su utilidad es más efectiva en el mejoramiento de fundaciones con el objeto de calificarlas para la recepción de crédito, que en la provisión de asistencia a fundaciones receptoras de crédito ya establecidas.

3.1.3. Seminarios y Sesiones de Entrenamiento

Como un complemento a la asistencia técnica SOLIDARIOS ofrece periodicamente cursos de entrenamiento en la forma de seminarios, sesiones y visitas de intercambio con el objeto de mejorar la capacidad de las fundaciones en áreas como auditoría, contabilidad por fondos, administración de préstamos, generación, evaluación, además de otros tópicos relevantes a la operaración de dichas instituciones de desarrollo.

En la tabla 1 del anexo 2 (seminarios y publicaciones de SOLIDARIOS) se incluye una lista de los seminarios, cursos y visitas de intercambio realizadas bajo los auspicios de SOLIDARIOS.

3.1.4. Publicaciones

Una de las motivaciones originales no relacionadas con crédito para el establecimiento de SOLIDARIOS fue la provisión de un foro común donde los participantes del hasta ese entonces bastante experimental modelo de desarrollo (fundación privada de desarrollo autónomo) puedan intercambiar ideas y comparar experiencias. Las publicaciones auspiciadas por SOLIDARIOS, incluyendo la revista trimestral y los libros, han jugado un papel importante en este sentido.

Se ha incluído una lista de estas publicaciones en el Anexo 2. Una suscinta revisión de estos materiales mostró su notable relevancia y calidad.

3.1.5. Auditoría Interna

Las fundaciones miembros deben someterse a auditorías internas llevadas a cabo por el auditor de SOLIDARIOS como condición previa a la recepción de crédito. Las auditorias se realizan anualmente. Además de servir como instrumentos de control de fondos, las auditorías sirven también como medio de comunicación entre la oficina central de SOLIDARIOS y su membresía.

3.2 El Fondo de Desarrollo de SOLIDARIOS

3.2.1. Fuentes de Crédito

Las fundaciones reciben asistencia crediticia a través del Fondo de Desarrollo de SOLIDARIOS. El origen de los fondos del Fondo de Desarrollo (establecido en 1973) está listado en la Tabla No. 2.

Tabla 2: Origen del Fondo de Desarrollo de SOLIDARIOS

PACT	$ 400,000	Abril	1977	Donación No. 0032
AID	4,700,000	Septiembre	1978	Donación AID/LAC-G-1291
IDB	2,350,000	Febrero	1979	Préstamo 123/TF/RG
EEC	2,250,000	Febrero	1979	Donación ATN/RG-0020 (NA-78/25)
TOTAL	$ 9,700,000			

Fuente: SOLIDARIOS

3.2.2. Destinación del Crédito

Estos recursos son utilizados por SOLIDARIOS para el financiamiento de programas de asistencia crediticia de las fundaciones quienes también capitalizan sus propios fondos de desarrollo con recursos provenientes de otras fuentes. Todos los préstamos son denominados en dólares, además de contener cláusulas de mantenimiento de valor, exceptuando a los préstamos proporcionados por el BID, cuya denominación y pago se la realiza en moneda local y que no contiene cláusulas de mantenimiento de valor.

Los términos del préstamo son holgados: 50% de interés anual, un período de gracia de hasta 3 años y un plazo de pago de 15 años. El fondo CEE es administrado a través del BID. Las cantidades proporcionadas a cada fundación varían de acuerdo al tamaño de su cartera y su capacidad de absorción. Sin embargo, los fondos administrados por AID y el BID permiten préstamos a fundaciones por un máximo de $500.000.

Los beneficiarios finales de estos recursos son los sectores pobres del área rural ocupados en labores agrícolas y ganaderas (aproximadamente un 80% del volumen de préstamos); mientras que el resto se lo destina a actividades urbanas de la pequeña empresa y el sector artesanal.

La mayoría de las fundaciones proporcionan préstamos al sector rural a través de grupos de productores, mientras que los préstamos para la micro-empresa son usualmente otorgados a dueños de negocios y a grupos de vendedores ambulantes. Cada uno de los reportes de las cinco fundaciones evaluadas contienen información más detallada acerca de los tipos de beneficiarios receptores de crédito.

SOLIDARIOS aprobó acuerdos de préstamos con 10 de sus miembros y realizó desembolsos por $7.598.496 a dichas agencias hasta el 31 de diciembre de 1984. La tabla 3 provee información más detallada acerca de estos préstamos.

Tabla 3: Desembolso de Crédito por Fondo y por Año
Al 31 de diciembre de 1984

	PACT	AID	IDB	EEC	TOTAL
1977	$ 70	$ -0-	-0-	-0-	$ 70
1978	230	-0-	-0-	-0-	230
1979	-0-	970	-0-	-0-	970
1980	-0-	733	141	122	996
1981	-0-	251	942	374	1,567
1982	-0-	447	493	682	1,622
1983	47	788	176	182	1,192
1984	53	251	341	306	951
Total	$399	$3,440	$2,092	$1,666	$7,598
Por fondo	5%	45%	28%	22%	100%

Fuente: SOLIDARIOS

El porcentaje de distribución por fondo señala que un 45% de los fondos recibidos proviene de AID. Nótese que $1.486.000 de AID fueron desembolsados en 1982-84, junto con $1.170.000 en fondos de la CEE.

La tabla 4 lista el desembolso de los préstamos por año, fuente de financiamiento y su destinación. Las cifras en paréntesis indican el año de desembolso de cada préstamo.

Tabla 4

Desembolsos por FND, Fondo y Año

($000)

FUNDACION/FONDO	PACT	AID[1]	BID/ PFPP(2)	CEE	SOLIDA RIOS	TOTAL	% DEL TOTAL POR FND
INDES/Argentina	(78) 40	-0-	(80-84) 200	-0-	-0-	240	3%
DESEC/Bolivia	-0-	(82,83) 185	-0-	(82,84) 201	-0-	386	5%
FUNDES/Colombia	-0-	(80,81) 144	(81) 85		-0-	229	3%
FUCODES/Costa Rica	(78) 30	(84) 100	(81,83) 60	(84) 49	-0-	238	3%
FED/Zn/Ecuador	-0-	(80) 536	(82-84) 159	(82, 84) 77	-0-	773	10%
FUNDACEN/Guatemala	(78) 45	(79, 82) 550	(81) 250	(81, 82) 550		1,395	18%
FMDR/Mexico	(78) 50	(80, 81) 540	(81-84) 800	-	-0-	1,390	18%
FUNDE/Nicaragua	(77) 50	(79) 360	(80-83) 290	(80, 84) 240	(84) 59	1,000	13%
FDD/Republica Dominicana	(78) 50	(79,80,83) 840	(81,82) 250	(82, 83) 550		1,690	22%
IPRU/Uruguay	(84) 39	(83) 185	-0-	-0-	-0-	225	3%
TOTALES	305	3,440	2,094	1,666	59	7,599	100%

1) Cifras en paréntesis indican el año de desembolso.

2) El total desembolsado por AID incluye $350.000 depositados en el Banco de América en garantía de una línea de crédito denominada en sucres del Banco Central del Ecuador.

3) Denominación y pago en moneda nacional. Cantidad principal mantienen su valor al tiempo del desembolso.

Las cifras arriba mencionadas indican que los más grandes recipientes de crédito proveniente de SOLIDARIOS han sido la FDD (República Dominicana), FUNDACEN (Guatemala) y la FMDR (México) quienes recibieron 58% de todo el crédito otorgado. El crédito de FMDR fue desembolsado a una tasa de cambio de 66 pesos por $1. Los créditos a FDD y FUNDACEN se realizaron con un valor de cambio igual al dólar. La tasa de cambio actual en México es P400/$1, en la República Dominicana es de RD3/$1 y en Guatemala equivale a Q/$1.

Las cuatro fundaciones receptoras de crédito que fueron evaluadas recibieron 53% del total de préstamos otorgados.

La cantidad de préstamos aprobados por SOLIDARIOS asciende a $8.809.000 en comparación con $7.598.000 actualmente desembolsados. La comparación entre fondos aprobados y fondos desembolsados está incluída en la tabla 5.

Tabla 5: Comparación entre Préstamos Aprobados y Préstamos Desembolsados

Ano/Fondo	PACT	AID	PFPP	CEE	TOTAL
1977	340	--	--	--	215
1978	85	--	--	--	85
1979	--	1,954	540	910	3,404
1980	--	--	1,560	690	2,250
1981	--	370	95	405	870
1982	40	1,005	95	--	1,140
1983	--	785	60	--	845
1984	--	--	--	--	
TOTAL APROBADO	340	4,114	2,350	2,005	8,809
Desembolso	400	3,440	2,092	1,666	7,598
Pendiente	--	674	198	339	1,211

Fuente: SOLIDARIOS

La tabla No. 5 muestra que $537.000 en fondos administrados por el BID (incluyendo la donación de CEE) han sido aprobados pero no desembolsados. Además, $305.000 en fondos administrados por el BID debidamente autorizados nunca fueron aprobados para ser utilizados como crédito. Una de las cláusulas incluídas en el acuerdo entre SOLIDARIOS y el BID/CEE estipula que la autorización para el uso de fondos fue suspendida debido a la utilización

de ellos hasta noviembre de 1984. Por lo tanto, $842.000 de la suma original de $4.600.000 en fondos autorizados del BID/CEE no fueron utilizados.

De una autorización total de $5.100.000 en fondos de AID, aproximadamente $600.000 fueron utilizados en la provisión de asistencia técnica, mientras que $4.500.000 fueron asignados al fondo de desarrollo. $3.440.000 de esta última cifra han sido desembolsados; dejando aproximadamente $1.060.000 en fondos todavía no asignados.

3.2.3. Análisis de Mora

El impacto producido por la crisis económica latinoamericana en las operaciones de crédito de SOLIDARIOS puede ser apreciado a través de un análisis de las cuentas de préstamos pendientes al 31 de diciembre de 1984 y al 31 de agosto de 1985.

De acuerdo al reporte anual auditado de SOLIDARIOS (p. 82) del 31 de diciembre de 1984, la cuenta de préstamos pendientes (interés y principal) llega a $5.800.188 comparada con $5.609.770 observadas al final de 1983. Las listas no auditadas del 31 de agosto de 1985 mostraron un total de $6.470.000. La tabla 6 muestra el balance pendiente por fundación al 31 de diciembre de 1983 y 1984.

Tabla 6: Balance de Préstamos Pendientes: 31 de diciembre de 1984 ($000s)

	1984			1983
Fundación	Capital	Interés	Total	Total
INDES - Argentina	$ 207	$ 51	$ 242	$ 242
DESEC - Bolivia	386	20	406	296
FUNDES - Colombia	229	40	269	251
FUCODES - Costa Rica	111	3	114	71
FED - Ecuador	411	15	426	349
FUNDACEN - Guatemala	1,254	39	1,293	1,343
FMR - México	1,340	83	1,423	1,123
FUNDE - Nicaragua	925	75	1,000	848
FUD - Rep. Dominicana	1,618	116	1,733	1,369
IPRU - Uruguay	225	2	226	31
Total	$6,706	$441	$7,148	$5,892
Ingresos por préstamos incolectables	(325)	--	(335)	(282)
Ajustes de tasa de cambio - Fondo BID	(945)		(66)	(1,011)
Total	$5,425	$375	$5,800	$5,608

La Tabla 7 reproduce los datos de SOLIDARIOS en relación a los pagos de préstamos e intereses atrazados.

Tabla 7: Análisis de los Préstamos de SOLIDARIOS
31 de diciembre de 1984

Cuentas en Mora	Número de pagos					% Distr.
	Capital	Interés	Capital	Interés	Total	
1 a 30 días	7	20	$157	$130	$ 288	
31 a 60 días	3	6	66	35	101	
61 a 90 días	-	4	-	3	3	
91 a 365 días	15	22	199	139	339	
1 a 2 años	7	11	143	102	244	3%
Mas de 2 años	3	3	52	5	56	1%
Total de Pagos en Mora	36	66	$618	$414	$1,032	14%
Cantidad no Vencida de Préstamos con Mora en los Pagos			3,981	22	4,003	56%
Total de la Cartera Afectada			4,598	436	5,034	70%
Préstamos sin pagos en mora:						
Actual			2,100	5	2,105	30%
Postergado			7	67	7	
Renegociado			-	-	-	
Total			$6,705	$441	$7,147	100%

Fuente: SOLIDARIOS

La distribución de los porcentajes muestran que mientras 14% del balance vencido está actualmente en mora, el balance de cartera no vencido y ya en mora de las fundaciones consiste en 56% de todos los préstamos pendientes. Un total de por lo menos 70% de la cartera total mantiene por lo tanto atraso en los pagos.

Si se comparan las cifras de cada fundación con los montos iniciales de los préstamos, la información obtenida es más reveladora. Esta información es presentada en la Tabla 8.

Tabla 8: Análisis Comparativo de la Deuda Pendiente
31 de diciembre de 1985
($000s)

	Orig. Prin. Desembolsado	Balance 31/12/84 Prin.	Int.	Total	Balance 31/18/85 Prin.	Int.	Total	Progreso en ocho meses
INDES (Argentina)	$ 240	207	51	248	207	124	331	Ninguno
DESEC (Bolivia)	386	386	20	406	386	35	421	Ninguno
FUNDES (Colombia)	229	229	40	269	229	16	245	Cifras de intereses en duda
FUCODES (Costa Rica)	237	111	2	113	212	8	220	
FEDNORTE (Ecuador)	779	411	15	426	623	30	653	
FUNDACEN (Guatemala)	1395	1254	39	1293	1198	66	1264	Pagos de $56,000 de Prin.
FMDR (México)	1390	1340	83	1423	1340	95	1435	Ninguno
FUNDE (Nicaragua)	1000	926	74	1000	926	104	1030	Ninguno
FDD (Rep. Dominicana)	1690	1618	116	1734	1618	175	1793	Ninguno
IPRU (Uruguay)	225	225	2	227	220	9	229	Pagos de $5000 de Princ.
Total	7571	6707	442	7147	6959	662	7621	
Menos el Ajuste por la Tasa de Cambio	--	(945)	(66)	(1009)	(945)	(60)	(1005)	
Total	$7571	5762	376	6138	6014	602	6016	

En 1985 no se llevaron a cabo otorgamientos ni desembolsos de préstamos. Debido a la expiración de la autorización del BID/CEE en noviembre de 1984, la única fuente de crédito existente ya autorizada es la donación de AID. El desembolso de los recursos financieros ya autorizados por AID ha sido congelado. El monto en cuestión es de $1.060.000.

Al tiempo de la evaluación (Octubre de 1985), los personeros de AID se encontraban laborando con SOLIDARIOS en el desarrollo de un acuerdo para el establecimiento de líneas garantizadas de crédito.

SOLIDARIOS mientras tanto ha continuado las renegociaciones con las fundaciones acreedoras. La situación de las negociaciones se encuentra sumarizada en la Tabla 9.

Tabla 9: Sumario de las Renegociaciones de los Préstamos de SOLIDARIOS a sus Miembros (octubre de 1985)

Fundación	Principal Pendiente	Tasa de Cambio Al tiempo del Desembolso	Actual (Enero/86)	Observaciones
FMDR (México)	$540,00	23.75	400	Nota (1)
FUNDES (Colombia)	144,040	49.70	171	Nota (2)
FEDNORTE (Quito-Ecuador)	174,222	29.05	125	Nota (3)
DESEC (Bolivia)	185,000	181	100,000+	Nota (4)
FUNDE (Nicaragua)	360,000	10	28	Nota (5)
FDD (Rep. Dominicana)	517,500	1	3	Nota (4)

Notas:

(1) En marzo de 1985 la FMDR acordó pagar el préstamo, incluído el interés, en pesos mexicanos de acuerdo a una tasa de cambio de 23,75 pesos por 1 dólar.

(2) En julio de 1985 FUNDES acordó pagar en pesos colombianos su deuda en dólares a una tasa de cambio de PC77/$1.

(3) En julio de 1985 FEDNORTE y SOLIDARIOS celebraron un acuerdo de pago bajo el cual se realizaran pagos de principal.

(4) DESEC y la FDD todavía no han llegado a un acuerdo con SOLIDARIOS acerca de los nuevos términos de pago.

(5) Debido a los problemas internos de Nicaragua todavía no se ha llegado a ningún acuerdo en relación a la transferencia de moneda extranjera y la tasa de cambio a utilizarse.

Fuente: SOLIDARIOS.

El cuidadoso escrutinio de las cifras proporcionadas muestra que solo dos fundaciones realizaron pagos de la deuda durante los primeros ocho meses de 1985; éstas fueron IPRU (Uruguay) y FUNDACEN (Guatemala). Actualmente parece ser que solo FUCODES posee las condiciones necesarias, como son una tasa de cambio relativamente estable y el mantenimiento de valor de la deuda original para encontrarse en posición de realizar pagos de su deuda denominada en dólares.

3.2.4. Situación Actual del Fondo de Desarrollo

Como resultado de la crisis en el pago de la deuda en dólares, cuyo efecto ha sido sentido en las actividades del Fondo de Desarrollo, las solicitudes de crédito y los desembolsos ya aprobados de las fundaciones miembros han sido suspendidos completamente. Los desembolsos de préstamos previamente autorizados durante 1984 llegaron a un total de $95.000 y solo dos solicitudes de préstamo por un total de $112.000 fueron recibidas y aprobadas. Estos préstamos se encuentran incluídos en los $951.000 desembolsados en 1984.

4. Estructura Financiera

4.1. Estado Financiero

4.1.1. Balance General

El balance general por fondo de SOLIDARIOS auditado al 31 de diciembre de 1984 está incluído en la tabla 1 del anexo 1 bajo el título de Estado Financiero de Solidarios. Los estados financieros son denominados en pesos dominicanos (RD$) con el mismo valor del dólar estadounidense.

Los activos totales al final de 1984 fueron de $6.893.000 versus $6.468.000 existentes a finales de 1983. Los pasivos llegan a $1.230.000 con un balance de fondos de $4.700.000.

Los activos están compuestos casi totalmente de (98,6$ por recursos en efectivo ($997.000) y el balance neto de préstamos pendientes de $5.800.000.

La cuenta pendiente del balance neto de préstamos ya incluye una cancelación del 5% por concepto de no recuperables, y $1.011.000 debido a la pérdida del valor del dólar del fondo de préstamos del BID en moneda local. No se ha incluído en esta cifra el valor estimado de la porción de los préstamos pendientes que podrían ser no recuperables. SOLIDARIOS no puede estimar la cantidad precisa de la deuda a ser cancelada hasta que las negociaciones sobre los préstamos con las fundaciones hayan concluído.

Sin embargo se conoce que como resultado de las negociaciones ya completadas, los $540.000 adeudados por la FMDR (México) y los $174.000 incluídos en la negociación con FEDNORTE pueden efectivamente ser eliminados de la deuda en dólares. Lo mismo se puede decir con cierta seguridad acerca del balance de $385.000 adeudado por DESEC (Bolivia); también se incluyen los $625.000 adeudados por FUNDE, además de $1.000.000 adeudados por FUNDACEN (Guatemala) y una cifra igual por la FDD (República Dominicana). Estas fundaciones serán acreedoras a la cancelación de la deuda por un valor de $3.725.000.

De un balance en efectivo de $997.000, $351.000 es el depósito en garantía por la línea de crédito de FEDNORTE y $150.000 son depósitos de los empleados

El 93%, o $1.147.093 del pasivo total consiste de un préstamo a ser pagado por SOLIDARIOS al BID. Los pagos sobre este préstamo sin interés comenzarán en 1989 hasta el año 2000, distribuídos en 22 pagos iguales. El valor del préstamo al tiempo de desembolso fue de $2.093.000. El pago del préstamo se realizará en montos de moneda local de acuerdo a los desembolsos realizados por el BID a las fundaciones. Este préstamo por lo tanto continuaría listado como a pagarse con un balance en dólares constantemente decreciendo.

Debido a que los activos de SOLIDARIOS consisten de donaciones, y siendo su mayor obligación financiera (el préstamo del BID) realmente insignificante, su balance general podría sobrevivir la cancelación de una gran parte de la actual cartera de préstamos. El principal problema resultante de la eliminación de la deuda sería sin embargo medido en términos de la pérdida de credibilidad que afectaría posibles donaciones provocando efectos negativos en los niveles futuros de efectivo para su presupuesto de operación y otras operaciones crediticias. Estos factores son examinados en la próxima sección.

4.1.2. Estado de Ingresos y Gastos

El ingreso de SOLIDARIOS durante 1984 fue de $1.716719 provenientes de:

- Desembolso de la donación al fondo de préstamos	$1.053.000
- Interés de préstamos y depósitos	496.000
- Otros ingresos (ganancia neta por cambio de moneda)	145.000
- Cuotas de membresía	23.000
	$1.717.000

Los gastos de operación para 1984 llegaron a $753.000 incluyendo una pérdida en préstamos en moneda extranjera de $234.000. Teniendo como resultado final un superávit neto en operaciones de $964.000.

Transformando en valores netos las cifras por concepto de reservas de moneda extranjera y préstamos, los gastos directos de operación llegaron a $460.000, de los cuales $147.000 fueron por concepto de salarios. Los ingresos de intereses generados internamente llegaron a $496.000, mostrando un superávit en los gastos de operación financiados con fondos generados internamente.

En 1983 se tuvo un ingreso total de $749.000, incluyendo solamente $270,000 como desembolsos de donaciones. Los gastos de operación para ese año fueron de $465.000, resultando en un superávit de $284.000. Ingresos por intereses fueron de $389.000, comparados con los costos directos de operación de $387.000.

El futuro financiero de SOLIDARIOS a corto plazo se comenzó a vislumbrar en 1985. El ingreso total durante los primeros ocho meses del

año fue de $369.000 de los cuales $310.000 fueron en interés ($116.000 de los préstamos del BID sujetos a un ajuste cambiario, y $115.000 de los préstamos financiados por AID). No existieron donaciones o desembolsos al fondo de préstamos. Los gastos totales durante los primeros ocho meses fueron de $350.000 incluyendo $100.000 en pérdidas cambiarias. Se presume que la gran parte de las pérdidas fueron compensadas con el ingreso proveniente de intereses del préstamo del BID. No se ha incluído en estas cifras los préstamos no recuperables. Si se descuenta tanto el ingreso de interés proveniente del préstamo del BID y como la pérdida cambiaria, el resultado neto muestra un ingreso de $242.000 y gastos de $247.000, indicando que los ingresos generados internamente fueron casi suficientes para cubrir los gastos en efectivo.

4.2. Perspectiva Financiera a Corto Plazo.

El examen del estado de ingresos y gastos sugiere lo siguiente:

- El presupuesto de operaciones de SOLIDARIOS está estructurado de tal manera que, inclusive en la ausencia de ingresos de donaciones, pueden mantener su nivel actual de operaciones sin mostrar ganancias o pérdidas, si es que los pagos de interés denominados en dólares provenientes de las fundaciones acreedoras se mantienen al nivel reciente (1984 y 1985). Si esta fuente de ingresos es reducida o eliminada SOLIDARIOS se vería forzado a utilizar sus reservas en efectivo o los recursos dirigidos a apoyar los costos de operación. Las reservas libres en efectivo representan actualmente gastos directos de operación de entre 6 y 12 meses.

  Los gastos directos de operación para 1985, excluyendo las reservas para la pérdida en préstamos y la asignación debido a pérdidas cambiarias, fueron de $395.000. $95.000 de estos gastos fueron presupuestados para la realización de seminarios y reuniones, $175.000 por concepto de salarios y otros beneficios laborales, $55.000 dedicados a viajes internacionales y el resto, $65.000, por concepto de gastos generales. Se espera que el presupuesto para 1986 sea de la misma magnitud, a no ser que sea necesario realizar reducciones mayores.

- La cuenta en efectivo al 31 de Agosto consistía de $985.000. $351.000 de esta cuenta son reservados como garantía de la línea de crédito en sucres de FEDNORTE, y $150.000 son depósitos de los empleados. La donación de AID tiene un balance de $275.000 y la cuenta de trabajo de SOLIDARIOS (secretaría general) es de $402.000. Basandose en los requirimientos de capital de trabajo estimados en $200.000, se estima que aproximadamente $200.000 a $300.000 de balance en efectivo no están comprometidos.

- Los fondos de AID actualmente autorizados pero no desembolsados y sin designación llegan aproximadamente a $1.060.000.

- Si los montos exactos son verificados y si SOLIDARIOS mantiene pérdidas o ganancias en su operación interna, parecería ser que fondos de $1.000.00 a $1.300.00 estarían disponibles para ser utilizados en el establecimiento de un fondo de reserva para el financiamiento de líneas garantizadas de crédito.

- Además de esa fuente potencial de recursos, el pago del principal en moneda local realizado por las fundaciones podría contribuirse como fondos rotativos hacia las mismas instituciones.

4.3 Sumario y Recomendaciones.

Basandose en la realidad económica existente en los países donde funcionan las fundaciones nacionales, y también en la estructura financiera interna de SOLIDARIOS mencionada anteriormente, las principales características de la reestructuración financiera de SOLIDARIOS, en la ausencia de donaciones adicionales, incluiría:

- La renegociación de la deuda mantenida por las fundaciones acreedoras incluyendo el pago del principal en moneda local a una tasa de cambio basada en la inflación interna; mientras que los pagos de interés se mantendrían de ser posible en dólares.

- Basandose en una evaluación detallada de las necesidades y capacidad financiera de cada una de las fundaciones, se deben realizar negociaciones con banqueros nacionales para arreglar el establecimiento de líneas garantizadas de crédito en moneda local.

- La autorización para el uso de fondos de AID no asignados y disponibles como garantía de líneas de crédito.

- El ingreso proveniente del interés de las garantías podría ser utilizado por SOLIDARIOS en la subvención de costos de operación y el financiamiento de cualquier tipo de asistencia técnica requerida en la organización de los fondos de garantía.

5. <u>Análisis de Operaciones</u>

5.1. Procedimientos Administrativos y de Contabilidad.

Las operaciones internas de administración y contabilidad de SOLIDARIOS son bien organizadas y parecen funcionar de una manera eficiente. La oficina cuenta con una computadora IBM-PC utilizada para la contabilidad; también se están desarrollando otras aplicaciones para la misma.

SOLIDARIOS ha preparado manuales de lineamientos y procedimientos para gran parte de sus funciones incluyendo las operaciones de crédito, contabilidad, administración y operaciones, servicios técnicos, y auditoría. El calendario anual de operaciones es preparado en el mes de noviembre del año anterior.

5.2. Asistencia Técnica.

Opiniones concernientes al futuro del programa de asistencia técnica de SOLIDARIOS ya han sido vertidas en la sección 3.1.

Los requerimientos de asistencia técnica que podrían ser utilizados por SOLIDARIOS son los siguientes:

- Una persona que asesore a SOLIDARIOS y a las fundaciones en la estructuración de líneas de crédito en moneda local garantizadas por esta misma organización, y también para que asista en las negociaciones que se requieran con bancos locales. Esta persona de ser posible debería ser alguien con previa experiencia bancaria en América Latina; además de poseer, de ser posible, alguna experiencia en relación al movimiento de fundaciones nacionales de desarrollo.

- Las ramas profesionales de los dos representantes regionales de SOLIDARIOS, cuyas posiciones son financiadas parcialmente con fondos provenientes de la donación de AID, son la contabilidad (América Central) y planeamiento económico (América del Sur). El tercer representante, cuya posición será creada por SOLIDARIOS, podría ser una persona con una sólida experiencia en administración financiera para ser utilizada en el asesoramiento a las fundaciones acerca de la necesidad de una reestructuración financiera requerida en el futuro si es que se quiere aprovechar las líneas de crédito garantizadas y denominadas en moneda local.

5.3. Análisis de Crédito y Desembolso de Préstamos.

A medida que SOLIDARIOS se transformó en una gran operación de intermediación financiera administrando una cartera de cerca de $8.000.000, la demanda por servicios de personal en el área de análisis de crédito se expandió rapidamente.

El carácter de esta evaluación es tal que no permite el análisis detallado de los procedimientos utilizados en el manejo de crédito. Sin embargo existen rumbos divergentes cuyo descubrimiento es inmediato cuando se realiza el análisis de la cartera actual. Estas posiciones se refieren a la evaluación de la habilidad de las fundaciones miembros a nivel microeconómico para desarrollar y administrar programas de crédito para sus beneficiarios, además de tomar en cuenta consideraciones macroeconómicas que afectan la capacidad de pago de la deuda por parte de las fundaciones, incluyendo en cuestiones como el tiempo apropiado de desembolso.

Las decisiones microeconómicas referentes a que fundación recibió crédito, por qué cantidad, y cuales no lo recibieron fueron generalmente correctas. Las cuatro fundaciones evaluadas que recibieron el 53% del crédito de SOLIDARIOS son ciertamente capaces de administrar los programas de crédito y de campo en los cuales estos recursos son utilizados, además de cumplir satisfactoriamente con el pago de sus obligaciones siempre y cuando no existan circunstancias imprevistas. La FUNDES (Nicaragua) y FMDR (México) recibieron conjuntamente el 31% del crédito total desembolsado. Aunque estas últimas fundaciones no fueron visitadas durante el curso de la evaluación, éstas constituyen, junto con la FDD, las organizaciones más grandes cuya administración ha sido siempre muy competente de acuerdo a observadores.

Las decisiones macroeconómicas referentes a cuando y porque se realizaron los desembolsos de crédito en dólares fueron, desde el punto de vista de 1985, menos apropiadas. La tabla 4 indica que $1.170.000 de

los fondos de la CEE más $1.486.000 en fondos de AID, o sea 52% de los desembolsos totales provenientes de las dos cuentas denominadas en dólares, fueron distribuídos durante el período comprendido entre 1982 y 1984. DESEC de Bolivia recibió $386.000, la FDD (República Dominicana) recibió $602.000 y FUNDE de Nicaragua recibió $118.000. Es obvio que las tasas oficiales de cambio en los tres países fueron completamente diferentes de las tasas del mercado libre y, por lo tanto, se espera que ocurran severas devaluaciones de la moneda local.

Si es el caso de que SOLIDARIOS ha sido utilizada como medio para la transferencia de recursos financieros bajo el título de préstamos, cuando éstos fueron tácitamente considerados como donaciones, evidentemente esa información no fue proporcionada al evaluador.

Si por otro lado existía la intención de que estos recursos sean eventualmente pagados en dólares por las fundaciones recipientes, el tiempo apropiado para el desembolso de estas cantidades debe ser cuestionado.

ANEXO 1

Reportes Financieros de SOLIDARIOS
1983-1984

ANEXO 1

TABLA 1

SOLIDARIOS

CONSEJO DE FUNDACIONES AMERICANAS DE DESARROLLO (COUNCIL OF AMERICAN DEVELOPMENT FOUNDATIONS)
BALANCES GENERALES (BALANCE SHEETS)
31 de Diciembre/December 31
Expresados en RD$-Nota 7/Expressed in RD$-Note 7)

	1984										1983
	Fondo de Tesorería	Secretaría General	Fondo BID/FMS	Fondo BID/CEE	Fondo AID II Asistencia Técnica	Fondo de Desarrollo FACT	Desembolsos	AID II Préstamos	Prestaciones Laborales	Total	Total
ACTIVOS (ASSETS)											
Efectivo en Caja y Banco (Notas 1,2 y 8) (Cash)	997,496									997,496	672,122
Préstamos a Asociados (Notas 1 y 3) (Loans to Members)			1,025,726	1,678,466		140,967		2,974,799		5,800,188	5,609,710
Otras cuentas por cobrar (Other accounts receivable)		43,221	75	61		9		125	18,242	61,733	143,345
Mobiliario,equipo de transporte y mejoras en propiedades arrendadas (Nota 1) (Furniture,transportation equipment and leasehold improvements)		20,469	1,078		825		5,995	421		28,788	30,266
Cuentas por Cobrar (pagar) entre fondos (Accounts receivable (payable) between funds)	(997,496)	419,682	145,831	(115,220)	75,671	128,570	4,888	270,517	37,556		
Otros Activos (Nota 4) (Other assets)		1,297			801			3,171		5,275	12,952
		484,669	1,182,740	1,563,507	77,305	269,546	10,883	3,249,033	55,797	6,893,480	6,468,466
PASIVOS Y BALANCES DE FONDOS (LIABILITIES AND FUNDS BALANCE)											
Préstamos por pagar (Nota 5) (Loans Payable)			1,147,093							1,147,093	1,753,277
Cuentas por Pagar (Accounts payable)		40,046	624	510	563	89		988		42,820	6,149
Depósito de Empleados (Employees deposits)									26,373	26,373	6,797
Intereses acumulados por pagar (Accumulated Interest Payable)		2,314						10,979		13,293	2,406
		42,360	1,147,717	510	563	89		11,967	26,373	1,229,579	1,768,629
Balance de Fondos (Fund Balance)		442,309	35,023	1,562,997	76,742	269,457	10,883	3,237,066	29,424	5,663,901	4,699,826
		484,669	1,182,740	1,563,507	77,305	269,546	10,883	3,249,033	55,797	6,893,480	6,468,466

Las notas a los estados financieros son parte integral de los mismos
(The accompanying notes are an integral part of the financial statements)

ANEXO 1
TABLA 2

SOLIDARIOS
CONSEJO DE FUNDACIONES AMERICANAS DE DESARROLLO (COUNCIL OF AMERICAN DEVELOPMENT FOUNDATIONS)
ESTADO DE INGRESOS, GASTOS Y CAMBIOS EN EL BALANCE DE FONDOS/ STATEMENT OF REVENUE, EXPENSES AND CHANGES IN FUND BALANCE
AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE /FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31
Expresados en RCD-Nota 7/Expressed in RCD-Note 7

	1984									1983
	Secretaría General	Fondo RCD/PPPR	Fondo RCD/CRE	Fondo AID-II Asistencia Técnica	Fondo Desarrollo PNCF	Diversificación	AID - II Préstamos	Prestamistas Internacionales	Total	Total
Ingresos (Revenues)										
Donaciones (Notas 1 y 6) (Grants)	58,137		238,541	140,665		10,000	585,000		1,032,333	270,354
Intereses Ganados (Interest earned)	46,841	200,353	71,824		3,027		172,401	1,525	495,971	389,185
Cuotas de asociados (Nota 1) (Members Fees)	23,500								23,500	26,150
Otros Ingresos (Other Income)	138,869							5,846	144,715	63,107
Total Ingresos (Total revenues)	267,547	200,353	310,365	140,665	3,027	10,000	757,401	7,371	1,736,719	748,796
Gastos (Nota 1): (Expenses)										
Servicios Personales (Salaries)	7,228	30,188	21,774	39,900	4,195		43,728		147,011	138,587
Prestaciones Sociales (Severance Indemnities)	1,958	7,695	5,513	8,138	1,062		11,265		35,531	33,012
Viajes Internacionales (International Travel)	2,209	8,409	5,999	26,345	1,146		11,955		55,883	53,432
Atenciones y Representaciones (Attentions & representations)	161	668	477		89		979		2,374	900
Rentas (Rents)	639	2,672	1,925		372		3,865		9,473	7,199
Mantenimiento (Maintenance)	309	1,262	912		178		1,837		4,498	2,908
Comunicaciones (Communications)	1,010	3,994	2,984		537	1,277	5,813		15,515	14,532
Depreciación (Depreciation)	8,606	469		17		1,989	86		10,867	8,616
Costo de impresión y reproducción (Printing & Reproduction Cost)	13,545	1,265	744		148	9,187	1,486		26,175	4,407
Cuentas incobrables (Reserve for bad debts)	6,000	15,207	15,309		1,337		21,308		59,161	23,574
Vehículos (Vehicles)	807	962	700		134		1,394		3,997	3,242
Servicios Profesionales (Professional services)				26,223					26,223	
Reuniones (Meetings)	71,194	3,288	2,283		462		4,704		81,931	51,406
Auditoría (Auditing)	409	1,754	1,169		234		2,280		5,846	8,986
Donaciones (Grants)										39,250
Pérdidas en cambio de divisas (Loss in foreign exchange)	20,799	53,148	49,975		7,460		102,188		233,580	53,695
Otros (Others)	6,200	6,674	6,764	3,693	990	695	8,421	1,210	34,567	40,917
Total gastos (Total expenses)	140,774	137,555	116,428	104,476	18,354	13,108	221,109	1,210	752,044	484,067
Exceso (defecto) de ingresos sobre gastos en el año (Excess(deficiency)of revenues over expenses for the year)	126,773	62,798	193,937	56,179	(15,357)	(3,108)	536,292	6,161	984,075	264,133
Balance de fondos al inicio del año (Fund balance at beginning of the year)	195,536	(28,175)	1,369,060	20,563	284,814	13,991	2,700,774	23,263	4,499,826	4,235,693
Balance de fondos al final del año (Fund balance at the end of the year)	462,309	35,023	1,562,997	76,742	269,457	10,883	3,237,066	29,424	5,683,301	4,499,826

Las notas a los estados financieros son parte integral de los mismos.
(The accompanying notes are an integral part of the financial statements)

ANEXO 1

TABLA 3

SOLIDARIOS
CONSEJO DE FUNDACIONES AMERICANAS DE DESARROLLO (COUNCIL OF AMERICAN DEVELOPMENT FOUNDATIONS)
ESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICIÓN FINANCIERA/STATEMENTS OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION
AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE/FOR THE YEAR ENDED DECEMBER 31
(Expresado en RDS - .lote 1/Expressed in RDS - .lote 1)

	1984									1983
	Secretaría General	Fondo BID/PPPS	Fondo BID/CDE	Fondo AID II Asistencia Técnica	Fondo Desarrollo PACT	Disminución	AID II Préstamos	Prestaciones laborales	Total	Total
Origen de los fondos: (Source of funds)										
De operaciones: (From operations):										
Exceso (defecto) de ingresos sobre gastos (Excess (deficiency) of revenues over expenses)	126,773	63,198	193,937	56,179	(15,357)	(1,108)	536,292	6,161	964,075	284,133
Más: Cargo a operaciones que no requirió el uso de fondos-Depreciación (Plus: Charge to operations that did not require the use of funds-Depreciation)	8,606	169		17		1,989	86		10,867	8,616
Fondos provistos por (usados en) las operaciones (Funds provided by (used for) the operations)	135,379	63,367	193,937	56,196	(15,357)	(1,119)	536,378	6,161	974,942	292,749
Disminución en otros activos (Decrease in other assets)	1,626	1,549	3,850	3,239					10,264	680
Aumento: (Increase):										
Préstamos por pagar (Loans payable)										175,536
Cuentas por pagar (Accounts payable)	34,787	378	311	563	42		590		36,671	5,052
Depósitos de empleados (Employees deposits)								19,576	19,576	5,693
Intereses acumulados por pagar (Payable interest)	2,781						3,726		10,387	2,406
	173,773	65,294	198,098	59,998	(15,315)	(1,119)	540,574	25,737	1,052,240	481,916
Uso de los fondos: (Funds were used for):										
Aumento (disminución) neto: (Net increase (decrease)):										
Cartas de Crédito (Letters of Credit)										(271,152)
Cuentas por cobrar (Accounts receivable)	(10,315)	75	61		9		(70,314)	(528)	(81,412)	89,051
Préstamos a empleados (Loans to employees)		(730,083)	348,438		51,427		521,036		190,418	495,323
Otros activos (Other assets)							2,587		2,587	4,266
Adiciones netas a mobiliario / equipo (Additions to furniture and equipment)	3,547			842					9,389	2,691
Disminución en: (Decrease in):										
Préstamos por pagar (Loans payable)		606,184							606,184	
Cuentas por pagar (Accounts payable)										13,756
	1,763	124,424	(348,499)	842	(51,436)		(452,739)	528	726,640	(134,725)
Aumento (disminución) en los fondos (Increase (decrease) in the funds)	175,741	189,718	(150,401)	59,156	(66,751)	(1,119)	92,265	26,265	325,574	347,191
Efectivo al inicio del año (Cash at beginning of the year)	243,341	(43,887)	35,181	16,517	225,521	6,007	177,552	11,290	672,122	324,931
Efectivo al final del año (Cash at the end of the year)	419,082	145,831	(115,220)	75,673	158,770	4,888	270,817	37,555	997,696	672,122

Las notas a los estados financieros son parte integral de los mismos.
(The accompanying notes are an integral part of the financial statements)

ANEXO 2

Seminarios y Publicaciones de SOLIDARIOS

Lista de Seminarios, Cursos y Visitas de Intercambio durante 19878-84

1.- "Cooperación, Extensión y Desarrollo", 1974, Santo Domingo, República Dominicana.

2.- "La Promoción de Organizaciones Autosuficientes por Agencias de Desarrollo", 1975, Bonn, Aachen, Bruselas, La Haya, Berlin Occidental, Viena.

3.- "La Promoción de Formas Alternas de Producción en Áreas Rurales", 1976, La Catalina, San José, Costa Rica.

4.- "Las Relaciones entre Producción, Mercadeo y Financiamiento de Organizaciones Campesinas", 1977, Tegucigalpa, Honduras y Managua, Nicaragua.

5.- "Organización Autosuficiente y Centros de Servicio", 1978, Asunción, Paraguay y La Paz, Bolivia.

6.- "Visita de Intercambio-Programa de Colección", 1978, Santo Domingo, República Dominicana.

7.- "Visita de Intercambio-Programa de Generación de Fondos", 1978, Ciudad de México, México.

8.- "Curso de Contabilidad por Fondos para Agencias sin Fines de Lucro", 1978, Quito, Ecuador.

9.- "Organizaciones Autosuficientes como Base para el Desarrollo Rural: Conceptos y Posibilidades de Promoción en América Latina", 1979, Medellín, Colombia.

10.- "Crédito para Grupos Marginales", 1979, Quito, y Punta Carnero, Ecuador.

11.- "Visita de Intercambio-Mercadeo de Productos Agrícolas", 1979, Ciudad de Guatemala, Guatemala.

12.- "Cursos de Sistemas Contables para Agencias sin Fines de Lucro", 1979, Ciudad de Guatemala, Guatemala.

13.- "Seminario de Fondo de Desarrollo", 1979, Cali, Colombia.

14.- "Primera Sesión de Entrenamiento en Programación, Planeamiento y Evaluación", 1979, San José, Costa Rica.

15.- "Segunda Sesión de Entrenamiento en Programación, Planeamiento y Evaluación", 1979, Cali, Colombia.

16.- "Tercera Sesión de Entrenamiento en Programación, Planeamiento y Evaluación", 1979, Antigua, Guatemala.

17.- "Curso de Auditoría y Controles Internos para Agencias sin Fines de Lucro", 1979, San José, Costa Rica.

18.- "Visita de Intercambio - Educación y Entrenamiento", 1979, Ciudad de México, México.

19.- "Cuarta Sesión de Entrenamiento en Programación, Planeamiento y Evaluación", 1980, Cali, Colombia.

20.- "Planeamiento, Financiamiento e Implementación de Programas de Vivienda de Bajo Costo en Barrios Marginales de América Latina", 1980, Berlin Occidental.

21.- "Visita de Intercambio - El Balance Social", 1980, Coral Gables, Florida.

22.- "Visita de Intercambio - Administración de Préstamos", 1980, Ciudad de Panamá, Panamá.

23.- "Alternativas de Crédito para Grupos Marginales", 1981, Berlin Occidental y Bonn.

24.- "Evaluación de los Efectos Sociales de Proyectos Generadores de Ingreso", 1982, Lima, Perú.

25.- "Financiamiento de Proyectos de Desarrollo Pequeños", 1982, Buenos Aires y Corrientes, Argentina.

26.- "Seminario sobre Generación de Fondos", 1982, Washington, D.C.

27.- "Alternativas de Crédito para Grupos Marginales", 1983, Ciudad de Panamá, Panamá.

28.- "Financiamiento de Vivienda en Areas de Bajos Ingresos en América Latina", 1983, Berlin Occidental y Viena.

29.- "Promoción, Educación y Transferencia de Tecnología en el Financiamiento de Pequeños Proyectos", 1983, Cocoyoc, México.

30.- "El Tercer Sector: un Método de Desarrollo en América Latina y el Caribe", 1984, Puerto Príncipe, Haití, y Santo Domingo, República Dominicana.

31.- "Primera Reunión Latinoamericana y del Caribe del Consorcio sin Fines de Lucro", 1984, Santo Domingo, República Dominicana.

PUBLICACIONES DE SOLIDARIOS

- El Curso Corto de Entrenamiento para el Desarrollo, Por: David Macarov, Ph. D. y Gershon Franklin, B. Sc., 1974.
- La Empresa Ejidal, Por: Ramón Fernandez, 1978.
- Una Política para el Desarrollo (AGOTADO), Por: Rodolfo Martinez Ferrate, 1978.
- Instituciones No Lucrativas: Administración, Contabilidad por Fondos y Control Interno, Por: Mariano A. Mella, 1981.
- Planificación, Programación y Evaluación: Guía para Instituciones No Lucrativas, 1981.
- Catálogo de Instituciones de Desarrollo sin Fines de Lucro de América Latina y el Caribe, 1984.
- Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural: Una Experiencia en el Campo Mexicano, Por: Arturo Espinosa, 1982.
- I Reunion de Consorcios sin Fines de Lucro en América Latina y el Caribe, 1985.
- Revista Trimestral SOLIDARIOS.

FUNDACIÓN COSTARRICENCE DE DESARROLLO
FUCODES

CONTENIDO

1. Información Preliminar.

2. Estructura Organizativa.

3. Lineamientos, Programas y Actividades.

   3.1. Objetivos y Lineamientos
   3.2. Programas y Actividades

4. Estructura Financiera

   4.1. Origen de los Fondos
   4.2. Balance General
      4.2.1. Balance General
      4.2.2. Estado de Ingresos y Gastos

   4.3. Análisis Financiero
   4.4. Estructura de la Deuda
   4.5. Sumario

5. Análisis de Operaciones

   5.1. Procedimientos Internos
   5.2. Recursos Humanos
   5.3. Promoción y Asistencia Técnica
   5.4. Operaciones de Crédito

      5.4.1. Reglamento de Crédito
      5.4.2. Composición de la Cartera de Préstamos
      5.4.3. Cartera de Préstamos por Origen de Crédito
      5.4.4. Análisis de Préstamos en Mora

6. Evaluación del Impacto de la Fundación entre sus Beneficiarios

   6.1. Reporte de la Visita de Campo
   6.2. Otras Evaluaciones
   6.3. Conclusiones

7. Relaciones Institucionales

   7.1. Con AID
   7.2. Con CINDES
   7.3. Con el BID
   7.4. Con SOLIDARIOS

Anexo 1 - Reportes Financieros

Anexo 2 - Reportes de las Visitas de Campo

Diagramas y Tablas

Diagrama 1: Estructura Organizativa de FUCODES

Tabla 1: Desembolsos de SOLIDARIOS a FUCOES ($EU)

Tabla 2: Deuda de FUCODES en Dólares

Tabla 3: Cartera de Préstamos 1983/1984

Tabla 4: Composición Sectorial de la Cartera de Préstamos de FUCODES: 31 de diciembre de 1984

Tabla 5: Fuentes de Crédito de la Cartera de Préstamos de FUCODES: 30 de septiembre de 1985

Tabla 6: Análisis de Préstamos en Mora: 30 de septiembre de 1985

Tabla 7: Impacto Estimado de la Creación de Empleo; Ocho Beneficiarios

1. Información Preliminar

La Fundación Costarricense de Desarrollo (FUCODES) fue fundada en 1973 por un grupo de diecisiete profesionales y hombres de negocios. El objetivo principal adoptado fue de promover el desarrollo del sector informal de la economía a través de la provisión de asistencia financiera, técnica y administrativa al sector privado del país.

Durante los primeros cuatro años de existencia FUCODES realmente no fue mucho más que una idea unida a una incipiente organización. La organización no realizaba actividades de campo y solamente recibía apoyo financiero en la forma de donaciones provenientes del Club de Leones, el Club Rotario y la Fundación Panamericana de Desarrollo (FPD). FUCODES fue declarada en 1977 una institución de utilidad pública mediante decreto ejecutivo G-6044; también estableció como sus primeros miembros a compañías y organiciones proveedora de recursos, además de utilizar sus contribuciones de operaciones.

Durante el período 1977-79 FUCODES continuó su desarrollo institucional y operativo culminando en la creación de una estructura compuesta de una asamblea general, junta de directores, director ejecutivo y cuatro departamentos de trabajo: administración, generación de fondos, promoción y desarrollo empresarial, y crédito y entrenamiento. La fundación recibió los primeros aportes financieros de PACT, FI y AID, además de la asistencia técnica proporcionada por SOLIDARIOS. FUCODES también estableció los primeros programas de gran significación en las áreas de crédito y promoción. Para 1979 FUCODES contaba ya con una membresía de 62 empresas participantes, y había establecido 30 operaciones de crédito con una cartera de préstamos de $125.000 distribuídos principalmente entre los sectores agrícola, de la pequeña industria, artesanal y pesquero. Poco después FUCODES recibió una donación de $500.000 provenientes de AID; además de recibir préstamos de $10.000 de la FPD y de $30.000 proveniente de SOLIDARIOS. También se incrementaron las donaciones provenientes de organizaciones y grupos locales. La cartera de crédito llegó a $250.000 dirigida a 60 grupos de beneficiarios. Los activos totales de la fundación fueron incrementados desde $41.000 en 1977 a $248.000 en 1982.

Sin embargo, en 1980 se dió inicio a una grave crisis institucional ocasionada por deficiencias organizativas que afectó negativamente a las operaciones de FUCODES. La situación se agravó más todavía debido a la severa devaluación (de C/.8,60/$1 a C/. 42/$1) y a un nivel inflacionario altísimo que tuvo lugar en Costa Rica en 1981-82, resultando en la severa descapitalización de la fundación con la consecuente incapacidad de ésta de pagar su deuda denominada en dólares.

En 1981, un 80% de los grupos de beneficiarios sufrieron atrasos en el pago de los préstamos, llegando a un valor de $85.000, gran parte del cual llegó a ser eventualmente incobrable. Los desembolsos de la donación de AID y de los préstamos de PACT y SOLIDARIOS fueron también suspendidos en 1981. En 1982 el personal de la fundación fue reducido de 28 empleados a cinco; treinta compañías retiraron su apoyo financiero y las actividades de crédito de la fundación fueron suspendidas.

La reorganización de FUCODES se inició con el nombramiento del actual director ejecutivo, Ing. Julio Gonzalez, en julio de 1982. También se restablecieron relaciones de trabajo con organizaciones donantes y prestatarias como SOLIDARIOS, AID, PACT y FI, además de iniciar el desarrollo coherente de lineamientos y procedimientos de operación. Una serie de acuerdos de apoyo financiero y técnico fueron firmados con organizaciones nacionales e internacionales en 1983; además se restablecieron las operaciones de crédito de la organización.

En septiembre de 1985 FUCODES contaba con una cartera de préstamos de $290.000 con 68 beneficiarios y un activo programa de asistencia administrativa para los beneficiarios. Los activos totales llegaron a $497.000 con un capital propio de $302.000, mientras que los préstamos en mora apenas llegaban al 3% del valor de la cartera.

Por lo tanto, en un período de seis años, FUCODES ha atravezado un ciclo completo que comenzó desde haber sido una organización activa y efectiva en 1979, para luego pasar por su casi total desintegración en 1982, hasta convertirse otra vez en una fundación de desarrollo muy efectiva.

2. Estructura Organizativa

La actual estructura organizativa de FUCODES está incluída en el diagrama 1 (Estructura Organizativa de FUCODES, 1985).

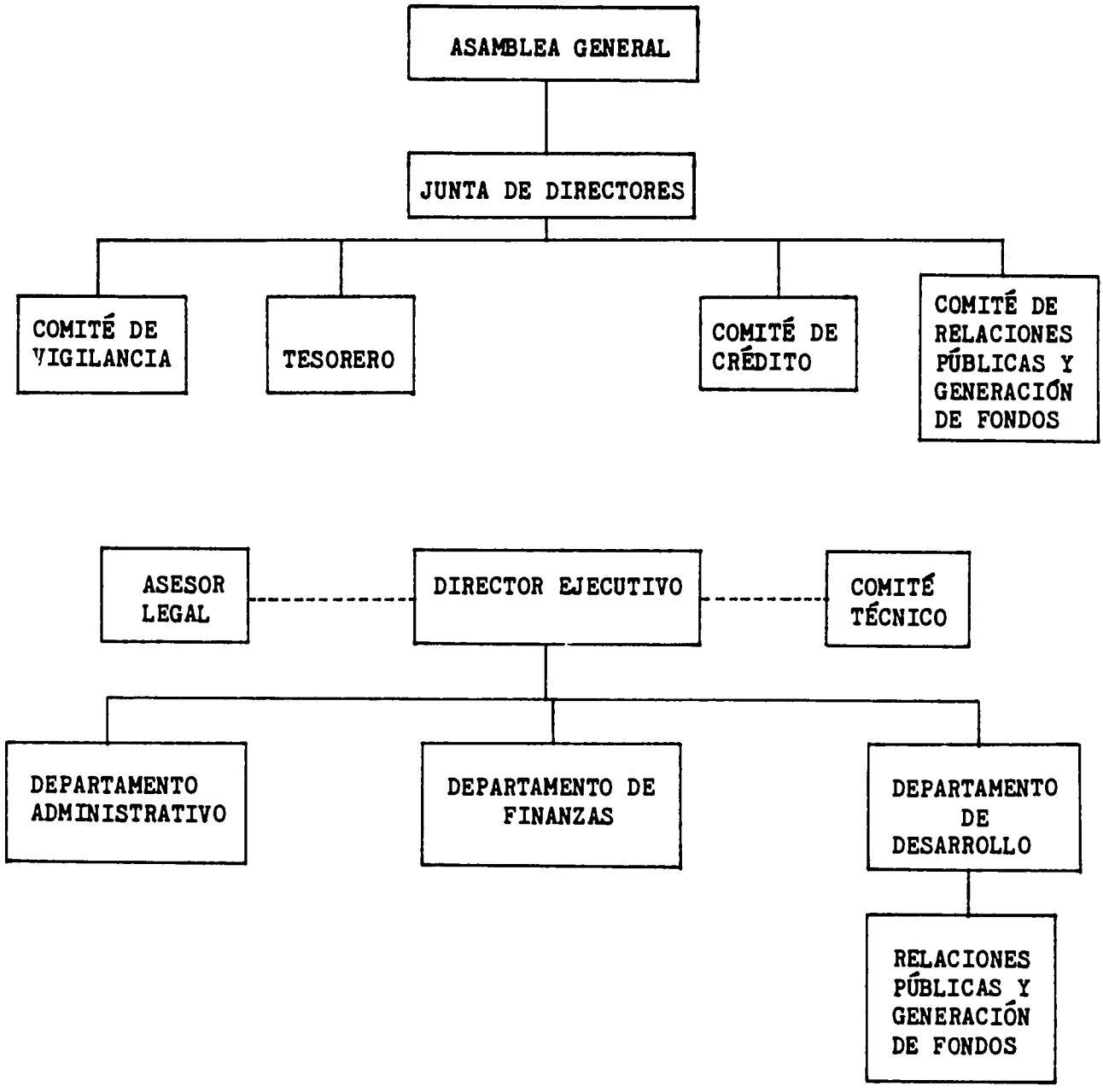
La asamblea general está compuesta por representantes de las organizaciones contribuyentes asociadas a FUCODES y los personeros de la fundación.

La junta directiva está compuesta de doce miembros electos para servir a la fundación sin percibir remuneración. La junta es responsable por el desarrollo de los lineamientos generales de FUCODE, sujetos a la aprobación de la asamblea general. La junta directiva se reune aproximadamente cada dos semanas. Existen también cuatro comités compuestos por miembros de la junta directiva y altos personeros del sector administrativo de la fundación. Los comités son: el comité ejecutivo, el comité de crédito, el comité de relaciones públicas y generación de recursos, y el comité de vigilancia. El comité más activo es él de crédito cuya principal actividad es la revisión de las solicitudes de préstamo. El actual presidente de FUCODES es el Sr. Silvestre Alonso Matanzo.

El más alto personero asalariado de FUCODES es el director ejecutivo. Esta persona es asistida por un personal compuesto de 10 empleados a tiempo completo de los cuales cuatro son personal de campo, cuatro laboran en actividades administrativas y contables y dos se desempeñan como personal de apoyo. El número actual del personal es mucho menor que el nivel máximo alcanzado antes de haber realizado la reorganización de la institución, debido principalmente a la eliminación de las oficinas regionales y de los promotores de grupo. Todas las operaciones de la fundación se realizan actualmente desde la oficina central en San José, y de acuerdo a la dirección actual de la fundación, ésta trabaja solo con grupos o empresas organizadas previamente. Este último requerimiento es algo diferente al encontrado entre las otras fundaciones evaluadas ya que efectivamente elimina la necesidad de utilizar promotores de campo además de reducir el costo de operaciones.

Diagrama 1

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



3. Lineamientos, Programas y Actividades

3.1. Objetivos y Lineamientos

El objetivo básico de FUCODES es similar al de las otras fundaciones miembros de SOLIDARIOS. Estos consisten en la utilización de los recursos financieros, económicos y técnicos provenientes de los sectores mas prósperos del área privada costarricence, implementados con la cooperación proporcionada por instituciones nacionales e internacionales, para la provisión de asistencia en el desarrollo económico de pequeños agricultores y empresarios de Costa Rica que se encuentran directamente relacionados con actividades económicas productivas.

La cláusula "directamente productiva" es una estipulación primordial para FUCODES. Entre los tipos de actividades productivas que FUCODES apoya se encuentran:

- Agricultura y Ganadería
- Pequeña Industria y Actividades Artesanales
- Agroindustria
- Servicios considerados como importantes para la nación
- Cualquier otra actividad productiva cuyo principal objetivo sea elevar el nivel de vida de los sectores de bajos ingresos.

Las siguientes son las actividades que se encuentran explícitamente excluídas de las áreas de asistencia de FUCODES, de acuerdo a la estipulación de apoyo al sector productivo:

- Compra de tierras
- Construcción de edificios
- Compra de vehículos
- Donaciones por parte de prestamistas
- Compra de valores
- Actividades relacionadas con el comercio, recreación y transportación

Ya que FUCODES no se encuentra ocupada en la organización o promoción de grupos, la asistencia proporcionada por ésta a beneficiarios potenciales (ya sea a grupos o a pequeños negocios) será considerada solamente si estos han sido organizados, o han realizado actividades de negocios por dos o más años previos a la fecha de aplicación a la fundación.

3.2. Programas y Actividades

Los tres programas básicos en los que FUCODES actúa son:

- Crédito
- Entrenamiento y Asistencia Técnica
- Desarrollo de la Pequeña Empresa

La principal actividad de FUCODES es la administración del programa de crédito rotativo. Los programas de entrenamiento, asistencia técnica y desarrollo empresarial se encuentran directamente relacionados con el programa de crédito ya que están apoyando actividades diseñadas para asegurar el éxito de los proyectos auspiciados por los beneficiarios.

La composición de la cartera de préstamos de FUCODES es algo diferente de la encontrada en las otras fundaciones evaluadas. Esto es tal vez un reflejo de la diferencia existente entre la estructura económica de la meseta central de Costa Rica, donde están localizados un gran porcentaje de sus beneficiarios, y la situación existente en las áreas remotas de la República Dominicana, Ecuador y Guatemala donde son activas las otras fundaciones. Por lo tanto este producto no constituye la desviación del concepto básico de SOLIDARIOS de trabajar con beneficiarios del sector informal de la sociedad de cada país.

El volumen promedio de los préstamos tiende a ser más alto en relación a los encontrados en las otras fundaciones; mientras que el número de beneficiarios directos es más pequeño además de que un alto porcentaje de su cartera se orienta hacia las pequeñas empresas manufactureras.

Al final de 1984 solo un 12% de la cartera de préstamos estaba en manos de grupos de agricultores, mientras que el 75% de los préstamos se hallaban en manos del sector manufacturero. Esta situación contrasta con la existente en FUNDACEN (Guatemala) y en la FDD (República Dominicana) donde un 100% y un 90% (respectivamente), de los préstamos están dirigidos hacia el sector agrícola.

Una idea más detallada de las actividades crediticias de FUCODES es proporcionada en la seccion 5.4 de este reporte.

FUCODES coopera muy cercanamente con muchas instituciones del sector gubernamental y educacional de Costa Rica cuya actividad principal se desarrolla en las áreas de entrenamiento y asistencia técnica. Entre ellas se encuentran el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), el Colegio Universitario de Puntarenas (CUP) y el Fondo de Asistencia Técnica (CINDE).

Los programas han sido diseñados para complementar las actividades de crédito, como es evidente por la lista de seminarios y cursos realizados bajo el auspicio de FUCODES en 1984 y durante la primera mitad de 1985.

Actividades	Número de Participantes
1. Cursos	
Integración del agricultor costarricence en la economía nacional.	38
Administración básica de la pequeña empresa	12
Contabilidad básica de la pequeña empresa	22
Principios básicos de técnicas de administración	8
2. Programa de entrenamiento de cuatro meses al Grupo de Agricultores de San Cayetano en el uso de fertilizantes, herbicidas, técnicas de siembra y control de producción	

3. Diecisiete reuniones con pequeñas empresas y grupos para explicar los objetivos de los programas de FUCODES en las áreas de asistencia técnica y financiera

4. Estructura Financiera

4.1. Origen de los fondos.

Además del efectivo generado internamente por las operaciones de crédito y como ingresos de intereses, el financiamiento de FUCODES consiste en:

- Préstamos provenientes de varios fondos de SOLIDARIOS.
- Contribuciones paralelas de los fondos de apoyo económico de la AID denominados en colones y canalizados a través de la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDES).
- Cuotas anuales de membresía provenientes de las compañías asociadas con FUCODES. Estas contribuciones se realizan en efectivo o en servicios.
- Donaciones en efectivo y en servicio de otras fuentes a nivel nacional.
- Donaciones del extranjero.

4.1.1. SOLIDARIOS

El apoyo financiero proporcionado por SOLIDARIOS a la fundación desde su inicio está incluído en la Tabla 1.

Tabla 1: Desembolsos de SOLIDARIOS A FUCODES (en dólares)

FONDO	Aprobado	Desembolso	Fecha de Desembolso	Desembolso Pend.	Condiciones
SOL/AID	$'85,000	$100,000	1984	85,000	5%/$EU/a pagarse en cuotas iguales entre 1984 y 1999
SOL/FFPS/BID	60,000	59,226	1980,82,83	774[1]	5%/en colones/a pagarse en 24 pagos entre 1984 y 1986
SOL/CEE/BID	147,000	47,600	1984	99,400[1]	5%/EU/ 24 pagos iguales entre 1987 y 1999
SOL/PACT	30,000	30,000	1977	-	3%/anual en $EU/a pagarse en 10 cuotas semianuales
Total	286,826			85,000	

[1] La autorización expiró en Noviembre de 1984

Todas las cifras descritas en la Tabla 1 son préstamos y son donominados en dólares, con la excepción del préstamo otorgado por SOL/FFPS/BID que es denominado en colones. Debido a la actual incertidumbre respecto al pago de los préstamos en dólares, el desembolso de $85,000 pertenecientes al préstamo de SOL/AID no se ha realizado. La autorización para el uso de fondos del BID y la CEE expiró en noviembre de 1984.

De acuerdo a las condiciones normales, todos los recursos monetarios proporcionados por SOLIDARIOS son utilizados para el financiamiento de proyectos y no para gastos de administración.

4.1.2. Fondos de Apoyo Económico CINDES.

CINDES es una creación conjunta de los gobiernos de Costa Rica y los Estados Unidos, con el propósito de administrar las contribuciones paralelas denominadas en colones de los fondos de apoyo económico de la AID. La línea total de crédito a disposición de CINDES durante el período 1983-1986 fue de $7 millones de dólares. 10,2 millones de colones, parte de la suma anterior ($195.000 a la tasa de cambio de noviembre de 1985), fueron donados a FUCODES para ser utilizados en la provisión de crédito, asistencia técnica y el entrenamiento de los beneficiarios pertenecientes al sector de pequeña empresa. El desembolso de estos recursos debían realizarse entre 1983 y 1985. La composición de la donación de acuerdo a su uso es la siguiente:

C/7,4 millones: establecimiento del fondo rotativo de préstamos.

2,4 millones: entrenamiento y asistencia técnica para los beneficiarios.

0,4 millones: pago a consultores para el reforzamiento institucional.

Una donación adicional de C/5 millones fue desembolsada en 1985, mientras que el desembolso de un préstamo de C/5 millones se encuentra pendiente hasta el momento de la preparación de este reporte (Diciembre de 1985).

4.1.3. Donaciones Nacionales

La membresía de FUCODES aumentó desde 148 compañías asociadas en 1983 a 200 empresas a finales de 1984. Para noviembre de 1985 el número de miembros sobrepasó los 250. En 1984, 162 compañías contribuyeron C/949.000 ($20.000 aproximadamente) en efectivo, mientras que fueron donados servicios por parte de 38 miembros (por ejemplo: anuncios comerciales por radio y televisión) por un valor aproximado de C/2.168.000 ($43.000). El total de donaciones del sector doméstico para 1985 está proyectado en C/2.5 millones. Otras donaciones provenientes de otras fuentes nacionales también son recibidas de tiempo en tiempo.

4.1.4. Donaciones del Extranjero

FUCODES ha recibido durante los últimos años una donación anual en dólares proveniente de PACT con el propósito de ayudar en el pago de salarios y otros gastos administrativos relacionados con la operación del fondo rotativo. El monto para 1984 fue de $16.500.

FUCODES está negociando la adquisición de un préstamo de $50.000 con la Fundación Interamericana para ser utilizado en un fondo rotativo al servicio de la empresa rural. También está negociando la asignación de donaciones provenientes de PACT, por $26.000, destinados a gastos de operación, y de la Cámara Interamericana de Comercio de Washington, D.C. por $20.000 para ser utilizados en una campaña de reclutamiento de miembros.

4.2. Estado Financiero

4.2.1. Balance General

Un análisis comparativo del balance general en dólares fechado el 31 de diciembre de los años 1978, 1983 y 1984, es proporcionado en la Tabla 1 del Anexo 1 (Estado Financiero).

Los activos totales en dólares fueron esencialmente constantes en 1978 y 1983, pero se incrementaron desde $178.000 al final de 1983 a $348.000 en 1984. El capital previo se incrementó desde $134.000 a $249.000. Las figuras correspondientes al 30 de septiembre de 1985 son de $497.000 en activos totales y de $302.000 en capital propio. El incremento rápido del capital propio se debe a la existencia de un lineamiento general común a todas las fundaciones miembros de SOLIDARIOS que indica la reinversión del superávit de operaciones en actividades de crédito.

El balance general por fondos y expresado en colones al 30 de septiembre de 1985 está incluído en la Tabla 2 del Anexo 1. El examen del balance general muestra que los cuatro fondos provenientes de SOLIDARIOS representan el 35% de los activos totales de FUCODES, mientras que los dos fondos provenientes de CINDES constituyen el 41% de los activos totales. La participación de la AID en la composición de los activos totales, que consistirían del fondo de SOLIDARIOS/AID y de los dos fondos de CINDES, representan el 62%.

El nivel del efectivo existente en FUCODES al 30 de septiembre es bastante alto. Éste llega a un monto de C/138.000 en cuenta corriente, y los depósitos a tiempo llegan a C/9,05 millones de los cuales el 95%, o sea $172.447, son denominados en dólares.

Los estados de cuentas muestran claramente que FUCODES se encuentra al momento bien capitalizado, con un capital propio suficiente para cubrir los préstamos por pagar y a cobrar.

4.2.2. Estado de Ingresos y Gastos

Los estados comparativos de ingresos y gastos para 1983 y 1984 se incluyen en la Tabla 3 del Anexo 1. Los ingresos netos aumentaron desde una posición equivalente con los gastos en 1983 hasta un monto de $140.000 en 1984. Esta última cifra es principalmente el resultado de los préstamos de SOL/AID y SOL/CEE, por un monto total de $147.600. La Tabla 3 también demuestra que los costos de operación para 1984 fueron de $167.000, mientras que los ingresos por concepto de intereses fueron $31.000; indicando que la fundación está muy lejos de llegar a cubrir sus gastos de operación con fondos generados internamente.

El presupuesto de operaciones para 1985 proyectó ingresos de C/16,8 millones ($320.000) y gastos de operaciones de C/10.1 millones ($193.000). Las cifras realizadas para los primeros nueve meses de 1985 incluyen ingresos de C/11,8 millones ($226.000) y gastos de C/7,9 millones ($150.000), o un superávit en operaciones de C/3,9 millones ($74.000). Este superávit fue efectivamente canalizado hacia las operaciones de crédito. Desembolsos por concepto de préstamos durante los primeros nueve meses de 1985 fueron de C/5,2 millones ($99.000).

Se debe señalar que las donaciones internacionales durante los primeros nueve meses del mismo año fueron de C/3,4 millones en relación a la suma presupuestada de C/6,9 millones.

4.3. Análisis Financiero

El análisis del balance general de FUCODES al 31 de diciembre de 1984 indica las siguientes relaciones:

Relación actual $\frac{\text{Activos}}{\text{Pasivos}} = \frac{\text{C/10.317.000}}{\text{C/ 523.000}} = 19.7$

Relación de liquidéz $\frac{\text{Activos menos inventario}}{\text{Pasivos}} = \frac{\text{C/ 9.202.000}}{\text{C/ 532.000}} = 17.6$

Relación de la deuda $\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos}} = \frac{\text{C/ 4.205.000}}{\text{C/16.557.000}} = 0.25$

Las relaciones correspondientes al 30 de septiembre de 1985 fueron de 29.5, 27.6 y 0.36. Estas reflejan un balance general muy satisfactorio.

4.4. Estructura de la Deuda

El balance general al 31 de diciembre de 1984 lista un nivel de la deuda a corto plazo de C/255.000, con una deuda a largo plazo de C/3,95 millones. La deuda a largo plazo denominada en dólares fue subsequentemente calculada tomando en cuenta la devaluación del colon. La deuda pendiente de FUCODES a SOLIDARIOS al 30 de septiembre de 1985 se incluye en la Tabla 2.

Tabla 2: Deuda Pendiente en Dólares ($EU)

Fondo	($EU)	Colones (000's)
SOL/PACT	6,392	242
SOL/BID	-	1,583
SOL/CEE	46,200	2,423
SOL/AID	100,000	5,245
Total	$153,132	C/9,493

De la información proporcionada en esta tabla, todos los préstamos, con excepción del préstamo de PACT, son considerados a largo plazo.

4.5. Sumario

La posición financiera de FUCODES puede ser sumarizada como bien capitalizada, con mucha liquidéz, bien administrada y con una deuda que se encuentra perfectamente dentro del alcance y capacidades administrativas de la fundación. El único aspecto negativo encontrado es que FUCODES continúa siendo muy dependiente del financiamiento externo para cubrir sus gastos de operación, a pesar de que el personal ha sido conservado a un nivel absolutamente mínimo consistente con la expansión de su cartera de préstamos. Se espera que debido al éxito de sus experiencias durante los últimos años, la combinación de una cartera de préstamos creciente junto a las contribuciones realizadas a tiempo permitirán el mantenimiento de una condición financiera viable dentro de FUCODES.

5. Análisis de Operaciones

5.1. Procedimientos Internos

Las operaciones administrativas internas de FUCODES parecen estar muy bien organizadas. Existen manuales de instrucción para todas las principales ramas de actividad, incluyendo los procedimientos administrativos, operaciones de crédito, contabilidad y evaluación. También se utiliza el sistema de contabilidad por fondos y cada año se lleva a cabo una auditoría general de la organización. La contabilidad es realizada manualmente, aunque ya se cuenta con una computadora IBM cuyo uso será gradualmente incorporado al funcionamiento de la oficina.

El director ejecutivo opina que la actual cartera de préstamos podría ser doblemente incrementada en términos de su valor y del número de beneficiarios a servirse sin necesidad de alterar el nivel existente de personal. Estas opiniones parecerían reflejar un punto de vista demasiado optimista, de acuerdo a la opinión de este evaluador, por lo menos en terminos de lograr un mantenimiento del nivel de contacto entre el personal de campo y los beneficiarios.

La fundación tiene actualmente un solo vehículo a su disposición. Éste es un jeep Suzuki a tracción de cuatro ruedas. FUCODES definitivamente podría utilizar por lo menos otro vehículo.

5.2. Recursos Humanos

La calidad de los recursos humanos existentes a nivel de personal y de otros sectores parece ser muy adecuada al propósito de la fundación. Existen descripciones y requerimientos completos para cada una de las posiciones del personal y cuya aplicación es mantenida regularmente. El director ejecutivo es un ingeniero agrónomo de profesión, como también lo son el jefe del departamento de desarrollo y uno de los promotores. El departamento de contabilidad funciona de manera competente. El examen de algunas solicitudes de crédito muestra que existe una muy detallada revisión de las solicitudes de préstamo provenientes de los sectores agrícola y de la

pequeña empresa. En general este proceso es adecuado si los parámetros técnicos han sido bien especificados.

El director ejecutivo manifestó que debido a la diversidad de las operaciones existentes entre los solicitantes a nivel de la pequeña industria y manufactura, hace falta en muchas ocasiones la experiencia técnica necesaria para evaluar dichas solicitudes de una manera más efectiva. Ésta es obviamente una situación difícil de resolver de una manera satisfactoria; sin embargo existen en Costa Rica instituciones como la INA y el ICTR, además de existir una larga tradición de cooperación entre los sectores público y privado, cuya utilización podría resultar en la formación de una real alternativa para la provisión de la asistencia técnica requerida.

5.3. Promoción y Asistencia Técnica

Las actividades del promoción de FUCODES son algo diferentes a las encontradas en las otras fundaciones evaluadas. FUCODES únicamente trabaja en grupos de campesinos ya constituídos o con pequeñas empresas privadas ya establecidas. Ésto se debe en parte al nivel relativamente alto de organización social encontrado en la meseta central de Costa Rica. La promoción social, que es un elemento crucial de las actividades de otras fundaciones como FUNDACEN (Guatemala), no es utilizada en las operaciones de FUCODES. El contacto inicial con FUCODES usualmente ocurre debido a la iniciativa tomada por los beneficiarios potenciales como resultado de campañas comerciales a través de radio y televisión, donadas por instituciones afiliadas a FUCODES.

De acuerdo a FUCODES, el significado de promoción está relacionado con la asistencia proporcionada por su personal en la preparación de solicitudes de crédito y la coordinación de la asistencia técnica requerida para transformar una solicitud de crédito en un proyecto real.

La asistencia técnica proporcionada por FUCODES se limita a sectores en los cuales es técnicamente competente, como las operaciones agrícolas y ganaderas.

La asistencia técnica especializada para la pequeña empresa se obtiene por los medios antes mencionados, de tal manera que FUCODES puede normalmente organizar sus propios seminarios sobre la pequeña empresa con la ayuda proporcionada por sus miembros.

5.4. Operaciones de Crédito

Como se indicó en la sección 3 de este reporte, la cartera de préstamo de FUCODES es distinta de la existente en otras fundaciones ya que solo dedica el 12% del valor de sus préstamos a financiar grupos agrícolas, mientras que el 75% es dedicado al financiamiento de pequeños negocios y la agroindustria. La fundación excluye específicamente el financiamiento de actividades comerciales. Esta sección describirá en más detalle la estructura de las operaciones de crédito de FUCODES.

5.4.1. Reglamento de Crédito

El reglamento de crédito preparado en 1985 contiene las consideraciones generales y regulaciones que gobiernan las operaciones de crédito de FUCODES. Los principales temas incluídos en este reglamento son los siguientes:

Capítulo I.- Beneficiarios de los servicios de crédito.

- Los beneficiarios son pequeñas empresas, grupos o individuos inmersos en actividades agrícolas, industriales, artesanales o de ciertos servicios.

- Las pequeñas empresas son aquellas que poseen aproximadamente 10 empleados, un nivel de ventas de menos C/3,5 millones (aproximadamente $70.000 anuales), y con un capital propio no mayor de C/500.000 ($10.000 aproximadamente).

- Para que los beneficiarios potenciales puedan ser considerados como tales, deben demostrar que:

  -- ellos poseen por lo menos dos años de experiencia en las actividades a financiarse.

  -- ya poseen un lugar de trabajo, o terrenos (si es un proyecto agrícola).

  -- si es una pequeña empresa, ésta debe pertenecer a un sector productivo con una necesidad mínima de inversión en infraestructura de apoyo.

  -- el proyecto es viable desde el punto de vista económico y financiero.

  -- existe un mercado para su producto.

  -- debido a su condición económica, no poseen acceso a fuentes institucionales de crédito, ya sean públicas o privadas.

  -- grupos con un mínimo de 5 miembros pueden recibir crédito por un máximo de C/1,5 millones.

  -- microempresas pueden solicitar crédito de hasta C/300.000.

  -- el monto mínimo de crédito solicitado es de C/25.000.

Capítulo II.- Utilización del crédito:

- El crédito proporcionado por FUCODES puede ser utilizado por beneficiarios como:

-- capital de trabajo: hasta por tres meses de operaciones, para la acumulación de inventario, y para cubrir salarios y otros gastos de operación encontrados en el ciclo productivo normal.

-- activos fijos: para la compra de maquinaria, expansión de las instalaciones y otros usos similares, exceptuando vehículos. Se puede utilizar un máximo de 25% del monto total de crédito en la expansión de las construcciones.

-- pago de la deuda previa: hasta el 40% del total del crédito otorgado a ser garantizado por una hipoteca o colateral.

Capítulos III y IV.- Condiciones de préstamo.

- Las condiciones de crédito son especificadas por el comité de crédito de acuerdo a las condiciones económicas actuales.

  Las condiciones de préstamo aplicadas recientemente (1985) son:

  Plazo: Capital de trabajo: hasta 36 meses. Activos fijos: hasta 60 meses. Préstamos para cultivos: hasta 36 meses.

  Período de Gracia: hasta 6 meses; generalmente 3 meses.

  Tasa de Interés: 15% a 18% anual; generalmente 15% en agricultura y 18% en industria.

Capítulo V.- Garantías.

FUCODES puede solicitar cualquiera de las siguientes garantías:

- Solidaridad (solo para grupos)
- Colateral por un 80% del valor comercial de la producción.
- Hipoteca
- Otro tipo de garantía, a discreción del comité de crédito.

Las regulaciones de crédito de FUCODES, aunque simples, son en general algo exigentes si se las compara con las otras fundaciones evaluadas. Ésto parecería ser el resultado del caracter avanzado de las actividades económicas de los beneficiarios, como también sería una reacción contra el caos en el que se encontraban las operaciones de crédito de FUCODES durante el período de 1980 a 1982.

5.4.2. Composición de la cartera de préstamos.

Desde la reiniciación de las actividades de crédito en 1983, la cartera de préstamos de FUCODES ha crecido rápidamente. La siguiente información (Tablas 3 y 4), extractada del reporte anual de FUCODES para 1984, provee un indicativo del tamaño y composición de su cartera.

Tabla 3

Análisis Comparativo de la Cartera de Préstamos, 1983-84

	31 Dic. 1983	31 Dic. 1984
Préstamos pendientes	34	57
Préstamos corrientes	32	53
Acción legal por mora	2	40
Aprobación de nuevos préstamos	8	
Préstamos pagados	6	21
Valor de préstamos aprobados durante el año ($EU)	$ 54.000	$187.000
Valor de préstamos aprobados, cartera corriente	171.000	272.000
Balance de la cartera corriente	123.000	196.000
Balance en mora ($)	4.400	4.500
Balance en mora (%)	3.4%	2.2%

De los préstamos pendientes al 31 de diciembre de 1984, su composición por sector es la siguiente:

Tabla 4

Composición Sectorial de FUCODES
Cartera de préstamos - 31 Diciembre 1984

SECTOR	No. de préstamos	%	Valor del préstamo	% por valor aprobado
Pequeña Industria	28	53%	$104.000	38%
Artesanal	7	13%	78.000	29%
Agricultura/Ganadería	15	9%	32.000	12%
Pesquero	5	9%	21.000	8%
Servicios	5	9%	19.000	7%
Agroindustrial	3	7%	17.000	6%
TOTALES	53	100%	$273.000	100%

1) El valor del préstamo en $EU a una tasa de cambio de C/52,45/$EU1

Un indicativo a través del cual se puede apreciar la concentración geográfica de las actividades de FUCODES en la Meseta Central es el siguiente:

Provincias de la Meseta Central	Número de préstamos	Otras provincias	Número de préstamos
San José	27	Limón	3
Alajuela	6	Guanacaste	3
Cartago	4	Punta Arenas	7
Heredia	3		
	40		13

Setenta y cinco por ciento de los préstamos corrientes están colocados a no más de dos horas de distancia de la oficina principal de FUCODES.

5.4.3. Cartera de préstamos por origen del crédito.

La cartera de FUCODES al 30 de diciembre de 1985 se ha expandido a 69 préstamos por un valor de C/15.2 millones ($290.000).

Tabla 5

Cartera de Préstamos de FUCODES por Origen de Crédito
30 de septiembre de 1985

FONDO	# de Prés-tamos	Valor Total de Préstamos C/(000's)	Valor Total de Préstamos $	% del Total	Cantidad pro-medio de cada préstamo
FONDO GENERAL DE	4	C/ 457	$ 8.719	3%	$2.180
SOLIDARIOS/AID	10	1.430	27.258	9%	2.725
SOLIDARIOS/BID	1	2.579	49.175	17%	49.175
SOLIDALRIOS/CEE	4	1.588	30.270	10%	7.568
CINDE/FUCODES	35	6.294	120.000	42%	3.430
CINDE/FUCODES II	15	2.885	55.012	19%	3.670
	69	C/15.233	$290.434	100%	

Las cifras indican que las contribuciones paralelas del Fondo de Apoyo Económico de la AID (CINDE/FUCODES) financian el 61% de la cartera de préstamos, mientras que un 9% es financiado por el fondo SOLIDARIOS/AID. Por lo tanto el dinero de AID financia, directa o indirectamente, un 70% de la cartera de préstamos. Otros fondos de SOLIDARIOS proveen 27% de la cartera. Solamente un 3% de la cartera es financiada por fuentes no relacionadas con AID y/o SOLIDARIOS.

Todos los recursos financiados por CINDES y SOLIDARIOS/AID son dedicados a beneficiarios del sector de microempresas. Los beneficiarios del préstamo de SOLIDARIOS/BID por un valor de $49.175 son miembros de un grupo de pescadores de la costa del Pacífico.

En términos de su valor individual los 60 préstamos financiados por AID van desde C/9.636 ($183) a C/436.740 ($8.330).

Si 97% de la cartera de FUCODES es financiada con dinero proveniente de AID y/o SOLIDARIOS, la implicación más obvia es que si por alguna razón se interrumpe su financiamiento, esto causaría un problema serio y quien sabe hasta eliminaría completamente la capacitación de FUCODES de expandir su cartera de préstamos.

5.4.4. Análisis de préstamos en mora.

La situación de mora de los 68 préstamos corrientes, al 30 de septiembre de 1985, está incluída en la Tabla 6.

Tabla 6

Análisis de Mora en los Préstamos: 30 de diciembre de 1985
(000's de colones)

Préstamos Aprobados	C/. 17,719	
Desembolsos	17,065	
Balance Pendiente	14,394	% del balance pendiente
Préstamos en Mora (0-90 días)	404	2.8%
Préstamos en Mora (más de 90 días)	100	0.7%
Pagos de Interés en Mora	308	2.1%

A pesar del nivel bajo de mora de la cartera actual, el balance general de la fundación todavía muestra algunos efectos de la crisis financiera de 1980-82, como lo indican las siguientes cifras extraídas del balance general del 30 de septiembre de 1985.

Concesión por préstamos incolectables	C/.1.011.528 (6,6% de los préstamos actuales pendientes)
Concesión por préstamos a pagarse a través de procesos legales	C/. 832.428 (todavía considerados como activos)

La recaudación de préstamos a través de procesos legales consiste en C/707.000 por concepto de tres préstamos (uno por C/659.000) realizados a tres grupos pesqueros de la costa del Pacífico, y un préstamo con un balance de C/125.000 realizado a un fabricante de ropa. Inclusive si estos préstamos son completamente perdonados, el monto de estos apenas llegaría a un 3,2% de los activos totales.

6. Evaluación del Impacto de la Fundación entre sus Beneficiarios

El objetivo de esta sección de la evaluación de cada fundación consistió en extraer ciertas observaciones acerca del impacto económico y social que las actividades de las fundaciones generan a nivel de los beneficiarios. El método utilizado consistió en:

- una serie de visitas/entrevistas realizadas por el evaluador a los beneficiarios en su lugar de trabajo. Como se podrá apreciar, los juicios vertidos acerca de estas actividades son basados principalmente en impresiones. Sin embargo, el contacto directo con los beneficiarios en su propio ambiente provee una mejor idea acerca de la naturaleza de sus problemas y también permite medir el nivel de efectividad y relevancia de las actividades realizadas por la fundación.

- el examen de otras evaluaciones (si es que existen), especialmente si estas poseen indicadores cuantitativos del carácter del objeto evaluado.

6.1. Reporte de la visita de campo

El día miércoles, 18 de noviembre de 1985, este evaluador visitó ocho beneficiarios acompañado del jefe de departamento y un miembro del personal de crédito de FUCODES. Los ocho beneficiarios constituyen aproximadamente un 12% de los préstamos actuales (69 en total). El valor combinado de los préstamos a los beneficiarios contactados es de C/1,9 millones, o el 14% de la cartera de préstamos.

Cinco de los ocho beneficiarios son pequeñas empresas individuales, mientras que los otros tres están constituídos por grupos. Dos grupos están localizados cerca de Cartago, en las faldas del volcán Irazu, aproximadamente a 40 Km. de San José. Los otros seis beneficiarios están localizados en el área metropolitana. La diversidad de las actividades financiadas por FUCODES puede ser realmente apreciada cuando se examinan las actividades productivas realizadas por estos beneficiarios. Dos de los ocho beneficiarios son fabricantes de ropa, otros dos trabajan en mueblería, otro beneficiario produce utensillos de madera para cocina, un beneficiario produce osos de peluche, mientras que un grupo produce vegetales y el octavo beneficiario produce manzanilla.

En el Anexo 2 se ha incluído información acerca de los ocho beneficiarios además de las observaciones hechas por el evaluador.

El impacto producido por la política de préstamos de FUCODES hacia los sectores productivos, además de la capacidad demostrada en la generación de empleo en industrias pequeñas, es muy aparente entre los ocho beneficiarios. También es obvio que las condiciones de infraestructura social y asistencia técnica, además de la larga tradición que posee la pequeña empresa en Costa Rica, hacen posible el relativo éxito del programa de microempresas de FUCODES; pero este mismo resultado podría ser difícil de repetir en las condiciones de trabajo de otras fundaciones nacionales de desarrollo.

La siguiente es una pequeña estimación del impacto causado por FUCODES a nivel de empleo entre los ocho beneficiarios (Tabla 7):

Tabla 7

Impacto Estimado en Empleo; Ocho Beneficiarios

Beneficiarios	Actividad	Valor del préstamo C/.000's)	($EU)	Impacto en empleo relacionado al financiamiento
1. Grupo San Cayetano	Producción de Vegetales	$450	$8,500	Indirecto; financiamiento de cultivos
2. Asso. Cipreses	Fábrica de ropa	150	2,860	De 10 a 20 trabajadoras
3. M.M. Fernandez	Fábrica de osos de peluche	200	3,800	De 3 por 3 meses a 6 a tiempo completo
4. Textiles Rivera	Fábrica de ropa de mujer	260	4,960	De 2 a 12 trabajadoras
5. J.B. Camacho	Secado de Manzanilla	175	3,350	Hasta 10 durante la estación
6. Grupo Bamboo	Fábrica de muebles de bamboo	420	8,000	Seis artesanos
7. Mueblería Infantil	Fábrica de muebles para niños	105	2,000	Talvez 2 personas
8. S.C. Flores	Fábrica de utensillos de cocina	140	2,700	5 más

Las cifras mencionadas en la Tabla 7 demuestran que un empleado a tiempo completo es el resultado de una inversión de C/20.000 a C/40.000 ($400 - $800) como capital de trabajo proporcionado a las actividades de la pequeña industria.

Como es de esperarse, es más difícil estimar cuantitativamente ya sea el empleo generado o el nivel de producción agrícola como resultado del crédito proporcionado a este sector sin antes realizar una evaluación más detallada.

6.2 Otras evaluaciones.

En mayo de 1985 la misión del BID en Costa Rica realizó una evaluación del impacto producido como resultado de los préstamos otorgados por esta organización y SOLIDARIOS a FUCODES. Al mismo tiempo SOLIDARIOS preparó un diagnóstico institucional de las operaciones de FUCODES.

El propósito de las dos evaluaciones fue analizar la condición financiera/institucional de FUCODES. No existió por lo tanto contacto directo con los beneficiarios, ni tampoco se estimó el grado de impacto producido al nivel de los beneficiarios.

La información proporcionada por estas dos evaluaciones, además de la información contenida en el sumario y reportes financieros de FUCODES, han sido utilizadas en la elaboración de este reporte.

6.3. Conclusión.

El programa de crédito para la pequeña empresa, complementado con el apoyo administrativo y de preparación de proyectos provenientes de otras fuentes asociadas a FUCODES, está realmente produciendo un impacto positivo en las esferas social y económica de la región. Este impacto se aprecia especialmente en el nivel de empleo e ingresos, y muy especialmente en el desarrollo de la capacidad productiva de artesanos y empresarios de modestos recursos económicos. Sin embargo, una de las características más comunes observadas entre los beneficiarios es su falta de "sentido mercantil". Muy pocos beneficiarios parecen estar utilizando al máximo las oportunidades existentes inclusive a nivel de sus modestos recursos. Ésto se debe al hecho de que el camino usual seguido por los beneficiarios consiste en adquirir primero un oficio u ocupación que servirá de base para la futura empresa, en lugar de desempeñarse como un pequeño empresario orientado por las condiciones del mercado.

FUCODES podría contribuír mucho mas en esta área a través de la organización de seminarios básicos de mercadeo y la coordinación de la asistencia técnica en casos específicos.

7. <u>Relaciones Institucionales</u>

7.1. Con AID

La oficina de la AID en Costa Rica colabora con FUCODES a través de CINDES quien sirve de intermediario en las contribuciones paralelas a FUCODES.

Los personeros de la AID consideran que FUCODES es una organización relevante y bien administrada con una esfera potencial muy grande de influencia que podría beneficiarse de sus servicios si el capital adicional necesario es proporcionado a la fundación. Actualmente no existe apoyo

directo de la oficina de AID a la fundación, aunque si se da un nivel considerable de contacto informal entre estas dos organizaciones.

7.2. Con CINDES.

Como ya se ha visto, CINDES constituye una fuente primaria directa de financiamiento para las operaciones de crédito de FUCODES. El presidente de FUCODES, Sr. Silvestre Alonso Matanzo, es también miembro del consejo asesor de CINDES. Las relaciones existentes entre las dos organizaciones son muy cercanas y obviamente existe un alto nivel de coordinación entre las mismas y la oficina de AID.

7.3. Con el BID.

De acuerdo a los lineamientos actuales [1] el programa de pequeños proyectos no provee apoyo directo a FUCODES, además de existir contactos oficiales muy limitados entre la oficina del BID en Costa Rica y la fundación; exceptuando desde luego la reciente evaluación realizada.

7.4. Con el BCIE (Banco Centroamericano de Integración Económica).

El BCIE posee un programa de ayuda a la pequeña y mediana industrias que canaliza fondos proporcionados por la CEE a beneficiarios a través de intermediarios financieros certificados por el BCIE. FUCODES ha iniciado una serie de discusiones exploratorias con el BCIE acerca del posible uso de dichos fondos. Ninguna acción ha sido tomada por el BCIE. Debe tomarse en cuenta que el tipo de beneficiario considerado por el BCIE es definido en términos muy similares a aquellos utilizados por FUCODES en la determinación de la capacidad de crédito de los beneficiarios potenciales.

7.5. Con SOLIDARIOS.

FUCODES es un miembro efectivo de SOLIDARIOS. Su actual presidente será el próximo vicepresidente de SOLIDARIOS. El representante de SOLIDARIOS para América Central ha trabajado con FUCODES durante la fase de reorganización de 1982, especialmente en la implementación del actual sistema de contabilidad por fondos.

Los siguientes son los principales cambios propuestos por FUCODES respecto a SOLIDARIOS:

- Una mayor participación de parte de SOLIDARIOS y una más estrecha cooperación de ésta con las fundaciones nacionales de desarrollo con el propósito de realizar acuerdos para la provisión de garantías necesarias para generar capital en moneda nacional.

- Una intervención más activa de parte de la junta directiva de SOLIDARIOS en las operaciones de la misma.

---

[1] La directiva actual del BID a nivel del financiamiento de pequeños proyectos consiste en canalizar todo su apoyo a las fundaciones nacionales de desarrollo a través de SOLIDARIOS.

FUCODES

Anexo 1

Reportes Financieros

Tabla 1

FUCODES

BALANCE GENERAL COMPARADO
($000's EU)

Activos	1978	1983	1984
Corto Plazo			
Efectivo y depósitos de ahorro	54	17	84
Notas bancarias e interés por cobrar	34	94	107
Inventario neto	63	14	24
Otros	4	1	1
	155	126	217
Largo Plazo			
Notas bancarias	26	52	114
Otros			17
Valor Neto	26	52	131
Activos Totales	181	178	348
Pasivos			
Corto Plazo	103	4	11
Cuentas por pagar	5	-	-
Cuentas por pagar, materiales	3	3	-
	111	7	11
Largo Plazo			
Préstamos para empleados no recuperables	-	3	5
Préstamos	25	34	83
Total Pasivo	136	44	99
Patrimonio			
Fondos para préstamos	40	134	-
Superávit	-	-	5
Donaciones	5	-	244
Total Patrimonio	45	134	249
Total Pasivo más Patrimonio	181	178	348
Tasa de Cambio Promedio (C/ $EU)	8.6	42	45

ANEXO 1, TABLA 2

ASOCIACION COSTARRICENSE DE DESARROLLO

BALANCE GENERAL AL 30 DE SETIEMBRE DE 1995

(EN COLONES)

ACTIVO	FONDO TESORERIA	FONDO ADMINIS-TRACION	FONDO GENERAL DE PRESTAMOS	FONDO SOLIDARIOS PACT	FONDO SOLIDARIOS BID	FONDO CINDE FUCODES	FONDO PACT FUCODES	FONDO SOLIDARIOS CEE	FONDO SOLIDARIOS AID	FONDO CINDE FUCODES #2	TOTALE
ACTIVO CIRCULANTE											
Efectivo (anexo 1)	137.554.97										137.55
Inversiones transitorias (anexo 2)	9.049.859.31										9.049.85
Adelantos por cobrar a otros						5.000.00					5.00
Cuentas diversas por cobrar (anexo 3)		26.170.60	5.279.00								31.44
Cuentas por cobrar (pagar)a otros fondos	(9.196.814.28)	(1.110.600.03)	4.472.112.97	(570.180.36)	(550.975.25)	1.741.738.45	196.467.89	840.921.44	3.948.112.97	231.317.00	-
Inventarios		3.700.00									3.70
Préstamos por cobrar-cobro judicial (a.4)			707.078.35			125.351.50					832.42
Préstamos por cobrar corto plazo (anexo 5)			343.359.48		306.049.10	2.883.398.50		1.089.814.70	672.064.15	903.066.00	8.299.84
Estimación para cuentas incobrables		(320.15)	(288.789.55)		(41.914.15)	(648.804.23)		(31.700.00)			(1.011.32
Gastos devengados por cobrar		396.041.96			158.879.60	118.228.30		47.312.70	94.365.38	9.310.88	826.13
Otros activos		110.796.41									110.79
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE		(988.721.21)	8.238.038.12	(570.180.36)	(124.860.70)	4.325.913.52	196.467.89	1.946.448.84	4.714.531.80	1.143.393.85	18.285.34
ACTIVO FIJO											
Préstamos por cobrar largo plazo (anexo 5)			113.961.10		3.271.199.90	3.310.642.25		497.753.90	787.639.06	1.982.326.38	8.933.52
Mobiliario y equipo,y transporte (a.6)		1.047.152.50									1.047.15
Depreciación acumulada		(285.165.66)									(285.16
Mejoras a la propiedad arrendada		91.993.38									91.99
Depreciación acumulada		(28.316.12)									(28.31
TOTAL ACTIVO		239.951.86	8.352.999.22	(570.180.36)	3.146.339.20	7.636.554.77	196.467.89	2.444.202.34	5.472.170.85	3.125.920.20	26.044.42
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS						1.810.000.00	1.528.929.60				3.038.92
PASIVO Y EXCEDENTES											
PASIVO CIRCULANTE											
Cuentas por pagar (anexo 7)		30.827.70					8.040.00				38.86
Provisiones a empleados		11.887.98					2.268.00				14.12
Préstamos por pagar corto plazo (anexo 8)				121.210.00	143.940.00						265.15
Ingresos recibidos por adelantado		38.785.00									38.78
Ingresos cobrados por adelantado		2.834.30				2.834.30		9.400.90	11.804.38	40.223.08	67.09
Gastos acumulados					34.141.58			30.637.11	66.118.34		130.
TOTAL PASIVO CIRCULANTE		83.984.98		121.210.00	178.081.66	2.834.30	7.308.00	40.038.01	77.919.89	40.223.08	551.5
Préstamos por pagar largo plazo (anexo 8)				121.172.54	1.438.417.48			2.423.190.00	5.245.000.00		9.228.78
Provisión para prestaciones y aguinaldo		370.090.39					31.833.94				401.92
TOTAL PASIVO		454.075.34		242.382.54	1.617.499.06	2.834.30	39.141.94	2.463.228.01	5.322.919.89	40.223.08	10.182.30
PATRIMONIO											
Excedente (déficit) acumulado		(440.583.03)	3.352.999.22	(812.562.90)	528.840.14	7.633.720.47	- 137.328.93	- (19.026.67)	148.251.16	3.085.887.15	18.635.65
Superávit por revaluación mob.y equip.		226.469.54									226.46
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		239.951.86	3.352.999.22	(570.180.36)	3.146.339.20	7.636.554.77	196.467.89	2.444.202.34	5.472.170.85	3.125.920.20	28.044.42
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS						1.810.000.00	1.528.929.60				3.038.92

Anexo 1

Tabla 3

Estado de Ingresos y Gastos para 1983 y 1984

Ingresos:	1984	1983
Donaciones Locales	$ 69.000	$ 22.000
Donaciones Internacionales	197.000	---
Intereses y Préstamos	31.000	30.000
Otros Intereses Incluídos	11.000	5.000
Otros Ingresos	7.000	500
Total	$315.000	$ 58.000
Ventas:		
Venta de mumismáticos	---	4,.00
Menos:		
Costo de Venta	---	1.000
Ingreso por Venta de Munismáticos	---	3.000
Total Ingresos	315.000	61.000
Gastos:		
Generales y Administrativos	167.000	57.000
Pérdida en el Cambio de Moneda	6.000	1.000
Pago de Intereses	4.000	2.000
Subtotal	176.000	61.000
Otros Gastos	---	1.000
Ajustes	---	1.000
Total Gastos	176.000	60.000
Excedente Neto	$140.000	$ 300

FUCODES

Anexo 2

Reportes de la visita de campo

1. Agroindustria: San Cayetano
2. Pequeña empresa fabricante de ropa
3. Compañía productora de osos de peluche
4. Textiles Rivera
5. Agroindustria de semillas de manzanilla
6. Grupos de Bamboo, S.A.
7. Muebles artesanales para niños
8. Pequeña empresa productora de artículos de madera.

Agroindustria - San Cayetano, Cot, Cartago

Información General

Nombre del beneficiario:	Agricultores de San Cayetano.
Actividad:	Producción de vegetales.
Localidad:	Fincas en San Cayetano, Cot de Cartago.
Beneficiarios directos:	20 agricultors pequeños.
Préstamo aprobado:	C/450.000 del fondo SOL/CEE.
Condiciones:	36 meses a 15% anual/un desembolso inicial/ 4 pagos, cada dos años/período de gracia: un año.

Información Preliminar

El monto mencionado anteriormente se compone de C/606.515 en capital de trabajo para el período de cultivos durante 1985/86, C/35.000 como contingencia y el componente de refinanciamiento por un valor de C/292.025. Este último se debió principalmente a la imposibilidad de cancelar el préstamo previo debido al daño ocasionado en los cultivos por las fuertes lluvias y humedad prolongada acaecidas en 1984/85. Estas condiciones climáticas ocurren muy usualmente en el área donde Cartago está situado (laderas del volcán Irazu).

Descripción del Proyecto

El proyecto consiste en el financiamiento para el cultivo de un total de nueve hectáreas de hortalizas, principalmente cebolla, zanahoria, patatas y remolacha, y para la compra de dos vacas por parte de uno de los beneficiarios.

FUCODES ha colaborado con este grupo por cuatro años. Los beneficiarios también han recibido entrenamiento del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR).

Observaciones de Campo.

- Muchos miembros del grupo este año sufrirán pérdidas en sus cosechas debido al mal tiempo y al bajo precio en el mercado de cebolla.

- El problema de comercialización parece ser estructural ya que hasta ahora no existe planeamiento en la producción, guías para el cultivo o cuotas establecidas por el Ministerio de Agricultura para los productos en cuestión.

- El continuo daño de los cultivos debido a las condiciones demasiado húmedas del área permite el cuestionamiento del tipo y variedad de productos que son cultivados por este grupo de agricultores.

Actualmente se están realizando algunas investigaciones en la zona de Cartago, pero el problema es complicado por la extrema variación de clima en el área.

- Aunque los miembros de este grupo están muy lejos de ser considerados como afluentes, y teniendo en consideración el hecho de que su condición económica es probablemente representativa de la condición general de los pequeños agricultores en Costa Rica, estos parecen disfrutar de un mejor nivel de vida que los beneficiarios de la FDD (República Dominicana), FEDNORTE (Quito), y FUNDACEN (Guatemala). Por ejemplo 3 de los 20 miembros del grupo poseen vehículos. Esta situación refleja más el nivel económico superior del sector rural costarricense, en comparación con el encontrado en otros países, que un criterio de selección de beneficiarios marcadamente diferente del utilizado por las otras fundaciones evaluadas.

Pequeña Empresa Fabricante de Ropa

Información General

Nombre del Beneficiario:	Asociación para el desarrollo de la Comunidad de Los Cipreses.
Actividad:	Pequeña empresa comunitaria fabricante de vestidos.
Localidad:	Cipreses, Oreamuno, Cartago.
Beneficiarios Indirectos:	Comunidad Los Cipreses.
Préstamo Aprobado:	C/450.000/18% anual/36 meses/período de gracia de 3 meses/dos desembolsos/33 pagos a C/17.442.

Información Preliminar:

Los Cipreses es una comunidad modelo que trata de resolver los problemas socio-económicos de sus habitantes a través de la participación comunitaria en el desarrollo de proyectos. Entre los proyectos implementados por la comunidad se encuentran:

- Construcción de viviendas de bajo costo
- Programas de venta de insumos agrícolas y alimenticios.
- Desarrollo industrial (fábrica de ropa).

Descripción del Proyecto

El primer préstamo de FUCODES a la empresa fue destinado a la compra de equipo después de que ésta había iniciado actividades de producción y mercadeo. Sin embargo, la empresa necesitaba urgentemente recursos para capital de trabajo con el objeto de continuar operando. Enterada de sus necesidades y de la capacidad de sus líderes, FUCODES proporcionó a la empresa un préstamo de C/450.000 de los cuales C/286.500 fueron utilizados como capital de trabajo mientras que C/163.500 se utilizaron para adquirir maquinaria, específicamente una máquina cortadora y una planchadora comercial.

La fábrica cuenta actualmente con un total de 22 empleados, 14 de ellos son operadores en dos turnos y 8 son empleados a nivel administrativo y de mercadeo. La mayoría de los trabajadores son mujeres, exceptuando uno de ellos.

Observaciones de Campo:

- El nivel de la organización y liderazgo comunitarios, cuya participación ha hecho posible la implementación de un programa de vivienda, la organización de un pequeño super-mercado, de una tienda de venta de productos agrícolas y de una fábrica de ropa, es impresionante.

- El éxito de este grupo no podría ser posible sin la existencia en Costa Rica de una extensa red de infraestructura social, entrenamiento y asistencia técnica. Ejemplo de esta situación es el apoyo conseguido por la Comunidad Los Cipreces del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) y del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) cuando el grupo apenas si tenía la idea general del proyecto generador de empleo entre la población femenina de la comunidad. El ITCR preparó un diseño completo del proyecto y realizó un análisis de viabilidad; estos estudios sirvieron de base para la asignación de crédito. El INA entrenó a los operarios de la fábrica, mientras que CARITAS de Costa Rica proporcionó entrenamiento en manejo de finanzas y administración.

- El número total de empleados generados por la empresa ha subido a 22 ya que existen dos jornadas de trabajo. Parece ser que su principal limitación es a nivel de producción y no de mercado. Las ventas se realizan a través de un solo agente que opera bajo un 10% de comisión del valor colectado.

- Este proyecto es un ejemplo clásico del planeamiento desde la base, siendo un objetivo mucho más difícil de conseguir cuando es aplicado directamente a actividades productivas en lugar de aplicarse a trabajos de infraestructura social. La combinación de un buen liderazgo comunitario y una efectiva administración de la fábrica, junto a la ayuda proporcionada por el financiamiento de FUCODES, asegurará el continuo éxito del proyecto.

Compañía Productora de Osos de Peluche

Información General:

Nombre del Beneficiario:	María Mayela Vargas Hernandez.
Actividad:	Compañía productora de osos de peluche.
Localidad:	Barrio Pinto de Montes de Oca
Beneficiarios indirectos:	2
Numero de Empleados:	6
Experiencia:	12 años
Préstamo Aprobado:	C/200.000/18% anual/36 meses/período de gracia de 3 meses terminando en Mayo de 1985. Dos desembolsos/33 pagos @c/7.752.
Fondo:	CINDES/FUCODES

Información Preliminar

La solicitud de crédito fue presentada el 18 de marzo de 1985 y fue aprobada por el comité de crédito el 22 de marzo de 1985, por una suma de C/200.000 que fue invertida en la compra de maquinaria y materia prima para la producción de animales de peluche de diferentes tamaños y de algunas prendas de vestir como delantales, baberos, pañuelos y otros artículos pintados a mano. Parte del préstamo fue utilizado para la remodelación del lugar de trabajo.

Descripción del Proyecto

La compañía existe desde 1980. Antes de conseguir el préstamo esta empresa tenía tan poco capital de trabajo que algunas veces no pudo satisfacer ordenes, peor todavía tuvo capacidad de expandir sus operaciones para satisfacer el mercado potencial. Su maquinaria era desgastada y deficiente.

Actualmente, y gracias al crédito proporcionado por FUCODES, la empresa ha adquirido nuevas máquinas de coser que han contribuído a mejorar la calidad y cantidad de producción; y también el incremento del capital de trabajo ha permitido satisfacer la demanda de un mercado en expansión.

Observaciones de Campo

- El producto por si solo no es esencial a la economía. Sin embargo, el funcionamiento exitoso de la pequeña industria crea las condiciones básicas para la futura expansión de la exportación de artículos no tradicionales, además de crear un sólido mercado

interno para bienes no esenciales de consumo. Estas dos características contribuyen a la generación de empleo y al incremento productivo de la economía.

- El financiamiento de este proyecto ha permitido la expansión de la producción desde tan solo 3 meses previos a la Navidad hasta el funcionamiento regular durante todo el año, empleando de 6 a 8 trabajadores.

- Existe un problema de salud y seguridad en el proceso de relleno de los osos. Las personas encargadas de este proceso trabajan todo el día sentados en un gran recipiente lleno de styrofoam teniendo solamente una protección mínima proporcionada por filtros para la nariz y boca.

- El análisis de factibilidad y cuentas que sirvió de base para el otorgamiento del préstamo es muy completo y extenso.

Textiles Rivera

Información General:

Nombre del Beneficiario:	Alfredo Rivera Rivera
Actividad:	Producción de blusas y sacos tejidos para mujer
Localidad:	Sabanilla de Montes de Oca
Beneficiarios Indirectos:	3
Experiencia:	7 años
Préstamo Aprobado:	C/260.000/18% anual/36 meses/ período de gracia de 3 meses/3 desembolsos/33 pagos mensuales.

Información Preliminar

En julio de 1984 el Sr. Alfredo Rivera R. presentó una solicitud de préstamo a FUCODES para la compra de 3 máquinas de tejer y necesidades de capital de trabajo de su pequeña empresa. El préstamo fue aprobado el 17 de agosto de 1984. La empresa poseía anteriormente dos empleados, pero como resultado del préstamo se aumentaron 5 empleados más, contandose con la posibilidad de incrementar a 10 el número de empleados con la introducción de una segunda jornada de trabajo.

El préstamo permitió el aumento del numero de maquinas de tejer de dos a cinco, las cuales son utilizadas a tiempo completo.

Observaciones de Campo

- La gran demanda de ropa existente en Costa Rica.

- Las condiciones extremadamente reducidas bajo las cuales es posible hacer funcionar exitosamente a la industria textil local.

- Las condiciones de trabajo dejan mucho que desear; éste es uno de los problemas actuales existentes en pequeñas industrias de bajos recursos.

Agroindustria de Semillas de Manzanilla

Información General:

Nombre del Beneficiario:	Jorge Bermudes Camacho
Actividad:	Cultivo y secado de manzanilla
Localidad:	San Ramon de Tres Ríos
Beneficiarios Indirectos:	5
Experiencia:	8 años
Préstamo Aprobado:	C/175.000/19% anual/período de gracia de 3 meses/finaliza en junio de 1985/desembolso/ 21 pagos @ C/9.821.

Información Preliminar

La empresa recibió su primer préstamo de C/175.000 el 31 de julio de 1984. Recientemente ha presentado una nueva solicitud por C/300.000 que ha sido aprobada por el comité de crédito y cuya ratificación por la junta directiva está pendiente. En ambos casos el crédito recibido será utilizado en el mejoramiento del proceso de producción de la manzanilla por el mismo beneficiario.

Descripción del Proyecto

La empresa opera desde mayo de 1980. La siembra, cultivo, secado y molido de la manzanilla se realizan en el mismo lugar. La manzanilla es luego vendida a otra compañía donde es empacada y comercializada en bolsitas de té en el mercado nacional.

El Sr. Bermudez procesa y vende 19 quintales de manzanilla al mes y cuenta con 4 empleados.

El propietario espera utilizar el préstamo en el mejoramiento de la operación de secado. Este es su principal problema debido a que no ha sido posible generar condiciones óptimas en la labor de secado de la manzanilla ya que el proceso toma demasiado tiempo y la calidad es inferior.

Para resolver estas deficiencias se ha planeado la construcción de dos barracas para el secado natural de la manzanilla a un costo de C/200.000.

Observaciones de Campo

- Debido a que la empresa posee activos de $9.000 (c/450.000), el estimado de sus ventas es de $20.000 (C/1 millon) anuales, y además posee un tractor y utiliza otros vehículos, se podría cuestionar:

  - o porque no le es posible obtener financiamiento para capital de trabajo por medio del sistema bancario regular.

  - o si el beneficiario se encuentra realmente en un nivel económico bajo de acuerdo a las condiciones de la cartera de préstamos de FUCODES.

- Actualmente se realizan negociaciones preliminares para conseguir la exportación del producto.

Grupo Bambú, S.A.

Información General:

Nombres de los Beneficiarios:	José Miguel Coto Gomez Gilbert Martin Coto Gomez Jorge Soto Chacon Walter Mejía Zuniga Melvin Sanchez Chavarria Luis Rogelio Montero Flores
Actividad:	Manufactura de muebles de bambú
Localidad:	San Jerónimo de Moravia
Beneficiarios Indirectos:	13
Experiencia:	3 años
Suma Aprobada:	C/240.000/19% anual/36 meses/3 meses período de gracia finaliza mayo de 1984 C/169.000/19% anual/31 meses/sin período de gracia en agosto de 1985/31 cuotas mensuales.

Información Preliminar

Los beneficiarios presentaron una solicitud de préstamo en noviembre de 1983; ésta fue aprobada a principios de 1984. El préstamo fue utilizado para la compra de maquinaria y para capital de trabajo. Los beneficiarios se encuentran actualmente organizados como compañía. Los señores José Miguel Coto Gomez y Gilberto Martin Coto Gomez participaron en el curso de fabricación de muebles de Bambú auspiciado por JAPDEVA y MIDEPLAN y dictado por la Misión Técnica Artesanal de Bambú de la República de China. Las técnicas adquiridas en este curso han sido utilizadas en la enseñanza a los otros miembros del grupo.

La compañía ha atravezado por algunos problemas administrativos de organización causando dificultades en la producción y comercialización. Según parece estos problemas han sido resueltos satisfactoriamente por lo cual ha sido posible concederle un segundo préstamo.

Observaciones de Campo

- Los beneficiarios producen muebles y tejidos de bambú de excelente calidad. Debido a lo difícil de la técnica utilizada y a los problemas ocasionados por la falta de materia prima, los problemas de producción son bastantes difíciles de resolver. Por lo tanto la empresa solo produce a base de pedidos únicamente para el mercado doméstico.

- Existe un potencial cierto de realizar ventas a turistas. La empresa desconocía estas posibilidades, probablemente porque la demanda local asimila fácilmente su capacidad actual de producción.

- Este proyecto es un ejemplo de como la combinación de financiamiento provisto por FUCODES con el entrenamiento proporcionado por el gobierno puede ayudar y posiblemente expandir la capacidad de la pequeña industria hasta el punto de jugar un papel bastante significativo en el desarrollo de la exportación de productos no tradicionales.

- Este proyecto provee también una ilustración del tipo de asistencia que FUCODES puede generar a través de su extenso sistema de organizaciones afiliadas; esta asistencia podría también incluír la provisión de asistencia técnica en las áreas de comercialización de los productos y aprovisionamiento de materias primas.

Mueblería Infantil

Información General:

Nombre del Beneficiario:	Mueblería Infantil Guadalupe de San Marcos Montenegro Chacon
Actividad:	Fábrica de muebles para niños
Localidad:	Guadalupe de San Marcos
Beneficiarios Indirectos:	4
Experiencia:	10 años
Préstamo Aprobado:	C/105.000/18%/2 años para capital de trabajo/ período de gracia de 3 meses/ 2 desembolsos/ 21 pagos.

Información Preliminar:

Ésta es una empresa de familia que produce cunas, otros muebles diferentes y otros productos de madera destinados al mercado doméstico. Además del crédito proveniente de FUCODES, que fue utilizado como capital de trabajo, la empresa consiguió un préstamo hipotecario por $650.000 con un interés de 23% en septiembre de 1984 para financiar la compra de sus instalaciones.

Observaciones de Campo:

- El beneficiario produce muebles por pedido; pero algunas partes son elaboradas sin orden específica.
- El monto aproximado de venta es C/110.000. Los gastos son de C/54.000.
- El préstamo de FUCODES permitirá el incremento de la producción. FUCODES también recomendó a los propietarios de la empresa su asistencia a un seminario para pequeños empresarios.

Pequeña Empresa Productora de Artículos de Madera

Información General:

Nombre del Beneficiario:	Sonia Cortes Flores
Actividad:	Producción de utensillos de cocina
Localidad:	Barrio Las Vegas, Concepción de Alajuelita
Beneficiarios Indirectos:	7
Experiencia:	14 años
Principales Productos:	Productos de madera como armadores, tablas de cortar carne, cucharas, etc.
Préstamo Aprobado:	C/141.245/19% anual/30 meses/período de gracia de tres meses, termina en junio de 1984/27 pagos mensuales

Información Preliminar:

La Sra. Sonia Cortes Flores se enteró de la existencia de FUCODES en diciembre de 1983 a través de un anuncio en la televisión. Los comienzos de su pequeña industria ocurrieron hace 14 años. Está situada en el área central de la zona sur de la capital. El número de empleados subió de tres a ocho desde la aprobación del préstamo. La solicitud se presentó en abril de 1984 y fue aprobada el 6 de junio de 1984.

Observaciones de Campo:

- Los beneficiarios pertenecen a la clase de artesanos de modestos recursos económicos con un potencial muy grande de mejorar sus negocios con la ayuda financiera de FUCODES para cubrir sus necesidades de capital de trabajo. Estos recursos no pueden ser obtenidos de otra fuente.

- El control del polvo en el lugar de trabajo actualmente deja mucho que desear y podría ser mejorado mediante una simple reorganización del local.

FUNDACIÓN DOMINICANA DE DESARROLLO

FDD

Contenido

1. Información Preliminar

2. Estructura Funcional

3. Lineamientos, Programas y Actividades

3.1. Objetivos y Lineamientos

3.2. Programas y Actividades
3.2.1. Programas de Asistencia al Desarrollo
3.2.1.1. Desarrollo Rural Agrícola
3.2.1.2. Programa de Desarrollo Empresarial
3.2.1.3. Centro de Entrenamiento para el Desarrollo (CEDE)
3.2.1.4. Desarrollo Artesanal (PLAN ARTE)

3.2.2. Programas Complementarios
3.2.2.1. Círculo de Coleccionistas
3.2.2.2. Medicina y Médico
3.2.2.3. Program de Becas
3.2.2.4. Maquinaria para la Educación Técnica
3.2.2.5. Construcción de Vivienda - Fondo Negro

4. Estructura Financiera

4.1. Origen de los Fondos
4.1.1. Desembolsos de SOLIDARIOS
4.1.2. Otras Fuentes de Financiamiento

4.2. Estado Financiero
4.2.1. Balance General
4.2.2. Estado de Ingresos y Gastos

4.3. Análisis Financiero

4.4. Estructura de la Deuda
4.4.1. Monto Total de la Deuda
4.4.2. Deuda de SOLIDARIOS

4.5. Sumario

5. Análsis de Operaciones

5.1. Procedimientos Internos
5.2. Recursos Humanos
5.3. Promoción, Entrenamiento, Asistencia Técnica y Evaluación
5.3.1. Promoción
5.3.2. Entrenamiento
5.3.3. Asistencia Técnica
5.3.4. Actividades de Evaluación

5.4. Operaciones de Crédito
5.4.1. Sistema de Crédito
5.4.2. Composición de la Cartera de Préstamos
5.4.3. Análisis de Mora
5.4.4. Cartera de Préstamos por Fuente de Crédito

6. Evaluación del Impacto de la Fundación sobre los Beneficiarios

6.1. Reporte de la Visita de Campo
6.2. Otras Evaluaciones
6.3. Conclusión

7. Relaciones Institucionales

7.1. Con AID
7.2. Con el BID
7.3. Con SOLIDARIOS
7.4. Con otras Organizaciones

Anexo 1: Estados Financieros para 1984 y 1985

Anexo 2: Reportes de la Visita de Campo

Anexo 3: Entrenamiento y Evaluación

Diagramas y Tablas

Diagrama 1: Estructura Funcional de la FDD

Diagrama 2: Mapa de la República Dominicana

Tabla 1: Distribución del Crédito de la FDD por Programa; Año Fiscal 1985

Tabla 2: Desembolsos de SOLIDARIOS a la Fundación Dominicana de Desarrollo, 1977-1984 (en $EU)

Tabla 3: Distribución Anual de la Deuda Total de la FDD (en miles de RD$)

Tabla 4: La Deuda de FDD a SOLIDARIOS: 30 de junio de 1985 (en miles de $EU)

1. Información Preliminar

La Fundación Dominicana de Desarrollo (FDD) fue fundada en 1962 bajo el nombre de Asociación Pro-Bienestar Social, como una organización privada y sin fines de lucro, con el propósito de estimular la participación del sector privado en la solución de los problemas básicos de las clases pobres, especialmente aquellas del sector rural del país. El nombre de la organización fue cambiado a Federación Dominicana de Desarrollo (FDD) en 1966, el año en el cual la FDD comenzó a operar. La FDD es por lo tanto una de las Fundaciones Nacionales de Desarrollo (FDD) más antiguas, además de ser miembro fundador de SOLIDARIOS en 1972.

La FDD ha sido, desde el punto de vista histórico, una de las mas grandes fundaciones integrantes del movimiento SOLIDARIOS en términos de activos, esfera de actividades, cartera de préstamos y personal. Una activa promoción social ha sido siempre un aspecto central de las actividades de la FDD, y su clientela proviene mayormente del sector rural, exceptuando al programa de microempresas orientado al sector urbano que fue inaugurado en 1981.

Cifras comparativas de 1978[1] muestran que la FDD poseía activos totales por un monto de $7.770.000 y una cartera de préstamos de $5.604.000. Si estas cifras son comparadas con el valor de la cartera de las fundaciones evaluadas durante el mismo período:

FUNDACEN (Guatemala)	$1.177.000
FEDNORTE (Quito)	$ 108.000
FUCODES (Costa Rica)	$ 26.000
FEDEQUIL (Guayaquil)	$ 69.000

Durante este tiempo la FDD trabajó con 212 grupos con un total de 4.668 miembros. La FDD ha trabajado hasta con 393 grupos (en 1974) y con 6.923 beneficiarios en un solo año (1973).

La información más reciente indica que durante 1985 la FDD trabajó con 226 grupos y con 2.545 beneficiarios.

La FDD se ha visto afectada por la devaluación del peso dominicano. Hasta 1984 la contabilidad de los activos y pasivos denominados en dolares en pesos dominicanos (RD$) se realizó a la tasa oficial de cambio de RD$1/EU$1. En 1985 la tasa de cambio fue unificada a la tasa del mercado libre (un promedio de RD$3/EU$1). Como resultado de esto la FDD redefinió su posición financiera incluyendo RD$3.000.000 en pérdidas cambiarias netas, debido principalmente a la restitución de la deuda pendiente denominada en dólares.

Este ajuste dejó a la FDD el 30 de junio de 1985 con activos totales de RD $12.808.149, un pasivo de RD $15.264.967 y un déficit neto de (RD$2.456.819).

---

[1] Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

2. Estructura Funcional

La estructura funcional de la FDD hasta el nivel del director ejecutivo es similar a la de las otras fundaciones miembros de SOLIDARIOS. Ésta consiste de una Asamblea General de Asociados y un Consejo Ejecutivo compuesto de 19 miembros elegidos. El consejo incluye al presidente, el vicepresidente, secretario, subsecretario, tesorero y vicetesorero. Cada miembro del consejo presta servicios por dos años y puede ser reelegido, pero no en períodos sucesivos. El Consejo Ejecutivo nombra al director ejecutivo y es responsable por la elaboración del programa y dirección de las operaciones de la fundación.

La estructura interna de la FDD se incluye en el Diagrama 1. La FDD posee una estructura administrativa más compleja de la existente en las otras fundaciones más pequeñas. La organización cuenta con dos directores ejecutivos adjuntos, uno para finanzas y administración y otro para servicios sociales, dependiendo ambos directamente del Director Ejecutivo. La organización tiene además 11 jefes de departamento. Para el mes de febrero de 1985 la organización contaba con un personal a tiempo completo compuesto de 99 empleados los cuales trabajan bajo la dirección del Director Ejecutivo.

El Director Ejecutivo de la FDD es el Sr. Bolívar Baez, y el Director Ejecutivo Adjunto el Sr. Rafael S. Abren mientras que la otra posición adjunta se encuentra vacante. El presidente de la fundación durante el actual período de dos años es el Sr. José Vitines.

La oficina central del FDD está localizada en Santo Domingo, aunque sus actividades y personal de campo se hallan dispersas en las zonas central y occidental del país, especialmente en las áreas más remotas cercanas a la frontera con Haití donde no existe un buen servicio por parte de los programas públicos. Los supervisores regionales residen en Bani (Sur), Mao (Noroeste), y Salcedo (Norte). Doce coordinadores del Programa de Desarrollo Rural son residentes en regiones donde la FDD tiene beneficiarios, incluyendo la región norte (Banao, Moca, Salcedo, San Francisco de Macoris), la región sur (Agua, Bani, Vicente-Noble-Tamayo), la región noroeste (Los Matos de Farfan, San Juan, El Cercado, El Fano), y la región noroeste (Mao, Guayabin, Dajabin, Santiago Rodriguez). Además, la oficina del programa PLANARTE está localizada en Puerto Plata mientras que el proyecto de microempresas basado en Santo Domingo cuenta con su propia oficina; además la fundación opera un centro de entrenamiento en Villa Mella, cerca a Santo Domingo. El Diagrama 2 muestra la distribución regional de las actividades de la fundación a través del país.

DIAGRAMA 1

ESTRUCTURA FUNCIONAL
FUNDACION DOMINICANA DE DESARPOLLO
OCTUBRE 1984

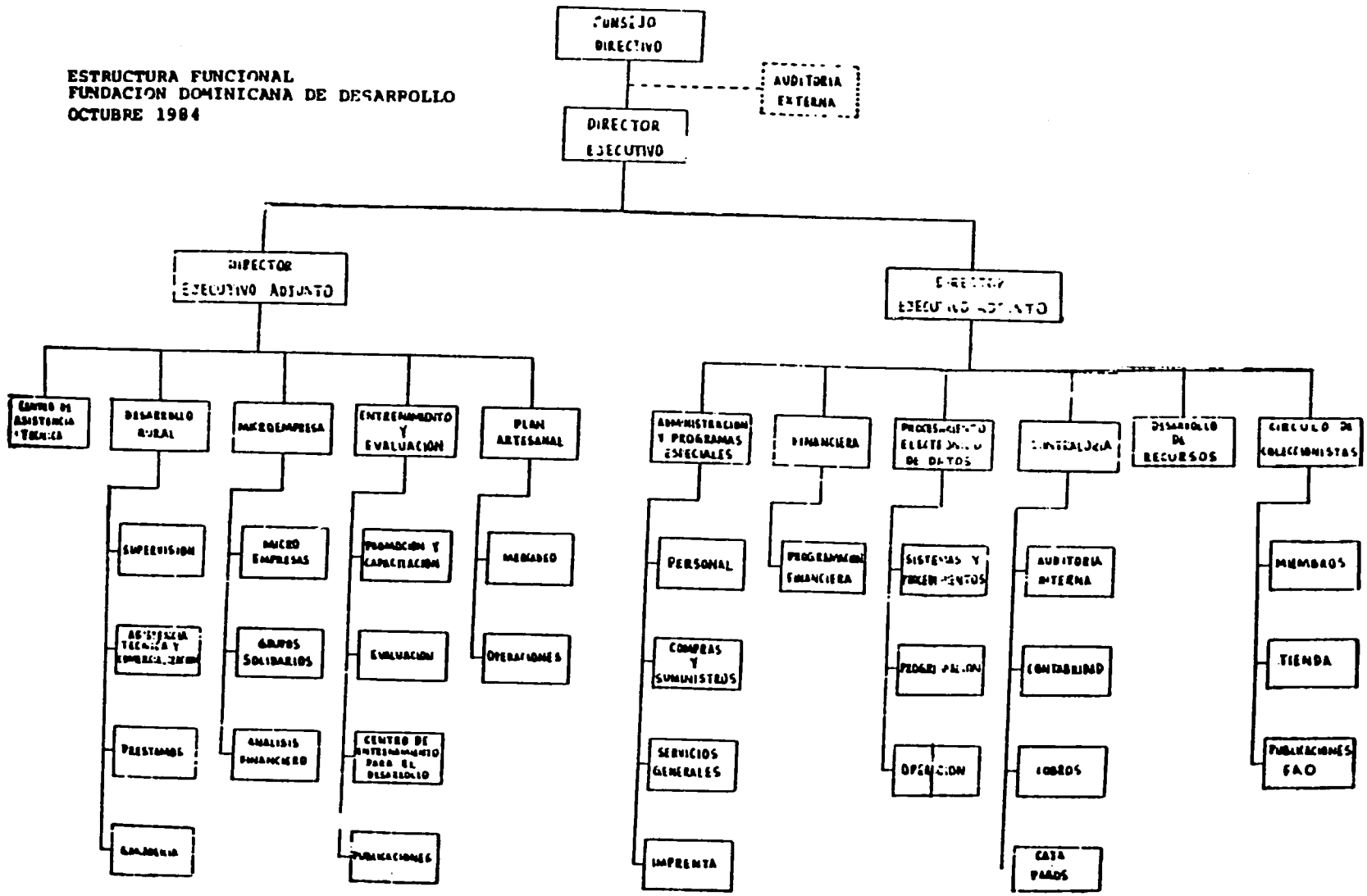
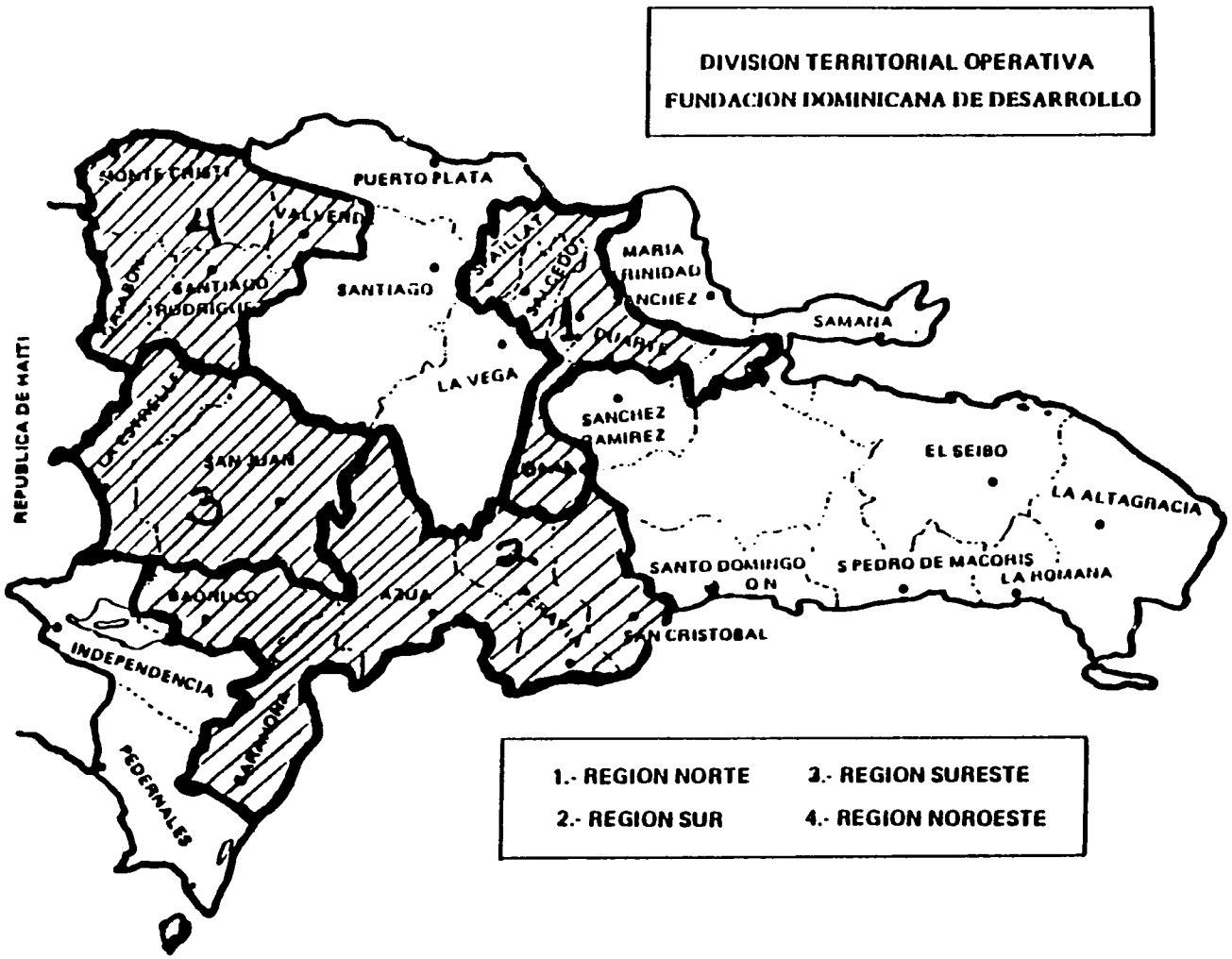


DIAGRAMA 2


DIVISION TERRITORIAL OPERATIVA
FUNDACION DOMINICANA DE DESARROLLO
PUERTO PLATA
SANTIAGO
LA VEGA
SAMANA
EL SEIBO
LA ALTAGRACIA
SANTO DOMINGO
S PEDRO DE MACORIS
LA HOMANA
SAN CRISTOBAL
SAN JUAN
AZUA
BAORUCO
INDEPENDENCIA
PEDERNALES
REPUBLICA DE HAITI
1.- REGION NORTE
2.- REGION SUR
3.- REGION SURESTE
4.- REGION NOROESTE

3. Lineamientos, Programas y Actividades

3.1. Objetivos y Lineamientos

Los objetivos de la FDD de acuerdo a sus documentos de trabajo son:

- Promover la participación del sector privado en la búsqueda de soluciones al problema de la pobreza en el país.

- Desarrollar entre la juventud una actitud positiva hacia el trabajo y el entrenamiento práctico además de apreciar el valor de la educación y la cultura en general.

- Asistir a los sectores económicamente marginados de la sociedad dominicana a que desarrollen habilidades que les permita proveerse de sus necesidades básicas, con el objeto de elevar su nivel de vida e integrarse a la economía productiva de sus comunidades.

- Participar en la implementación de proyectos en los cuales los beneficiarios mismos provean una parte de los recursos requeridos, aunque éstos solo estén basados en el trabajo, mediante el ofrecimiento a éstos de la oportunidad deseada y no de caridad.

- Promover y reforzar las actividades de las asociaciones de pequeños y medianos productores agrícolas, quienes no tienen acceso a sistemas establecidos de asistencia crediticia e institucional, a través de la provisión de asistencia social, técnica y financiera con el objetivo de posibilitarles incrementos de su ingreso productivo y de su nivel de vida.

Implícito en estos objetivos encontramos el énfasis puesto por la FDD en la promoción social y la conciencia de grupo en su trabajo de campo entre los beneficiarios actuales y potenciales. La fundación posee lineamientos muy definidos acerca de la provisión de crédito agrícola únicamente a través de grupos, compuestos de por lo menos seis miembros que trabajen la tierra de manera individual.

3.2. Programa y Actividades

Las actividades de la FDD pueden ser clasificadas en dos categorías basicas: programas de asistencia en el desarrollo y programas de servicios complementarios. A nivel de los programas de asistencia para el desarrollo, los participantes reciben entrenamiento básico en organización y funcionamiento en grupo, asistencia técnica especializada, entrenamiento en administración, gerencia y mercadeo, y crédito para el financiamiento de actividades productivas.

Los programas complementarios facilitan el apoyo del sector privado a las actividades del sector público consideradas como importantes en relación a los beneficiarios o ya sea que generan ingresos secundarios para la fundación.

3.2.1. Programas Asistenciales de Desarrollo

Los cuatro principales programas de asistencia de la FDD se encuentran actualmente concentrados en las áreas de desarrollo agrícola, desarrollo de microempresas, producción artesanal y el Centro de Entrenamiento para el Desarrollo (CEDE).

La importancia relativa de los programas en relación a la distribución de crédito y a su esfera de actividades puede ser apreciada en la información proporcionada en la Tabla 1.

Tabla 1

Distribución por Programa del Crédito de FDD: Año fiscal 1985

Programa	Número de Préstamos	Número de Beneficiarios	Préstamos (RD$000s)	% de distribución del crédito por programa
Desarrollo Agrícola	100	1,972	1,877	78%
Desarrollo de Microempresas	109	465	175	7%
Centro de Entrenamiento para el Desarrollo	10	10	298	12%
PLANARTE (Desarrollo Artesanal)	7	98	69	3%
Totales	226	2,545	2,419	100%

Fuente: FDD

Se puede observar que el programa agrícola y CEDE, que también es un programa orientado al sector agrícola, representan conjuntamente el 90% de la distribución de crédito por programa, el 78% del total de los beneficiarios directos de los programas de la FDD, mientras que los programas de desarrollo de empresas y artesanal recibieron el 10% del crédito otorgado por la fundación. La distribución de la cartera de crédito de la fundación ha sufrido muy poca variación durante los últimos años. A continuación se proporcionan descripciones suscintas de cada programa.

3.2.1.1. Desarrollo Agrícola

La FDD ha participado a través de los años en varias actividades relacionadas con los beneficiarios como el financiamiento de cultivos, mecanización, compra de ganado, infraestructura, y capital de trabajo para la producción porcina y el desarrollo de sistemas de irrigación en pequeña escala.

Los beneficiarios consisten generalmente de pequeños agricultores con derechos legales o tradicionales a la tierra que trabajan, pero que al no poseer el título de propiedad no pueden proporcionar las garantías requeridas por las fuentes comerciales y gobernamentales de crédito rural.

Como resultado de las fuertes pérdidas en préstamos causadas principalmente por daños producidos por el huracán David en 1979 y por la plaga de fiebre porcina ocurrida en 1978-79 que eliminó completamente la cría porcina del país, en años recientes la FDD ha llevado a cabo cierta consolidación de sus actividades además de haber adoptado reglas de crédito más estrictas. Debido a ésto, los empréstitos al sector agrícola están ahora restringidos a actividades de relativamente bajo riesgo como el financiamiento de cultivos comerciales para la exportación de tabaco y café, cultivos de alimentos tradicionales como arroz, frijol, maíz y plátano para la exportación; la compra de bueyes para la preparación de terrenos de cultivo; y también para el financiamiento de simples mejoras como la construcción de tinglados para el secado de tabaco. Algunos proyectos de mecanización como la compra de equipos de transporte y agrícola, o la construcción de infraestructura, ambos financiados con plazos de pago demasiado largos, ya no son considerados por el programa de financiamiento agrícola.

El tamaño promedio de las tierras en posesión de cada uno de los beneficiarios es bastante pequeño. La solicitud de préstamo del mes de marzo de 1985, dirigida a SOLIDARIOS con el propósito de financiar un fondo rotativo adicional dedicado al financiamiento de cultivos tradicionales y la compra de bueyes, indica que el tamaño de la población a ser incluída en este subproyecto consiste de 41 grupos compuestos de 767 personas actualmente trabajando en 13.895 tareas de tierra (1 hectárea = 15,6 tareas). La extensión de tierra por cada beneficiario llegó a un promedio de 18,1 tareas (cerca de 1,2 hectáreas) por familia; esta cantidad es similar a la encontrada en posesión de los beneficiarios entrevistados durante la realización de las visitas de campo.

La FDD habría financiado la producción de 2.300 hectáreas, aproximadamente, durante el año fiscal 1985, si es que se utilizan los mismos promedios mencionados anteriormente.

3.2.1.2. Programa de Desarrollo Empresarial

Este programa, orientado al sector urbano, inició sus actividades en 1981. Su diseño es similar al existente en el programa administrado por FEDNORTE de Quito, Ecuador. El programa es financiado con un aporte de la AID, y la asistencia técnica es proporcionada por AITEC bajo contrato con AID. Existen tres tipos de clientes: pequeñas empresas con un activo fijo

no mayor de RD$100.000 y con una inversión de hasta RD$10.000 por cada plaza de trabajo creada; microempresas con un activo fijo no mayor de RD$10.000 y no más de seis empleados; y vendedores ambulantes y colectores de basura organizados en grupos de cinco a ocho miembros.

El principal objetivo del programa es la provisión de crédito, y asistencia técnica y de gerencia a microempresas, además de capital de trabajo para los grupos de vendedores ambulantes y colectores de basura. El objetivo final del programa para el caso del sector de la pequeña empresa es el mejoramiento del modo de operar de estos negocios hasta colocarlos en un nivel tal que los permita calificar como posibles receptores de crédito proveniente del Fondo de Inversiones para el Desarrollo Económico (FIDE) del Banco Central ofrecido a través de intermediarios financieros convencionales.

El programa ha proporcionado 247 préstamos a empresas, 204 para la producción y 43 para servicios con un valor total de RD$519.000 durante los tres años iniciales de funcionamiento. Los préstamos para producción fueron dirigidos a la fabricación de ropa (70), trabajos en madera (50), producción de calzado y maletas (17) y panaderías (15). Los préstamos al sector de servicios estuvieron principalmente dirigidos a establecimientos de equipo y mantenimiento automotriz.

Trescientos setenta y tres grupos solidarios integrados por 2.167 beneficiarios individuales recibieron crédito por RD$60.700 durante el mismo período.

Ochenta por ciento de los préstamos en las dos categorías fueron otorgados a empresas y grupos localizados en Santo Domingo, mientras que el resto se hallan distribuídos entre ciudades como La Vega, San Cristobal, Salcedo y Catui.

3.2.1.3. Centro de Entrenamiento para el Desarrollo (CEDE)

Está localizado en Villa Mella, a 13 kilómetros de Santo Domingo. El centro organiza cursos, seminarios e intercambios de promoción y entrenamiento. Además provee espacio en sus instalaciones a organizaciones del sector público y/o privado orientadas hacia la agricultura y con propósitos similares. El centro también opera una granja de producción lechera cuyo proposito es entrenar y proveer de experiencia práctica a los beneficiarios del programa.

3.2.1.4. Desarrollo Artesanal (PLANARTE)

Este programa fue iniciado en 1976. Está dirigido principalmente a beneficiarios del sector rural organizados en grupos, aunque en casos especiales también se asiste a individuos. El programa ofrece servicios en las areas de asistencia tecnica especializada, promoción social, entrenamiento de gerencia y mercadeo, y asistencia crediticia, a beneficiarios ocupados en la producción de cerámica, artículos de cuero, juguetes y joyas. Noventa y ocho beneficiarios individuales recibieron siete préstamos por un valor total de RD$69.000 durante el año fiscal 1985.

3.2.2. Programas Complementarios

3.2.2.1. Círculo de Coleccionistas

Este programa cumple la doble función de promover el arte y la cultura dominicanas al mismo tiempo que genera ingresos suplementarios a través de la venta de numismáticos y otros artículos de colección. En 1984 la fundación recibió RD$160.000 en ingresos generados por este programa. La producción artesanal de los beneficiarios es también comercializada a través de los mismos canales.

3.2.2.2. Medicinas y Equipo Médico

Este es un programa encargado de la distribución de maquinaria y equipos médicos dirigidos a hospitales, dispensarios y clínicas rurales donados por la FPF. El programa es operado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

3.2.2.3. Programa de Becas

El programa está a cargo de la distribución de recursos donados por ciudadanos de la República Federal Alemana. También coordina programas dirigidos a proteger, alimentar y educar a niños huérfanos y abandonados en todo el país.

3.2.2.4. Maquinaria para la Educacion Técnica

Se encarga de coordinar la distribución de herramientas y equipo donado por la FPD entre las escuelas técnicas y vocacionales de todo el país.

3.2.2.5. Construcción de Vivienda - Fondo Negro

Ochenta y siete casas están actualmente siendo construídas en toda el área con recursos donados por el gobierno de la República Federal Alemana.

4. Estructura Financiera

4.1. Fuente de Financiamiento

La FDD posee una más amplia base financiera que el resto de las fundaciones debido a ser la organización más grande, además de ser la más antigua dentro del sistema SOLIDARIOS. La fundacion también ha sido receptora de la mayor cantidad de recursos financieros provenientes de SOLIDARIOS, habiendo recibido $1.690.000 equivalentes al 22% del valor total de los desembolsos realizados por el Fondo de Desarrollo ($7.598.000 entre 1977 y 1984).

4.1.1. Desembolsos de SOLIDARIOS

La Tabla 2 muestra en detalle el financiamiento recibido por la FDD proveniente de SOLIDARIOS durante el período 1977-1984.

Tabla 2

Desembolsos de SOLIDARIOS a la Fundación Dominicana de Desarrollo

1977 - 1984 (EU$)

FONDO	Monto Aprobado	Monto Desembolsado	Fecha de Desembolso	Condiciones de Préstamo
PACT	$ 50.000	$ 50.000	1978	-
SOL/AID	540.000	425.000	1979	5% - EU$; 24 pagos semianuales 12/82 - 6/94
		115.000	1980	
		300.000	1983	5% - EU$; 24 pagos semianuales 2/88 - 8/97
SOL/CEE	550.000	187.000	1981	5% - EU$; 24 pagos semianuales 5/85 - 11/96
		181.500	1982	
		181.500	1983	
SOLID/BID	250.000	167.500 82.500	1981 1982	5% - a pagarse en pesos RD$; 24 pagos semianuales
TOTALES	$1.690.000	$1.690.000		

Todos los préstamos, deben pagarse en dólares estadounidenses, con la excepción de los recursos provenientes de SOL/BID que deben pagarse en pesos dominicanos.

4.1.2. Otras Fuentes de Financiamiento

Además de los préstamos proporcionados por SOLIDARIOS, la FDD tiene otras fuentes de financiamiento. Estas son:

- Acciones de capital; el valor de las acciones a finales del año fiscal 1985 fue de RD$70.500.

- Cuotas anuales de membresía: RD$106.700 en 1985 y RD$105.830 en 1984.

- Donaciones: la FDD recibió RD$491.000 en donaciones para cuatro proyectos específicos durante 1985; también recibio RD$604.000 en 1984 destinados a seis proyectos. A continuación se detalla el tipo de proyectos, el monto y origen de las donaciones recibidas en 1985.

Proyecto	Monto(RD$)	Donante
Programa de Microempresas; Entrenamiento y Apoyo de Gerencia	$ 42.000	Fondos de Apoyo Económico de la AID a través del Banco de Reservas de la República Dominicana
Desarrollo Rural Integral Zona Fondo Negro	390.000	Gobierno de la República Federal Alemana
Fondo de Promoción de Microempresas - Cotui	40.000	Minas Rosario, SA
Miscelaneos	19.000	Varios

- Préstamos: en vista de que la FDD es la más grande organización en términos de activos, además de ser la más antigua, localizada en un país relativamente pequeño (6.000.000 de habitantes) con amplia tradición de apoyo estatal al sector agrícola y cuyo sector privado ha demostrado su constante interés en las actividades de las fundaciones de desarrollo, la fundación tiene la capacidad de absorber un número mayor de recursos provenientes de fuentes locales de crédito que el resto de fundaciones evaluadas. Además de los créditos prevenientes de SOLIDARIOS, la FDD ha recibido 12 préstamos adicionales, 11 de los cuales se originan en el sector doméstico. La situación actual de la deuda de la FDD será analizada mas detalladamente en la sección 4.4.

- Otras fuentes de ingreso: interés de los préstamos (RD$723.000), ganancias en la venta de numismáticos y ventas de artesanías (RD$185.000) y otros ingresos (RD$224.000). Las cifras en paréntesis corresponden al período fiscal 1985.

4.2. Estado Financiero

4.2.1. Balance General

El balance general comparado de la FDD para los períodos que terminan el 30 de junio de 1984 y 1985 son proporcionados en el Anexo 1.

Como se especificó anteriormente, debido al ajuste realizado en la tasa de cambio por un monto de RD$3.000.000 como resultado principalmente del incremento en el valor de la deuda denominada en dólares, los activos de la FDD al 30 de junio de 1985 fueron de RD$12.808.000, con un pasivo de RD$15,264.000, produciendo un balance neto negativo de RD$2.457.000. El monto por concepto de préstamos e intereses por cobrar es de RD$8.388.878 después de eliminar el balance de RD$3.581.000 en recursos no recuperables. Una gran parte del balance no recuperable pertenece a grupos que se desintegraron o proyectos que sufrieron daños enormes debido a los efectos de la fiebre porcina y el huracán David.

Copias de los estados financieros por fondos no estuvieron disponibles durante la visita de evaluación, aunque la FDD si utiliza este sistema contable. Desde luego es muy claro que, teniendo en cuenta el valor de los recursos proporcionados por SOLIDARIOS y la ayuda directa del AID al Programa de Desarrollo Empresarial en relación al valor total de los activos, estos recursos no juegan un papel dominante en la composición financiera de la fundación como en el caso de FEDNORTE (Quito, Ecuador) o FUCODES (Costa Rica).

4.2.2. Estado de Ingresos y Gastos

El estado de ingresos y gastos para los períodos fiscales de 1984 y 1985 son también incluídos en el Anexo 1.

El ingreso para 1985 fue de RD$1.729.000 versus RD$1.789.000 en 1984. La reducción en ingresos es el resultado del nivel menor de ventas de numismáticos y artesanías, además de haber recibido menores cantidades por concepto de donaciones. Los gastos durante 1985 fueron de RD$1.683.000. El incremento en gastos es el resultado de pérdidas a nivel de operaciones durante 1985 por un monto de RD$3.205.000 comparado con un superávit en operaciones de $105.000 para 1984.

En 1985, los ingresos generados internamente llegaron a RD$1.237.000 equivalentes al 72% del ingreso total, mientras que los gastos por concepto de salarios y costos directos de operación llegan a RD$1.263.000. El total en gastos directos, incluyendo los pagos de interés y la depreciación, fue de RD$1.933.000.

La FDD, por lo tanto, financió sus gastos de operación, sin tomar en cuenta la carga financiera, con recursos internos. Esta es una situación similar a la observada en FUNDACEN (Guatemala). Posteriormente se verá que tanto FUCODES como FEDNORTE son actualmente incapaces de financiar sus gastos de operación sin contar con donaciones.

El presupuesto de operaciones para el período fiscal 1986 será aproxiximadamente RD$1.758.000, incluyendo RD$407.000 por concepto de pagos de interés de la deuda. Los gastos relacionados con salarios se proyectan a RD$662.000, mientras que la cifra para 1985 es de RD$715.000. Los gastos generales y administrativos para 1986 se proyectan en un monto de RD$571.000 comparados con los gastos incurridos en 1985 que llegan a RD$548.000.

Los ingresos proyectados para 1986 son de RD$1.960.000 en comparación a RD$1.728.000 para 1985.

El origen y uso de los fondos, 1984-85 incluído en la Tabla 3 del Anexo 1 indica que a pesar de los RD$3.000.000 en pérdidas cambiarias, la FDD logró un balance neto en efectivo positivo de RD$952.000 en 1985. Esta cifra es sin embargo bastante ilusoria ya que se la obtuvo mediante la contratación de nuevas deudas por un valor de RD$2.859.000. El efectivo en operaciones por si solo fue negativo (RD$1.539.000).

4.3. Análisis Financiero

El análisis del balance general de la FDD con fecha 30 de junio de 1985 demuestra los siguientes resultados (en miles de pesos dominicanos).

Relación Actual = $\frac{\text{Activos}}{\text{Pasivos}} = \frac{8.000 \text{ (est.)}}{1.400 \text{ (est.)}} = 5.7$

Relación de Liquidez = $\frac{\text{Activos-inventario}}{\text{Pasivo}} = \frac{7.500}{1.400} = 5,35$

Relación de la Deuda = $\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Total en Activos}} = \frac{12.505}{12.808} = 0,98$

La relación de la deuda de 0,98 refleja el balance neto negativo mencionado anteriormente. Obviamente ésta es una situación negativa a las finanzas de cualquier organización. Aunque el balance neto negativo es el resultado de la pérdida cambiaria de RD$3.000.000 acaecida en 1985, la relación de la deuda era ya alta con anterioridad a la devaluación, como se puede observar en la siguiente calculación basada en cifras del 30 de junio de 1984:

Relación de la Deuda = $\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos Totales}} = \frac{7.191}{11.259} = 0,64$

4.4. Estructura de la Deuda

4.4.1. Monto Total de la Deuda

La deuda pendiente de la FDD al 30 de junio de 1985 es de RD$12.505.918 compuesta de los siguientes empréstitos:

	Monto Pendiente
- Préstamos garantizados con el patrimonio de la FDD. 4% a 6%; 1-5 años de gracia; a pagarse entre 1986 y 1989	RD$3.651.430
- Doce por ciento a pagarse en 1986	150.000
- Préstamos garantizados por el Banco Central mediante una reserva de 33% a 50% del monto del préstamo; 4% a 6%; 3 años de gracia; a pagarse entre 1990 y 1996	3.471.566
- Préstamos no asegurados: 2-1/2 a 5%; 1 a 10 años de gracia; a pagarse entre 1986 y 1996. También incluye préstamo concedido en 1985 por EU$1.586.000 a una tasa de cambio de RD$3,1/EU$1	5.232.922
Total	RD$12.505.918

Fuente: Estado Financiero del Reporte Anual de 1985, Nota 6.

La gran parte del crédito fue proporcionado a tasas de interés y plazos concesionarios, exceptuando un préstamo de RD$150.000. Además, el crédito provino de fuentes domésticas, exceptuando los aportes de SOLIDARIOS y los EU$194.000 proporcionados por la FPD. Aunque la situación de la deuda muestra que la fundación se ha extendido financieramente, las cifras ilustran la muy cercana relación existente entre la FDD y las fuentes domésticas de crédito.

Cuando la deuda es distribuída anualmente, como lo demuestra la Tabla 3, se puede observar que un 28% o RD$3.457.000, incluyendo RD$1.955.000 ya en mora, debía ser cancelado en el período fiscal correspondiente a 1986 (7/1/85 a 6/30/86/).

Tabla 3

Distribución Anual de la Deuda Total de la FDD (en miles de RD$)

AÑO	Monto (en miles de RD$)	% del Total
1986 (incluyendo una mora de RD$1.995.000)	RD$ 3.457	28%
1987	917	7%
1988	807	6%
1989	1.110	9%
1990	1.143	9%
1991-99	5.072	41%
Totales	RD$12,506	100%

Fuente: Reporte Anual FDD, 1985, Estado Financiero, Nota 6.

Debido a la magnitud de los recursos, especialmente cuando se los compara a aquellos generados internamente por la fundación, además del deseo expresado por algunos acreedores en el sentido de no contraer mucho el actual nivel de operaciones de la fundación, es muy claro que no existe otra alternativa más que la de renegociar los plazos de pago de la deuda.

4.4.2. La Deuda de la FDD a SOLIDARIOS

El monto de la deuda contraída con SOLIDARIOS está incluído en la Tabla 4:

Tabla 4

Deuda de la FDD a SOLIDARIOS a pagarse el 30 de junio de 1985
(En miles de EU$)

		PRINCIPAL					INTERES	
Préstamo	Monto Desembolsado	Balance	Todavía no vencido	Mora	Balance	Por Pagarse	Atrasado	Atrasado
PACT	50	-	-	-	-	-	-	-
AID/02	540	518	405	112	77	-	60	17
BID/02*	250*	250*	229*	21*	14*	1*	6*	7*
CEE/02	550	550	527	23	58	2	41	15
AID/16	300	300	300	-	10	7	-	3
Totales	1.690	1.618	1.461	156	159	10	107	42

* Denominado en Pesos

Fuente: SOLIDARIOS

El balance del principal en la Tabla 4 demuestra que se realizó un pago de amortización de $22.000 en relación al préstamo AID/02 en diciembre de 1982. La FDD no ha realizado pagos como parte de la deuda de $1.640.000 desembolsados por SOLIDARIOS entre 1979 y 1983. El monto total en mora al 30 de junio de 1985 fue de EU$135.000 en principal y EU$136.000 por concepto de intereses, además de RD$21.000 en principal y RD$13.000 en intereses.

Si es que los pagos iniciales de la deuda adquirida por medio de los préstamos BID/02 y CEE/02 no pueden realizarse, sería my razonable preguntarse si es que existe alguna probabilidad de pagar la deuda de acuerdo a las condiciones originales y teniendo en cuenta la situación finaciera actual de la fundación.

También sería recomendable preguntarse si es que la suma de EU$850.000 desembolsados entre 1981 y 1983 por SOLIDARIOS fue realmente percibida como un préstamo que realmente debía pagarse; o tal vez existió un entendimiento de parte de SOLIDARIOS, la FDD y el BID en el sentido de que estos recursos eran realmente donaciones.

Es importante señalar que ni la inflación financiera de la FDD, como tampoco la crisis cambiaria del peso dominicano ocurrieron de la noche a la mañana. Una cuidadosa evaluación de la situación financiera de la FDD posterior a 1980 permite observar que situaciones como el alto porcentaje de incumplimiento en los pagos de los beneficiarios como consecuencia de desastres naturales, el deseo de la fundación de continuar ayudando a las víctimas de desastres, la necesidad de extraer más recursos financieros del sector doméstico necesarios para continuar este apoyo, además de mantener un nivel artificial respecto al dólar en la tasa oficial de cambio (RD$1 = $1), permitirían llegar a la conclusión de que los préstamos denominados en dólares serían muy difíciles de pagar, inclusive si estos contienen períodos de gracia.

Si se tiene en cuenta los objetivos de las fundaciones de desarrollo además de las necesidades de los sectores de la población a beneficiarse de sus actividades, ningun partidario de las actividades de la fundación, y menos aún aquellas instituciones que proporcionaron asistencia inicial como la AID, desearía ver reducidas las actividades de la fundación si es que todavía existen los fondos necesarios para subvencionarlas. Sin embargo, la idea de que sistemas rotativos de crédito economicamente viables y dirigidos a beneficiarios de bajos ingresos puedan ser operados exitosamente por organizaciones privadas, autosuficientes y no lucrativas todavía no ha sido cabalmente demostrada, e inclusive existen algunas personas escépticas.

El continuo desembolso de crédito denominado en dólares a fundaciones de quienes se pueden esperar problemas en el pago de la deuda ha hecho muy difícil de justificar el futuro financiamiento de los fondos rotativos al nivel de SOLIDARIOS y de las fundaciones.

Es razonable preguntarse si las organizaciones proveedoras de fondos a SOLIDARIOS como el BID, la AID y la CEE fueron alertadas acerca de esta situación antes de realizar los desembolsos posteriores a 1980 y desde luego con anterioridad a 1983. Analizando la situación en 1985, parecería ser que los intentos de renegociar la deuda del Fondo de Desarrollo de SOLIDARIOS, con la intención de convertirla en donación o transformar sus pagos a transacciones en moneda nacional, con anterioridad a la realización de los nuevos desembolsos podría haber sido más efectiva políticamente que la actual situación donde hasta podrían existir incumplimientos en el pago de la deuda.

4.5. Sumario

La situación financiera de la fundación puede ser resumida de la siguiente manera:

- Una gran parte de la deuda previa a nivel de los beneficiarios debe ser clasificada como no recuperable. El cumplimiento de los pagos de la deuda actual parece ser satisfactorio.

- La FDD es técnicamente insolvente ya que posee un balance negativo en su estado financiero. La estructura de la deuda, en relación a los recursos en efectivo de la fundación, es insostenible.

- El funcionamiento de la FDD en 1985 fue posible debido a la adquisición de nuevas deudas.

- Si es necesario continuar el funcionamiento del programa de campo de la fundación al nivel actual de actividades, es necesario realizar una completa reestructuración financiera de ésta incluyendo la eliminación de la deuda externa y/o la introducción de grandes cantidades en efectivo en la forma de donaciones.

5. Análisis de Operaciones

5.1. Procedimientos Internos

La coordinación del personal y actividades de la fundación es mucho mas compleja que la encontrada en las otras fundaciones evaluadas debido a que posee veinte oficinas y personal residente en distintos lugares del país. El sistema de comunicación y transporte entre Santo Domingo y los lugares donde las oficinas de la fundación se hallan ubicadas es satisfactorio. Parece ser que el funcionamiento de la FDD no se ve entorpecido por problemas de esta naturaleza.

Los procedimientos administrativos y contables de la FDD parecen ser bastante adecuados. La contabilidad por fondos es utilizada regularmente; además se realizan auditorías anuales, y las operaciones contables y servicios de información son procesados con la ayuda de una computadora IBM-PC. La falta de información acerca de las finanzas por fondo de la fundación y necesaria para la realización de la evaluación, fue atribuída a la ausencia de una persona que pudiera operar la computadora y no a deficiencias del del sistema.

La fundación posee manuales y guías para el funcionamiento de sus operaciones administrativas y de campo; publicaciones sobre temas de crédito, promoción y evaluación de proyectos son bien detalladas, en un estilo claro y relevante. El examen de la documentación referente a los beneficiarios permite establecer el nivel adecuado del sistema utilizado y la información recopilada necesario para la toma de decisiones acerca de la asignación de crédito.

Las necesidades de transporte de la fundación son extensas. Una gran parte del personal posee motocicletas y la fundación también tiene algunos vehículos de doble tracción. El reciente incremento en la tasa de inflacion a nivel de los precios de petróleo y repuestos unidos a la restricción en el presupuesto de operaciones para 1986 seguramente crearán mas problemas de transportación entre el personal de campo, a no ser que se realizen los ajustes necesarios. La efectividad del programa de desarrollo rural depende directamente de la capacidad de mobilizarse del personal de campo.

5.2. Recursos Humanos

La FDD cuenta con cien empleados de los cuales aproximadamente 50 (incluyendo el personal auxiliar) trabajan en la oficina central mientras que el resto se halla dispersado en distintas zonas del país. No fue posible realizar una evaluación mayormente significativa acerca de la capacidad y relevancia del personal en el lapso de una semana.

La FDD emplea un número considerable de ingenieros agrónomos y personal especializado en promoción social y agronomía. La capacidad técnica de las personas con las que el evaluador mantuvo contacto es satisfactoria.

Se indicó la posible existencia de dificultades en la retención y reclutamiento de coordinadores de campo competentes para los programas de desarrollo agrícola. El salario mínimo para agrónomos recientemente empleados en el sector público fue incrementado en 1985 a RD$600 mensuales más RD$200 mensuales para gastos de transportación. Este nivel de salarios es mucho más alto que el ofrecido por la FDD cuya escala de salarios para 1986 fue congelada al mismo nivel de 1985.

5.3. Promoción, Entrenamiento, Asistencia Técnica y Evaluación

5.3.1. Promoción

La promoción social y organización de los grupos beneficiarios constituye el punto principal de las actividades de campo de la FDD. El énfasis dado a este método de trabajo está basado en dos características básicas del sector rural dominicano:

- el sector agrícola posee una tradición de trabajo comunal y cooperativo, a pesar de que los terrenos son cultivados de manera individual.

- el tamaño reducido de los lotes de terreno y la escasez de capital en el sector rural obliga a que algunas actividades como la preparación de terrenos sea financiada de manera colectiva con el objeto de obtener economías de escala.

Un indicador del papel ejercido por la promoción social en el funcionamiento de la FDD es la distinción realizada entre coordinadores sociales y coordinadores agrícolas que, aunque usualmente trabajan conjuntamente, tienen diferentes responsabilidades. El activo enfoque dado a la promoción de grupos puede ser apreciado a través de la siguiente descripción de las funciones de los coordinadores sociales:

- Identificar a líderes potenciales y entrenadores en el ejercicio democrático de la acción de grupo; y,

- Servir como canal de comunicación entre los grupos, la FDD y otros sectores agrícolas.

Es bastante evidente que la importancia asignada a la promoción social no puede ser repetida en el resto de las fundaciones, ya que ésta requiere de un ambiente político receptivo al concepto de organizaciones campesinas necesarias para la promoción de sus fines económicos, sociales y algunas veces hasta políticos.

5.3.2. Entrenamiento

Las actividades de entrenamiento de la FDD están concentradas en las áreas de organización social y democratización del trabajo en grupo, gerencia y administración de actividades de grupo, y la provisión de técnicas productivas apropiadas en las áreas de agricultura y ganadería.

Existen tres tipos de programas de entrenamiento:

- Aquellos proporcionados por coordinadores sociales y agrícolas, además del personal de apoyo técnico, durante las reuniones del grupo.

- Los cursos dictados en el Centro de Entrenamiento para el Desarrollo (CEDE) y operados por Promoción Humana y Programa de Financiamiento en Villa Mella.

- La aplicación del programa de promoción humana, gerencia y finanzas de la FDD a los beneficiarios del programa de microempresas y a los grupos de solidaridad por los coordinadores del programa de microempresas.

El Diagrama 1 del Anexo 3 provee información estadística de las actividades de entrenamiento del programa de desarrollo rural para el período fiscal 1985, además provee una lista de los temas tratados por los tres programas básicos de entrenamiento. Estos son:

- Entrenamiento Básico en Operaciones de Grupo (Formación Social Básica).

- Gerencia y Administración.

- Entrenamiento en Técnicas Agrícolas.

Haciendo referencia a la Tabla 1 de la Sección 3.2., se recordará que 100 préstamos fueron desembolsados en el área del programa de desarrollo rural durante el período fiscal 1985. Aunque no se conoce la cantidad de grupos que no recibieron préstamos e inclusive si se asume que la FDD trabajo con 150 grupos rurales, la cobertura del entrenamiento proprocionado es muy alta; representando un promedio de 10 encuentros por grupo cada año y 26 visitas equivalentes a una visita por grupo cada dos semanas.

5.3.3. Asistencia Técnica

La asistencia técnica proporcionada por la FDD se centra en el mejoramiento de las técnicas de producción entre sus beneficiarios agrícolas, y el diseño y producción de artesanías a través del programa PLANARTE.

La asistencia técnica para los sectores agrícola y ganadero parece ser manejada adecuadamente por el personal del Programa de Desarrollo Rural. La coordinación y el desarrollo de programas es la responsabilidad de la División de Asistencia Técnica y Mercadeo.

La gerencia de FDD indicó la necesidad de obtener recursos adicionales de asistencia técnica para el programa de produccion artesanal y para la preparación y uso de materiales didácticos audiovisuales en todos los programas.

5.3.4. Actividades de Evaluación

Las actividades de evaluación son organizadas alrededor de las actividades de promoción social enfatizadas por la fundación. Cada grupo con el que la fundación piensa colaborar debe sujetarse a una extensa evaluación social basada en cuestionarios. El objetivo principal de la evaluación consiste en conocer el grado de solidaridad e integración del grupo, su responsabilidad individual y colectiva, la estratificación social y económica de los miembros del grupo, etc. Esta informacion es particularmente importante ya que mientras la FDD provee un préstamo al grupo, este es responsable de la distribucion y colección de estos recursos entre sus miembros.

Se revisaron algunos cuestionarios y resultados de grupos a quienes el evaluador visitó. La información contenida en estos documentos es suficiente para proporcionar una idea satisfactoria del grupo y de que se puede esperar de éste durante el contacto inicial.

La evaluación económica de las solicitudes de préstamo consiste de procedimientos de uso más o menos regular como el análisis de costo y beneficio. En lo referente a los préstamos para el financiamiento de cultivos la información y evaluaciones requeridas son adecuadas. También fueron examinadas algunas solicitudes de crédito que requieren de un análisis económico mas especifico, como en el caso de la instalación de bombas de irrigación y la compra de bueyes. La información contenida en estas solicitudes no parece haber sido bien documentada, y por lo tanto nos indica que talvez no se tomaron muy en cuenta todos los costos a incurrirse en estas operaciones.

Ya que los análisis presupuestarios de gran parte de las solicitudes de crédito del sector rural son preparados por los coordinadores agrícolas quienes poseen muy poca preparación en el área económica, parece ser que el análisis económico de las solicitudes de crédito de naturaleza más compleja que aquellas presentadas para el financiamiento agrícola (tracción animal, producción ganadera, infraestructura, compra de equipo) debería ser más completo que el realizado hasta el momento.

La evaluación de grupo es un proceso continuo llevado a cabo dos veces al año. El propósito de esta evaluación consiste en servir de base para el planeamiento de los programas semanales y mensuales de coordinadores en cada región, además de ayudar en la formulación de las actividades del Programa de Educación Participativa.

El diagrama 2 del Anexo 3 ilustra las formas y procedimientos utilizados en el proceso de evaluación de grupos.

5.4. Operaciones de Crédito

Las operaciones de crédito de la FDD son más grandes en términos de volumen monetario, número de beneficiarios y nivel de actividades en

comparación a las otras fundaciones evaluadas. Aproximadamente un 90% de todo el crédito otorgado está dirigido a pequeños propietarios del sector rural. El examen de las operaciones de crédito de la FDD se concentra en las actividades de estos beneficiarios.

5.4.1. Sistema de Crédito

Como una muestra del nivel de sus actividades crediticias la FDD posee un manual muy detallado de sus sistemas de promoción, crédito y procedimiento (Manual de Promoción y Financiamiento de la FDD). Las siguientes son las principales características del sistema de crédito utilizado:

- Todas las actividades crediticias, exceptuando aquellas provenientes de los programas empresariales, son canalizadas a través de grupos formales e informales compuestos de por lo menos seis productores.

- Los beneficiarios potenciales deben demostrar que el crédito a obtenerse no puede ser conseguido bajo términos razonables de otra fuente de crédito.

- No se otorgarán nuevos créditos a grupos cuyos préstamos actuales se encuentran en mora sin que exista una justificación especial.

- Se otorgarán préstamos para los siguientes propósitos: producción agrícola y ganadera, compra de equipos, insumos técnicos, costos de mercadeo, capital de trabajo y mejoras de capital.

- No se otorgarán préstamos a grupos con propósitos políticos y culturales; como tampoco se proporcionarán recursos a organizaciones gubernamentales, o se utilizaran en el pago de dividendos.

- Garantías: La FDD proporcionará crédito basandose únicamente en garantías de buena fe, pero podría, si las condiciones asi lo requieren, solicitar un colateral.

- Plazos y Condiciones:

  - Para activos fijos: hasta por un 90% de su valor y hasta 20 años.

  - Para mejoras de capital: hasta por 80% del valor y con un plazo de acuerdo a su vida productiva.

  - Financiamiento de cultivos: hasta por un 80% del costo de producción por cada ciclo productivo.

  - Mercadeo: 85% del valor de la producción anual.

  - Capital de Trabajo: 100% del valor de los materiales hasta por 5 años.

  - Tasas de interés: de acuerdo a la determinación del comité de préstamos; no puede exceder los límites legales establecidos por el gobierno. El interés para 1985 fue de 9 a 13%.

- Cantidad máxima: RD$25.000 como primer préstamo de la FDD.

- Requerimientos para la aprobación:

Monto	Aprobación
i) hasta RD$2.499	Contralor, Jefes de las divisiones de finanza o promoción.
ii) hasta RD$49.999 por no más de 24 meses; hasta RD$24,999 si es por más de 24 meses	Comité regular: Director Ejecutivo Adjunto, Jefe de finanzas, contralor.
iii) más de RD$50.000 o más de RD$25.000 si es por un período mayor de 24 meses	Dos miembros de la Junta de Directores y el Director Ejecutivo.

Además del sistema mencionado anteriormente, el manual de crédito contiene instrucciones explícitas acerca del procesamiento, desembolso y colección de los préstamos.

Basandose en el tipo de beneficiarios con los que el evaluador mantuvo contacto, es casi seguro que la FDD se encuentra sirviendo a personas y grupos con muy limitados recursos económicos y niveles de educación muy modestos.

5.4.2. Composición de la Cartera de Préstamos

5.4.3. Análisis de Mora

La composición de la cartera de crédito proporcionada durante el período fiscal 1985 fue especificada en la Tabla 1, sección 3.2. de este reporte. Han sido aprobados doscientos veinte y seis (226) préstamos dirigidos a 2.545 beneficiarios y con un valor total de RD$2.419.000.

La nota 2 de los estados financieros para 1985 (Anexo 1) incluye el balance de préstamos pendientes por programa con un valor total (antes de cancelaciones) de RD$11.970.330.

No se pudieron evaluar las cifras correspondientes a los préstamos en mora durante la visita de evaluación debido a no encontrarse disponibles. Sin embargo, se calcula que existe un serio problema en la recuperación de la deuda ya que la relación entre los préstamos a pagarse y los préstamos desembolsados fue de 4.95/1 en 1985; también se debe tomar en cuenta que durante el mismo año se eliminaron RD$2.890.00 equivalentes al 25% de una cartera valorada en RD$11.560.039. A pesar de la falta de estadísticas, el examen de la información acerca de los beneficiarios activos deja la impresión de que la situación de mora entre el grupo actual de prestatarios es mucho más controlable que la existente hace ya algunos años.

Ya SOLIDARIOS había examinado en 1985 la situación de mora de los beneficiarios de FDD e incluyó en el reporte financiero de 1984 lo siguiente (Nota 5):

"La FDD no ha completado todavía un análisis detallado de la situación de mora. La información obtenida apenas da una idea general acerca de la cartera de la FDD. De acuerdo a esta información, aproximadamente un 20% de su cartera sufre atrasos en los pagos."

La gerencia de la FDD afirmó que el actual nivel de mora del programa de microempresas va de 5 a 10%.

5.4.4. Cartera de Préstamos por Fuente de Crédito

No se pudo disponer de información referente a la cartera de préstamos por fuente de crédito. Sin embargo se puede asumir que $1.690.000 en desembolsos de SOLIDARIOS a la FDD fueron convertidos en pesos a una tasa de cambio en paridad con el dólar. Si se comparan los fondos provistos por SOLIDARIOS con el nivel de la cartera de préstamos de la FDD, encontramos que estos fondos han financiado tan solo una pequeña porción de la cartera total a diferencia de lo sucedido en las otras fundaciones evaluadas donde el nivel de financiamiento es superior.

El programa de microempresas es financiado con fondos de la AID. Los préstamos pendientes de este programa a finales de 1985 fueron de RD$493.000 equivalentes al 4% de la cartera.

6. Evaluación del Impacto de la Fundación entre los Beneficiarios

El objetivo de esta fase de la evaluación de cada fundación es la examinación del impacto económico y social causado por las fundaciones entre sus beneficiarios. Los siguientes procedimientos fueron utilizados:

- una serie de visitas/entrevistas realizadas por el evaluador a los beneficiarios en sus lugares de trabajo. Como se podrá apreciar más adelante, los juicios vertidos acerca de los beneficiarios tan solo pueden ser muy superficiales. Sin embargo, el contacto directo con el ambiente donde los beneficiarios trabajan efectivamente proveen una muy buena idea acerca del tipo de problemas que ellos confrontan, además de proveer una medida de la efectividad y relevancia de las actividades de la fundación.

- el examen de los resultados de otras evaluaciones, si se las puede conseguir, particularmente si estas poseen indicadores cuantitativos de su efectividad.

6.1. Reporte de las Visitas de Campo

Las visitas de campo se llevaron a cabo durante el período comprendido entre el 22 y el 24 de octubre de 1985. Se escogieron tres areas agroecológicas distintas donde la FDD realiza sus actividades:

22 de octubre -	Agricultores cafetaleros de las zonas altas de la costa sur de la provincia de Peravia.

23 de octubre -	Agricultores tabacaleros del fértil valle del rio Yaque del Norte.
23/24 de octubre -	Agricultores productores de alimentos tradicionales en las areas semiáridas de la provincia de Dajabon, cerca a la frontera noroccidental con Haití.

Se realizaron visitas a un total de ocho grupos: dos en Peravia, dos en el área del río Yaque y cuatro en la zona semiárida noroccidental. Todos los grupos visitados se mantienen básicamente al día en sus obligaciones financieras con la FDD.

El contacto directo y la interacción con los beneficiarios fueron positivos. Esto puede ser el resultado de haber informado a los beneficiarios acerca de la visita del evaluador, o también podría deberse a la mayor concentración de población en el sector rural y la tendencia generalizada entre los agricultores a dedicarse exclusivamente a las actividades agrícolas. Por lo tanto ellos no estan separados de sus tierras de cultivo. Esta situación contrasta con aquella prevalenciente entre los beneficiarios de FUNDACEN (Guatemala).

La descripción y observaciones acerca de los grupos visitados está incluída en el Anexo 2.

Aunque existen grandes diferencias en las características de los beneficiarios, el diseño del programa de desarrollo rural de la FDD es similar al de FUNDACEN (Guatemala) y consiste principalmente en el financiamiento de cultivos dirigido a beneficiarios tradicionalmente poseedores y cultivadores de pequeñas parcelas de tierra. Además de financiar los insumos técnicos, la FDD también financia costos de trabajo. El monto de financiamiento puede ser de hasta 80% del costo total de producción, en contraste con un máximo de 50% ofrecido por FUNDACEN.

Los agricultores cafetaleros de Peravia y otras provincias sureñas cultivan pequeñas parcelas con variedades tradicionales de café en áreas montañosas relativamente remotas (una a tres hectáreas por familia). Estos agricultores usualmente residen parte del año en los pueblos localizados en las tierras bajas, mientras que durante la estación de cosecha ellos viven en la montaña en condiciones básicamente rústicas. Los beneficiarios localizados en esta región sufrieron fuertes daños como resultado de la acción del huracan David.

Se conoce que no se ha utilizado crédito de la FDD para incrementar el cultivo de tabaco. Aparentemente no existe información precisa acerca de los niveles de producción alcanzados con y sin la ayuda del crédito provisto por la FDD. Es muy posible que los incrementos en la productividad no son significantes debido al potencial limitado para el mejoramiento de la producción, inclusive teniendo en cuenta la utilización eficiente y económica de los insumos.

El resultado del principal impacto positivo de las actividades crediticias de la FDD (tales como condiciones razonables para el pago de insumos y salarios) es la independencia proporcionada a los agricultores respecto de los intermediarios financieros y comerciales quienes ciertamente no estan interesados en defender los mejores intereses de los beneficiarios. Un beneficio reciente e inesperado es el resultado de la devaluación del peso dominicano. Ya que los agricultores no necesitan tratar con intermediarios, estos pueden por si solos adquirir directamente licencias de exportación que los capacita para recibir los beneficios netos de negocios realizados en moneda extranjera (descontando naturalmente los impuestos de importación).

El impacto a nivel productivo es similar en el caso de agricultores de la zona noroccidental productores de tabaco y cultivos tradicionales, aunque no es definido claramente al nivel de mercadeo de productos.

De acuerdo a los beneficiarios, y teniendo en cuenta su condición de agricultores de productos estacionales, el crédito proporcionado por la FDD unido al acceso a sistemas de irrigación recientemente instalados han contribuído a la expansión de las áreas de cultivo e incrementado el nivel de producción. En la opinión de otros beneficiarios el crédito provisto por la FDD viene a llenar un vacío creado por la falta de atención del sector público hacia la región.

Un aspecto positivo no cuantitativo observado a nivel de los beneficiarios se refiere a que estos consideran a la FDD como a un amigo dispuesto a ayudarlos, y asistir a los grupos en la búsqueda de soluciones a sus problemas. Las siguientes son las impresiones de los beneficiarios acerca de los servicios proporcionados por el sector público:

- las visitas realizadas por los agentes de extensión son infrecuentes, impersonales, y de poca duración y uso, debido principalmente a la cantidad de casos que deben resolver.

- inclusive cuando una persona posee las calificaciones necesarias para recibir crédito, el tiempo a invertirse en viajes y otras diligencias, como también los gastos incurridos y el caracter impersonal de las transacciones, contribuyen a disuadir al interesado de cualquier intento de establecer relaciones con el Banco Agrícola.

6.2 Otras Evaluaciones

No se dispuso de información sobre otras evaluaciones realizadas a nivel institucional o de los beneficiarios durante la realización de esta evaluación.

6.3. Conclusión

Las visitas de campo no generaron información cuantitativa necesaria para estimar el impacto de la FDD entre los beneficiarios. Pero si se utilizan las estimaciones de costo, ventas e ingresos producidas por la FDD

en colaboración con los beneficiarios, se puede observar acerca del nivel económico de estos últimos. Las siguientes cifras pueden ser consideradas como estimaciones seguras acerca de las condiciones de producción durante un periodo normal de cultivos, sin tomar en cuenta desastres naturales o comerciales.

- Agricultores cafetaleros - el nivel de ventas de ambos grupos está basado en un promedio de producción de 6,25 quintales (625 libras) por hectárea a un precio de venta de RD$90 por quintal más un 48% como recompensa por la devaluación de la moneda. El tamaño promedio de los predios del grupo de Santa Cruz es de 3,4 hectáreas por familia, con un promedio de ingresos de RD$910 por familia. El tamano promedio de los predios propiedad del grupo de El Recodo es de 1,55 hectáreas por familia, con un promedio de ingresos de RD$440 por cada familia.

Como indicador del nivel económico de estas familias se debe tomar en cuenta que éstas son cafetaleras y por lo tanto gran parte del consumo alimenticio debe ser adquirido con dinero fruto de los ingresos.

- Agricultores tabacaleros (Piloto Cubano) - el nivel de ventas está basado en un precio de RD$95 por quintal, con un nivel de producción de 31 quintales por hectárea. El tamaño promedio de los predios es de 1,5 hectáreas por familia, con un ingreso promedio de RD$1.850 por cada familia.

- Habichuelas - las ventas están basadas en un precio de RD$50 por quintal con una producción de 39 quintales por hectárea. El tamaño promedio de los predios es de 1,6 hectáreas, con un ingreso promedio de RD$1,830 por cada familia.

Las cifras indicadas anteriormente señalan que inclusive si se incluyen las bonificaciones recibidas por motivo de la devaluación, los agricultores cafetaleros se encuentran en un nivel de pobreza mayor que el de los agricultores productores de cultivos estacionales de la zona noroccidental. Inclusive si los agricultores cuentan con la ayuda económica de la fundación, los agricultores se encuentran en una situación verdaderamente marginal debido entre otras cosas al tamaño de sus predios y a la incapacidad de las condiciones de la tierra para aceptar cultivos diferentes del café. El nivel económico de los beneficiarios en la zona noroccidental es obviamente diferente, aunque todavía está muy lejano al nivel de prosperidad cuando se considera el tamaño promedio de cinco a seis personas por familia.

Aunque el nivel actual y potencial de ingresos es superior al de los agricultores cafetaleros, la cruda realidad señala que, bajo las mejores condiciones, el tamaño promedio de los predios trabajados por los beneficiarios de la FDD no facilitará la generación de suficientes ingresos necesarios para elevar el nivel económico de los beneficiarios más allá de los niveles de pobreza, cualquiera sea la definición de éstos.

La siguiente conclusión, aunque basada en las visitas de campo realizadas, realmente concierne más a la FDD que a los beneficiarios. La preocupación constante con los problemas actuales en la administración

financiera de la fundación y con la desafortunada historia de problemas asociados con el pago de la deuda debido a la grave situación causada por los desastres naturales ocurridos hace algunos años no debe distorcionar la formación de criterios acerca de la calidad de las actividades de campo de la FDD. El programa de desarrollo rural está siendo ejecutado competentemente a medida de lo posible. Los beneficiarios están en mejores condiciones como resultado de las labores de la fundación de lo que estarían sin ellas.

Se puede considerar que la FDD contribuye en terminos macroeconómicos a incrementar la oferta total de crédito disponible en el sector rural, si se tiene en cuenta la naturaleza informal de la tenencia de tierra entre los beneficiarios, además de la incapacidad general, aunque no total, de poder recibir crédito del sector público (Banco Agrícola). Se estima que la FDD es responsable por la provisión de aproximadamente 1% del crédito agrícola en el país, produciendo un impacto relativamente más grande que el observado en las otras fundaciones evaluadas.

7. Relaciones Institucionales

7.1. Con AID

La República Dominicana es la recipiente de fondos de apoyo económico provenientes de la AID. En 1985 la FDD recibió un préstamo como contrapartida de RD$500.000 de la Secretaría Técnica de la Presidencia. La misión de AID también esta financiando el programa de microempresas. Los personeros de AID, a quienes se solicitaron opiniones acerca de la fundación manifestaron que sus operaciones de campo son competentemente administradas, pero tambien expresaron su preocupación acerca de la situación financiera de la FDD.

7.2. Con el BID

De acuerdo a las actuales regulaciones, en referencia a las fundaciones miembros de SOLIDARIOS, el BID no provee apoyo financiero a la FDD a través de su unidad de pequeños proyectos. La FDD ha recibido un préstamo denominado en pesos dominicanos proveniente del BID pero a través de SOLIDARIOS.

La misión del BID en Santo Domingo sirve como punto de contacto entre el BID y SOLIDARIOS, y está informalmente familiarizada con las actividades de la FDD debido a su localización.

7.3. Con SOLIDARIOS

Los lazos y relaciones formales e informales entre la FDD y SOLIDARIOS son muy estrechas, ya que ambas organizaciones se encuentran localizadas en Santo Domingo. Debido a la imposibilidad de llegar a un acuerdo sobre la renegociación de la deuda, existe cierta tensión en las relaciones entre ambas organizaciones (en el mes de noviembre de 1985).

7.4. Con otras organizaciones

El movimiento de fundaciones de desarrollo cuenta con una aceptación muy grande entre los niveles de los sectores público y privado de la

República Dominicana que la encontrada en otros países. Existe otra fundación en la República Dominicana que también es miembro de SOLIDARIOS; su nombre es Mujeres Dominicanas en Desarrollo (MUDE).

Debido aparentemente a la gran visibilidad disfrutada por la FDD, y al apoyo recibido por ésta del sector bancario dominicano, esta fundación estaría en condiciones de renegociar su situación financiera sin ocasionar una severa reducción en las actividades de su programa de campo.

FUNDACION DOMINICANA DE DESARROLLO, INC.

ANEXO 1

Estados Financieros
Período Fiscal 1983-1984

TABLA 1

FUNDACION DOMINICANA DE DESARROLLO, INC.

BALANCES GENERALES

	30 de junio 1985	30 de junio 1984
Activos		
Efectivo, incluyendo US$223,141 en 1985 y US$71,408 en 1984, a las tasas de cambio de cierre	RD$ 1,189,852	RD$ 237,552
Préstamos e intereses por cobrar (Notas 2 y 10)	8,388,878	8,669,762
Cuentas por cobrar (Nota 3)	373,501	447,103
Inventarios de artículos para la venta (Nota 4)	555,706	480,264
Proyecto de viviendas para la venta, en proceso (Nota 12)	915,084	163,487
Inversiones	7,423	7,423
Propiedades, muebles y equipos, neto (Notas 5 y 6)	1,248,184	1,144,189
Otros activos	129,521	109,781
	RD$12,808,149	RD$11,259,561
Pasivos y patrimonio		
Préstamos a plazo (Nota 6)	RD$12,505,918	RD$ 7,191,394
Cuentas, intereses y gastos acumulados por pagar	1,108,544	466,774
Avance para Centro-Taller Artesanal (Nota 11)	340,727	340,727
	13,955,189	7,998,895
Fondos en administración (Nota 10)	1,309,778	2,513,279
Patrimonio:		
Certificados de asociación emitidos (Nota 8)	70,500	69,300
(Déficit) ingresos acumulados	(2,527,318)	678,087
	(2,456,818)	747,387
	RD$12,808,149	RD$11,259,561

TABLA 2

FUNDACION DOMINICANA DE DESARROLLO, INC.

ESTADOS DE INGRESOS, GASTOS Y (DEFICIT) INGRESOS ACUMULADOS

	Año terminado 30 de junio 1985	1984
Ingresos:		
Donaciones (Nota 7)	RD$ 491,017	RD$ 604,324
Intereses sobre préstamos	722,662	614,331
Ganancia bruta en venta de medallas, artesanía y otros	184,590	240,282
Cuotas de asociados	106,700	105,830
Otros ingresos	223,613	223,560
	1,728,582	1,788,327
Gastos:		
Sueldos y servicios personales	714,526	719,525
Otros gastos generales y administrativos	548,396	555,152
Préstamos de dudoso cobro	16,354	7,243
Pérdida en cambio	2,999,324	-
Intereses	563,249	315,426
Depreciación	92,138	86,108
	4,933,987	1,683,454
(Deficiencia) exceso de ingresos sobre gastos	(3,205,405)	104,873
Ingresos acumulados al principio del año:		
Según fueron previamente reportados	678,087	573,214
Menos - Ajuste al estimado para préstamos e intereses de dudoso cobro (Notas 2 y 10)	1,203,501	989,595
Más - Fondos en administración usados en el ajuste al estimado para préstamos e intereses de dudoso cobro (Notas 2 y 10)	1,203,501	989,595
	-	-
Modificados	678,087	573,214
(Déficit) ingresos acumulados al final del año	RD$(2,527,318)	RD$ 678,087

TABLA 3

FUNDACION DOMINICANA DE DESARROLLO, INC.

ESTADOS DE CAMBIOS EN LA POSICION FINANCIERA

	Año terminado 30 de junio 1985	1984
Fuentes del efectivo:-		
(Deficiencia) exceso de ingresos sobre gastos	RD$(3,205,405)	RD$ 104,873
Más (menos) - Partidas que no requirieron (proveyeron) efectivo:		
Cuentas de dudoso cobro	16,354	7,243
Depreciación	92,138	86,108
Cuentas y gastos acumulados por pagar	23,295	17,493
Inventarios de artículos para la venta	(75,442)	62,251
Intereses sobre préstamos	(722,662)	(609,024)
Intereses sobre préstamos por pagar	433,907	51,171
Pérdida en cambio	2,999,324	
Efectivo usado en operaciones	(438,491)	(279,885)
Cobro de préstamos	1,465,526	1,213,354
	1,027,035	933,469
Usos del efectivo:		
Préstamos desembolsados	1,655,366	1,142,658
Cuentas por cobrar	(57,248)	65,533
Proyecto de viviendas para la venta, en proceso	751,597	163,487
Propiedades, muebles y equipos	196,133	253,235
Otros activos	19,740	20,485
Inversiones		5,000
	2,565,588	1,650,398
Disminución del efectivo antes de actividades financieras	(1,538,553)	(716,929)
Actividades financieras:		
Avances para Centro-Taller Artesanal		230,117
Préstamos obtenidos	2,828,751	961,995
Préstamos pagados	(328,981)	(411,115)
Préstamos eliminados contra la reserva	487,838	
Aumento del estimado para préstamos e intereses de dudoso cobro con fondos en administración	705,546	989,595
Ventas de certificados de asociación	1,200	1,300
Fondos en administración	(1,203,501)	(979,595)
	2,490,853	792,297
Aumento del efectivo	RD$ 952,300	RD$ 75,368

FUNDACION DOMINICANA DE DESARROLLO

ANEXO 2

Reportes de las Visitas de Campo

1. Asociación de Cafecultores Santa Cruz
2. Asociación de Cafecultores El Recodo
3. Asociación Agrícola El Progreso
4. Asociación Agrícola Porfino Antonio Gomez
5. Asociación Agrícola San Rafael
6. Asociación Agrícola San Antonio
7. Asociación Agrícola La Clavellina
8. Associacíon Agrícola Talanquera

Caso No. 1: 22 de octubre de 1983

1. Proyecto No. 4569

2. Nombre del Grupo: Associación de Cafecultores Santa Cruz

3. Localidad: El Recodo, Bani, Provincia de Peravia

4. Fecha de formación: 15 de marzo de 1975

5. Número de miembros: 30, veinte y ocho de los cuales son participantes

6. Años trabajando con la FDD: Primer préstamo

7. Propósito del préstamo: Financiamiento de la cosecha de 592 quintales de café en 1480 tareas (95 hectareas). Valor estimado de venta es RD$52.280.
Ingresos estimados: RD$17.000 más de 48% en utilidades derivados del cambio de moneda

8. Monto del préstamo es RD$24.568; por 8 meses a 11,5% de interés y con una deuda total de $26.451 a cancelarse el 27/7/85.

9. Situación del préstamo al tiempo de la visita: El préstamo ha sido cancelado.

10. Personas presentes durante la entrevista:
Supervisor del area de Bani: Sr. Hector Soto
Director de Desarrollo Rural: Sr. Bienvenido Molina
Personero de SOLIDARIOS: Srta. Vanessa Saladin, Presidente del grupo y supervisor del Centro de Acopio.

11. Observaciones de Campo:

- Debido a que los miembros recibieron el préstamo de la FDD no es necesario comercializar el producto a través de intermediarios como tampoco es necesario solicitar crédito de los mismos. El resultado final se expresa en incrementos en los ingresos netos de las familias.

- No es posible aseverar la existencia de incrementos en la producción.

- Los costos de transportación no parecen presentar problemas. Los costos por quintal son fijos, dependiendo de la localidad.

- Ya que todos los costos de producción, exceptuando el de los fertilizantes, son denominados en pesos, los beneficiarios se han beneficiado enormemente de la tasa de cambio en el mercado libre a pesar de pagar un costo adicional del 36% en impuestos a la exportación luego de la devaluación.

- La tasa de interés del préstamo de la FDD es de 12%; la tasa de interés del Banco Agrícola es de 16%. Algunos miembros de la asociación han recibido anteriormente préstamos del Banco Agrícola; pero el préstamo de la FDD es el único recibido por toda la asociación.

- La bodega de la asociación fue financiada con un 50% por parte del gobierno pero éste no ha demandado el pago de estos recursos, efectivamente convirtiendolos en una donación.

- El financiamiento de cosechas de café es un tipo de crédito relativamente seguro exceptuando los casos de desastres naturales como el huracán David en 1979. El objeto principal del crédito proporcionado es posibilitar la retención por parte de los beneficiarios de una mayor porción de sus ingresos debido a haber evitado el conseguir financiamiento a través de intermediarios.

- Los sistemas de producción y fertilización son tradicionales. Parece ser que la asistencia técnica proporcionada por la FDD no ha producido un impacto significativo a nivel de producción; pero si ha facilitado un mejor control del medio ambiente por parte de los beneficiarios.

Caso No. 2:

1. Proyecto No. 4542

2. Nombre del Grupo: Associación de Cafecultores El Recodo

3. Localidad: El Recodo, Bani

4. Fecha de formación: 16 de agosto de 1980

5. Número de miembros: 118

6. Años trabajando con la FDD: 3

7. Propósito del préstamo: Financiamiento de una cosecha de café de 809 quintales, distribuído entre 84 miembros. Un valor de ventas de RD$72.810; costos de producción estimados en RD$48.217, y un ingreso neto de RD$24.593. El área de cultivo es de 2.022 tareas (130 hectáreas).

8. Valor del Préstamo/Términos: RD$43.281 por ocho meses; 13% anual. Monto total de la deuda RD$46.744.

9. Situación actual: El préstamo fue completamente pagado el 28 de mayo de 1985. La asociación ha presentado una nueva solicitud de crédito para el financiamiento de la cosecha de este año.

10. Personas presentes durante la entrevista:
Las mismas personas del caso no. 1 mas el Sr. Pedro Bernabe, presidente de la asociación y otros miembros.

11. Observaciones de campo:

- Igual a las del caso no. 1
- Debería acomodarse el calendario escolar local de acuerdo al período de cosechas.
- El liderazgo de la asociación está compuesto de personas muy astutas.

Caso No. 3: 23 de octubre de 1985

1. Proyecto No. 4548
2. Nombre del grupo: Asociación Agrícola El Progreso
3. Localidad: Maizal; Esperanza; Provincia de Mao (30 kilómetros al occidente de Santiago)
4. Fecha de formación: 21 de diciembre de 1978
5. Miembros: 32; 24 participan en el proyecto
6. Años de trabajo con la FDD: 6; 6 préstamos previos ya cancelados
7. Propósito del préstamo: Financiamiento de cultivos en 558 tareas (36 hectáreas) con aproximadamente 1.116 quintales de producción de la variedad de tabaco Piloto Cubano. Valor estimado de venta es RD$106.000 (RD$95 por quintal). El costo estimado de producción es $64.147, con un beneficio neto de $41.873.
8. Monto del préstamo/términos: RD$53.064 por 9 meses, con un 12% de interés anual.
9. Situación del préstamo: el monto total del préstamo de $59.829 a pagarse el 30 de julio de 1985, tiene un saldo de RD$375 al 20 de septiembre de 1985.
10. Personas presentes durante la entrevista:
    Evaluador
    Calixto Castillo, FDD
    Juan Fernandez, FDD
    Teófilo Rosario, miembro de la asociación a cargo de salud.
11. Observaciones de campo:

- La inauguración de un sistema público de irrigación por gravedad, cuyos servicios son aprovechados por todos los miembros de la asociación, en combinación con la disponibilidad de crédito de la FDD han contribuído a la reducción de riesgos asociados con el cultivo de tabaco y a la expansión del área de cultivo.

- La disponibilidad de crédito permite la compra de cantidades necesarias de fertilizante, fungicidas y herbicidas cuyo valor representa el 35% de los costos de producción. Estos insumos son importados.

- Aparentemente existe una escasez de maquinaria agrícola en esta zona, por lo que los costos de arriendo son muy altos. Aunque debido a que las tierras de la asociación están localizadas en una zona plana de cultivación intensa, el costo del cambio a tracción animal no sería justificado.

- El resultado de la colaboración entre la asociación y la FDD, además de la disponibilidad de crédito durante los últimos seis años, ha consistido en reducir el riesgo asociado con los cultivos, expandir el área de cultivo del tabaco y también incrementar el nivel de la producción.

- La comercialización del tabaco en las zonas noroccidental y del Cibao es más complicada que la del café. La asociación continúa vendiendo su producción a intermediarios quienes luego la venden a la Cooperativa de Productores Tabacaleros. La asociación necesitaría establecer una relación formal con la cooperativa para poder venderle su producción directamente. Esta relación formal contaría con ciertas condiciones como: construír espacio adicional de secado y almacenaje, mantener una producción mínima de 1.000 quintales al año, etc. Todas estas condiciones se perciben como riesgosas además de conllevar mayores obligaciones financieras, las cuales no son atractivas entre los miembros de la asociación.

- Los préstamos para el cultivo de tabaco están de acuerdo con los lineamientos de la FDD respecto a la consolidación y concentración de sus actividades de crédito en préstamos de bajo riesgo a grupos y/o asociaciones de reconocido rendimiento previo.

Caso No. 4: 23 de octubre de 1985

1. Proyecto No. 4549

2. Nombre del grupo: Asociación Agrícola Porfino Antonio Campos

3. Localidad: Ojo de Agua, Guayacames, Esperanza, Valverde (30 kilómetros al oeste de Santiago)

4. Fecha de formación: 12 de abril de 1979

5. Número de miembros: 25, 21 participantes en el préstamo

6. Años colaborando con la FDD: 3; cuatro préstamos previos

7. Propósito del préstamo: Cultivo de 516 tareas (33 hectáreas) de tabaco (aproximadamente 1.032 quintales de producción) de la variedad de Piloto Cubano. El valor estimado de venta es de RD$98.040; costos de producción de RD$53.788, con un ingreso neto estimado de RD$40.192.

8. Monto del préstamo/términos: RD$47.080 por 9 meses con un interés anual del 12%. El total de la deuda es de RD$51.317.

9. Situación del préstamo: el préstamo fue cancelado el 9 de julio de 1985.

10. Personas presentes en la entrevista:
Evaluador
Calixto Castillo
Juan Fernandez
Cerca de 10 miembros

11. Observaciones de campo:

- Como resultado del préstamo otorgado para la construcción de ranchos, además del acceso al sistema de irrigación recientemente construído y el incremento de insumos debido a la disponibilidad de crédito, la asociación posee mayores cultivos de tabaco y ha incrementado sus niveles productivos (los miembros entrevistados afirmaron que el nivel de producción es el doble del anterior, pero esta cifra no parece ser exacta).

- En contraste con el grupo de El Progreso, esta asociación ha vendido su producto directamente a la Cooperativa Tabacalera, aunque con pocos resultados positivos, ya que la cooperativa ha demorado los pagos por un año y también existen atrazos en el pesaje. Los intermediarios del área efectuan el pesaje y los pagos en efectivo inmediatamente.

Caso No. 5: 23 de octubre de 1985

1. Proyecto No. 4610

2. Nombre del grupo: Asociación Agrícola San Rafael

3. Localidad: Puerto Rico, Sabana Cruz, Guabin, provincia de Montecristo (95 kilómetros al noroeste de Santiago)

4. Fecha de formación: 29 de enero de 1983

5. Número de miembros: 22; todos participan en el proyecto

6. Años trabajando con la FDD: 2, con cuatro préstamos previos por un total de RD$65.000

7. Propósito del préstamo: construcción de 21 ranchos; por un costo total estimado en RD$14.900

8. Monto del préstamo/términos: RD$6.174 @ 9% por tres años en tres pagos anuales, costo total RD$7.285

9. Situación del préstamo: el primer pago debe realizarse el 3 de enero de 1986. Los préstamos previos han sido cancelados puntualmente.

10. Personas presentes durante la entrevista:
Evaluador
C. Carrillo y Fernandez
Cuatro o cinco miembros y otras personas.

11. Observaciones de campo:

- La asociación cultiva aproximadamente un total de 900 tareas localizadas en una zona aislada de difícil acceso y con un volumen de precipitación bajo e irregular. Los principales cultivos son tabaco criollo de baja calidad y habichuelas. El potencial agrícola de la zona es limitado y no existe la posibilidad de implementar un sistema de irrigación económicamente posible.

- La asociación se encuentra en la primera etapa de su organización pero es considerada como muy efectiva por la FDD.

- La FDD tradicionalmente ha financiado las actividades productivas de las asociaciones tabacaleras con préstamos para la construcción de ranchos. Estas son estructuras de bajo costo construídas con materiales locales cuyo costo es apenas un pequeño porcentaje del ingreso anual anticipado. El mejoramiento del sistema de secado de tabaco debe producir precios de venta más altos.

- La asociación se encuentra completamente a merced de intermediarios debido a su aislamiento y falta de medios de transporte.

- La asociación califica dentro del lineamiento general de la FDD de trabajar con grupos localizados en areas aisladas fuera del alcance de las agencias gubernamentales. La asociación si ha cumplido con sus obligaciones financieras previas.

- La efectividad del sistema utilizado por la FDD de enviar a sus coordinadores de campo al lugar de trabajo de las asociaciones con el objeto de procesar las solicitudes de crédito presentadas por éstos es muy apreciada por el grupo; especialmente cuando éste se encuentra localizado a 20 Kms. de la carretera pavimentada más cercana. Si la asociación solicitara crédito del Banco Agrícola, miembros de ésta tendrían que realizar varias visitas a la sucursal del banco más cercana ocasionando mayores costos además de la pérdida de tiempo asociado con estas diligencias.

Caso No. 6: 23 de octubre de 1985

1. Proyecto No. 4572

2. Nombre del grupo: Asociación Agrícola San Antonio

3. Localidad: Carnero, Guayabin, Montecristo (20 kilómetros al noroeste de Dajabon)

4. Fecha de formación: 9 de abril de 1981

5. Número de miembros: 39, de los cuales 29 participan en el proyecto

6. Años de trabajo con la FDD: 3; seis préstamos previos ya cancelados

7. Propósito del préstamo: el financiamiento de la siembra de 717 tareas (46 hectáreas) de habichuelas (producción estimada de 1.792 quintales). Nivel estimado de ventas: RD$89.625; costo de producción: RD$36.472; ingresos netos: RD$53.154. La asociación también ha presentado solicitudes de préstamo para la producción de tabaco (#4575 por RD$20.755) y para la construcción de ranchos (#4571 por RD$4.156).

8. Monto del préstamo/condiciones: RD$29.132 al 12% por cinco meses.

9. Situación del préstamo: no disponible. Probablemente aceptable, especialmente si la asociación está siendo aprobada para recibir nuevos préstamos.

10. Personas presentes durante la entrevista:
Evaluador
C. Carrillo
J. Fernandez
El evaluador visitó a la asociación cuando realizaba su reunión semanal sin que esta haya recibido previo aviso.

11. Observaciones de campo:

- La asociación posee buenas tierras aunque la zona tiene un nivel irregular de precipitación.
- Parece ser que el financiamoento de la FDD ha generado incrementos en el uso de insumos técnicos.
- Se desconoce si los mas altos niveles de producción observados son el resultado del financiamiento provisto por la FDD.
- Este proyecto es otro ejemplo de la nueva dirección tomada por la FDD de proporcionar préstamos de bajo riesgo a grupos financieramente viables.
- Las habichuelas tienen un mercado doméstico seguro.

Caso No. 7: 24 de octubre de 1985

1. Proyecto No. 4604

2. Nombre del grupo: Asociación Agrícola La Clavellina

3. Localidad: Clavellina, Cayuco, Dajabon (15 kilómetros al este de Dajabón)

4. Fecha de formación: 13 de abril de 1985

5. Número de miembros: 39, de los cuales 9 participan en el préstamo

6. Años trabajando con la FDD: 5, un préstamo previo similar está siendo cancelado a tiempo

7. Propósito del préstamo: financiamiento para la compra de ocho yuntas de bueyes.

8. Monto del préstamo/condiciones: RD$8.000 por tres años @9%. Monto total de RD$9.260 a ser pagado en seis cuotas.

9. Personas presentes durante la entrevista:
Evaluador
C. Carrillo, FDD
Alfonso Fernandez Bute, FDD
Aproximadamente cinco o seis miembros de la asociación.

10. Observaciones de campo:

- Los 29 miembros de la asociación cultivan aproximadamente 900 tareas (58 hectáreas) de yuca, maíz, papas y maní localizadas en una área de precipitación irregular.

- Debido a la existencia de zonas montañosas únicamente utilizadas como pasto, el costo de mantenimiento de los bueyes es muy bajo.

- El arriendo de un tractor para el arado de la tierra cuesta RD$13.50 por tarea, mientras que el costo de arriendo de los bueyes es de RD$6 por tarea. Si los bueyes son propiedad de la asociación los costos serán indudablemente más bajos. Además existe una demanda en el arriendo de los bueyes de la asociación en zonas aledañas por un precio de 50 pesos al día.

- La asocación dedica 130 tareas de tierra con riego al trabajo comunal. Este terreno comunal será utilizado para el cultivo de habichuelas y berenjena para la exportación.

- La represa fue construída por el gobierno. Las bombas de agua fueron donadas por el gobierno de la República Federal Alemana. Los costos de operación son la responsabilidad de la asociación.

- La existencia de condiciones económicas favorables al reemplazo de maquinaria agrícola con sistemas de tracción animal generalmente no recibe la atención que debería tener.

Caso No. 8: 24 de octubre de 1985

1. Proyecto No. 4604

2. Nombre del grupo: Asociación Agrícola Talanquera

3. Localidad: Talanquera, Sabana Larga, Dajabón (20 kilometros al noroeste de Dajabón)

4. Fecha de formación: 1 de septiembre de 1974

5. Número de miembros: 22, de los cuales 3 estan incluídos en el préstamo

6. Años trabajando con la FDD: 5, cuatro préstamos previos cancelados a tiempo

7. Propósito del préstamo: financiamiento de tres bombas de agua a ser adquiridas por tres miembros de la asociación, y para ser utilizadas en irrigación de 300 tareas (19 hectáreas).

8. Monto del préstamo/condiciones: RD$20.000 al 9% por 3 años. La asociación también ha presentado solicitudes para el financiamiento de cultivos de habichuelas (RD$4.861) y tabaco (RD$25.145). La suma total de los préstamos para la adquisición de bombas de agua es de RD$23,623; o sea RD$7.875 por cada propietario. Cada uno de los tres miembros pagará aproximadamente RD$2.625 anuales.

9. La situación del préstamo: las bombas han sido adquiridas. Los primeros pagos se efectuarán el 1 de abril de 1986.

10. Personas presentes durante la entrevista:
    Evaluador
    C. Carrillo
    B. Fernandez
    La esposa de uno de los propietarios de las bombas de agua.

11. Observaciones de campo:

    - Las bombas de agua serán utilizadas individualmente por los tres miembros quienes pagarán los préstamos a la asociación. Las bombas, que funcionan a diesel, servirán para irrigar un total de 300 tareas de tierra.

    - La irrigación prevendrá la pérdida de los cultivos, y hará posible la cultivación de maíz y habichuela en una zona árida.

    - Se puede cuestionar el tipo de análisis técnico en el que se basó la decisión de aprobar el préstamo; además se desconoce el nivel de entrenamiento obtenido en métodos de planeamiento e irrigación de cultivos necesario para el éxito del programa. Si se realizaron estimaciones de costo y beneficio marginal asociadas con el uso de la bomba de agua, éstas no se encontraron en los documentos sobre el préstamo.

- Las condiciones de pago para los tres miembros son bastante fuertes si se tiene en cuenta la situación económica de la región. Sin embargo es obvio que el nivel de responsabilidad individual de los propietarios será un estímulo para el buen mantenimiento de las bombas de agua. La FDD y muchas otras organizaciones están concientes de la rápida deterioración sufrida por la maquinaria y equipos de propiedad comunal.

FUNDACION DOMINICANA DE DESARROLLO

ANEXO 3

Información Sobre Actividades de Entrenamiento y Evaluación

TABLA 1

CUADRO RESUMEN ACTIVIDADES DE CAPACITACION REALIZADAS
POR REGION PERIODO JULIO 1984-JUNIO 1985,
GERENCIA DE DESARROLLO RURAL

ACTIVIDADES	REGIONES					NO. PART.
	SUR	SUROESTE	NORTE	NOROESTE	TOTAL	
Charlas	238	222	118	389	967	18,519
Jornadas	58	66	17	83	224	5,068
Cursos	2	2	3	40	47	1,085
Talleres	13	51	15	1	80	1,446
Demostraciones	7	30	36	61	134	2,435
Círculos de Estudio	20	15	31	1	67	1,387
Encuentros	2	1	1	6	10	1,228
Intercambios	-	1	1	5	7	373
Conferencias	-	-	-	2	2	200
TOTALES	340	388	222	588	1,538	31,741

TABLA 2

FDD: FORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION DE GRUPO

C U A D R O

EPA Nº	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	OBJETIVO
1.		Coordinador	Anual	Determinar e informar acerca de los grupos que integran área.
2.		Coordinador	1. Cada reunión asistida 2. Bimensual 3. Discrecional	Evaluar reuniones de los grupos y determinar próxima actividad.
3.		1. Coordinador 2. Supervisor 3. Encargado División	Quincenal	Programación de Actividades..
4.		1. Coordinador 2. Supervisor 3. Encargado División	Semestral	Planear visitas a grupos durante período programado.
5.		1. Supervisor 2. Encargado División	Cada acción de supervisión	Informar actividades ejecutadas.
6.		Coordinador	Diario	Informar actividades diarias.
7.		Supervisor	Quincenal	Reportar datos e informaciones, de actividades ejecutadas y programadas y otros aspectos de inter
8.		Coordinador	Anual	Recoger resultados evaluación de los grupos.

FEDERACION ECUATORIANA DE DESARROLLO
ZONA SUR - GUAYAQUIL

FEDEQUIL

CONTENIDO

1. Información Preliminar

2. Estructura Organizativa

3. Lineamientos Generales, Programas y Actividades

   3.1. Objetivos y Lineamientos Generales
   3.2. Programas y Actividades

      3.2.1. Programas Previos (1968-1985)
      3.2.2. Programas Actuales y Futuros

4. Estructura Financiera

5. Análisis de Operaciones

   5.1. Procedimientos Internos
   5.2. Operaciones de Crédito
   5.3. Promoción y Asistencia Técnica
   5.4. Recursos Humanos
   5.5. Sumario

6. Evaluación de las Actividades de Campo

7. Relaciones Institucionales

   7.1. Con la AID
   7.2. Con el BID
   7.3. Con SOLIDARIOS

1. Información Preliminar

La Federación Ecuatoriana de Desarrollo - Guayaquil (FEDED -Zona Sur) o FEDEQUIL fue fundada el 3 de julio de 1968 junto con FEDED Zona Norte (FED Norte-Quito). Aunque las dos federaciones fueron constituídas legalmente como una sola organización, éstas efectivamente actúan como dos instituciones independientes. FEDEQUIL y FEDENORTE son también consideradas como tal por SOLIDARIOS y por la Fundación Panamericana de Desarrollo, organizaciones con las cuales son afiliadas. En términos practicos, las dos instituciones mantienen contacto mutuo en pocas ocasiones.

FEDEQUIL actualmente mantiene un nivel reducido de actividades. La organización cuenta con un personal compuesto únicamente de dos profesionales y no realiza operaciones de crédito. FEDEQUIL no ha recibido ningún tipo de ayuda financiera de SOLIDARIOS. Una solicitud de préstamo por un valor de $185.000 fue presentada a SOLIDARIOS en septiembre de 1979. La solicitud fue negada debido a que, en la opinión de SOLIDARIOS, FEDEQUIL no poseía la necesaria estructura institucional, como tampoco había desarrollado un programa adecuado de actividades de desarrollo que justificase el otorgamiento de crédito. Esta situación se mantiene igual; como lo puede constatar la visita de evaluación realizada en noviembre de 1985.

2. Estructura Organizativa

De acuerdo a sus documentos, FEDEQUIL está organizada de la misma manera que las otras fundaciones; contando con un Consejo Ejecutivo, una Junta de Directores, el Director Ejecutivo, personal asalariado y voluntario, y aparentemente un grupo integrado por mas de 100 profesionales a quienes la fundación puede solicitar ayuda voluntaria para la ejecución y apoyo de sus actividades.

La fundación opera en las provincias de Manabí, Guayas, Los Ríos, El Oro, Azuay, Cañar y Loja; las cuales se hallan localizadas en las regiones de la provincia del Guayas y las zonas del sur, noroeste y este del Ecuador.

El presidente de la fundación desde 1980 es el Sr. José D. Feraud, quien es un empresario guayaquileño. La posición de Director Ejecutivo se encuentra actualmente vacante, debido a la renuncia del último director ocurrida hace algunas meses. El Director Ejecutivo encargado es el Ing. Fernando Marino G., quién es miembro del personal asalariado de la fundación. El Director de Programas y el Coordinador Administrativo son empleados voluntarios que trabajan a medio tiempo. El resto del personal asalariado se compone de un promotor social, dos secretarias y varios conserjes.

El promotor social ha estado asociado a la fundación desde sus inicios en 1968; actualmente se desempeña como contador de la institución. La estructura organizativa de la fundación es bastante informal y parece estar dominada por su presidente, quien aparentemente es la principal fuente de apoyo financiero que tiene la organización. Esta situación está reflejada en la ausencia de delegación de autoridad, responsabilidad o capacidad de decisión dentro de la organización.

En el pasado la fundación mantuvo un programa de crédito muy activo. De acuerdo a la información proporcionada por el BID, el 30 de junio de 1978 FEDEQUIL contaba con un personal compuesto de siete empleados, una cartera de préstamos valorada en $69.000 (destinada principalmente al financiamiento de microempresas en el sector urbano), un total en activos de $154.000, con un balance neto de $61.000 y pérdidas a nivel de operaciones durante el pasado año por un monto de $11.000. Las actividades recientes de la fundación fueron drásticamente reducidas como resultado de numerosas dificultades financieras. La estructura y actividades de la fundación reflejan su casi moribunda condición. La organización apenas si posee un nivel mínimo de personal y su estructura directiva es muy centralizada, y hasta cierto punto paternalista.

El presidente de la fundación expresa que se encuentra conciente acerca de la relativa inmobilidad de la organización observada durante los últimos años; pero al mismo tiempo expresa que actualmente se está preparando para 1986 un programa de actividades muy ambicioso.

3. Lineamientos, Programas, y Actividades

3.1. Objetivos y Lineamientos.

El objetivo básico de FEDEQUIL, de acuerdo a folletos publicitarios, es el siguiente:

"Proveer oportunidad en lugar de caridad, a ecuatorianos de recursos económicos limitados, para que estos puedan desarrollar su potencial hasta un nivel apropiado que les permita integrarse a las actividades del sector económico organizado del país".

Los lineamientos generales de FEDEQUIL, de acuerdo al Sr. Feraud, especifican que gran parte de los recursos financieros, técnicos y de gerencia deben provenir principalmente del sector privado de Guayaquil. La asistencia financiera proporcionada por la fundación debe ser en la forma de crédito y no de donaciones, para así contribuir a la independencia de las organizaciones receptoras de crédito.

El objetivo principal de FEDEQUIL consiste en asistir a beneficiarios del sector informal de la economía tales como pequeños agricultores, vendedores de mercado, mecánicos, carpinteros, etc. para que mejoren su condición económica hasta colocarlos en un nivel que les permita integrarse al sector formal de la economía y calificar como receptores de crédito proveniente de instituciones financieras regulares.

3.2. Programas y Actividades

3.2.1. Programas Previos (1968-1985)

La siguiente descripción de las actividades previas a la fundación es extraída directamente de los folletos informativos de FEDEQUIL. Las actividades de FEDEQUIL no han sido evaluadas por SOLIDARIOS, el BID o la misión de la AID, por lo que no existe información acerca de su funcionamiento proveniente de sectores independientes.

Asistencia a Microempresarios.

- La FED estableció un fondo de crédito rotativo acompañado de asistencia técnica y administrativa destinados a microempresarios cuya situación no les permite ser acreedores a crédito proveniente de otras fuentes. El programa financió un total de 2.758 préstamos por un valor de 25,1 millones de sucres[1].

La distribución de los beneficiarios de acuerdo al tipo de actividad y a los montos de préstamo se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1: Actividades de Crédito del Programa de Microempresas de FEDEQUIL

Negocio o Actividad	Número de Préstamos	Cantidad del Préstamo en sucres
Mejoramiento de Vivienda	603	$ 4,867
Artesanos	238	3,875
Pequeños Negocios	160	1,898
Sastres, Costureras	198	1,216
Carnicerías	80	343
Restaurantes, Cafeterías	111	739
Salones de belleza, Farmacias	93	940
Proyectos comunitarios	76	2,157
Zapaterías	102	785
Panaderías	622	3,960
Empleados de la Fundación Miembros	475	4,383
Total	2,758	$25,163

Aparentemente este es el programa dirigido a la pequeña industria y las actividades comerciales mencionando en la información del BID para 1978. El programa suspendio sus actividades poco tiempo después ya que actualmente no existe.

- Herramientas y maquinaria para la educación.

  FEDEQUIL y la Fundación Panamericana de Desarrollo distribuyeron equipo y maquinaria donado por el sector privado de los Estados Unidos a instituciones de instrucción técnica no lucrativas. Maquinaria por un valor de dos millones de sucres (aproximadamente $50.000) fue donada a dos universidades, 8 colegios y una escuela vocacional.

[1] Tasas de cambio: 1968 = $1/25 sucres, 1982 = $1/33 sucres, noviembre 1985 = $1/117 sucres

- Operación Niñez.

  Trece escuelas públicas y privadas de la región del Guayas recibieron donaciones de la fundación de mejoramiento físico.

- Medicinas y Programa Hospitalario.

  FEDEQUIL distribuyó vitaminas, medicinas y equipo médico a doce dispensarios médicos localizados en Guayaquil.

- Asistencia a Pequeños Agricultores.

  Entre los proyectos que la fundación ha financiado se encuentran sistemas de irrigación; también ha realizado donaciones de equipo para su funcionamiento. No se dispone de cifras acerca del número de personas beneficiadas, el monto del financiamiento o extensión del sector favorecido.

- Programa de Cirugía Plástica en Machala y Santa Rosa.

  En un programa reciente llevado a cabo a comienzos de 1985 FEDEQUIL organizó y proporcionó financiamiento para la organización de un sistema de consultas y cirugia plástica dirigido a pacientes de escasos recursos económicos con problemas médicos como quemaduras, labios liperinos, y otras desfiguraciones. Se realizaron más de 80 operaciones en dos hospitales localizados junto a Santa Rosa y Machala.

  Aunque FEDEQUIL se considera como una fundación de desarrollo, el tipo de actividades realizadas por sus programas son más bien orientados al servicio social, con la utilización de recursos donados por la fundación y no a través de financiamiento.

3.2.2. Programas Actuales y Futuros

El personal de FEDEQUIL indicó que actualmente no se está realizando ninguna actividad directamente relacionada con beneficiarios. Sin embargo la fundación produjo una larga lista de programas cuyo diseño se encuentra en varias etapas de terminación. La siguiente es una descripción suscinta de los programas:

FEDEQUIL: Programas de Acción 1985.

Desarrollo Rural.

- Pequeña industria en asentamientos rurales.

- Diseño y construcción de viviendas de bajo costo en zonas rurales y en colonización.

- Diseno y producción de maquinaria y herramientas agrícolas.

- La transferencia de técnicas de salud modernas a médicos trabajando en el sector rural.

Desarrollo Urbano.

- Centro de entrenamiento profesional alrededor de actividades generadoras de empleo.

- Desarrollo de sistemas de procesamiento de alimentos de bajo costo y altamente nutritivos.

- Hogares juveniles.

- Asistencia profesional y técnica para pequeños empresarios.

- Transferencia de tecnología en industrias con potencial de exportación.

- Crédito para la pequeña empresa y otros negocios.

- Organización cooperativa y social.

- Dispensarios médicos en regiones aisladas.

- Organización de un programa de asistencia técnica y gerencia mediante la utilización de personas retiradas.

El director ejecutivo interino se encuentra realizando algunas investigaciones preliminares en las áreas de tecnología de alimentos y el programa de microempresas. Además de estas investigaciones existe muy poca evidencia acerca de otras actividades realizadas en relación a los programas mencionados anteriormente. El evaluador no recibió ninguna indicación acerca del nivel de participación de los trabajadores voluntarios en el planeamiento y diseño de estos programas.

4. Estructura Financiera.

FEDEQUIL no proporcionó ningún tipo de información cuantitativa en referencia a su actual condición financiera.

El presidente de la fundación indicó que estaba conciente de la necesidad de contar con estados financieros debidamente auditados como condición previa a la iniciación de discusiones con organismos internacionales; además indicó que reconocía las deficiencias existentes dentro de la organización relacionadas con este asunto. El Sr. Feraud manifestó que estas deficiencias serían rectificadas en 1986.

5. <u>Análisis de Operaciones</u>

5.1. Procedimientos Internos.

Los procedimientos internos de la fundación parecen ser bastante informales. La información obtenida a través de conversaciones con el promotor social/contador indican que FEDEQUIL no utiliza el sistema de contabilidad por fondos practicado por SOLIDARIOS y las otras fundaciones evaluadas. La contabilidad es realizada manualmente.

5.2. Operaciones de Crédito.

El evaluador no recibió ninguna indicación acerca de la situación actual de los programas de crédito.

5.3. Promoción y Asistencia Técnica.

No existe un plan debidamente estructurado acerca de la promoción y organización de beneficiarios potenciales. La asistencia técnica proporcionada por el grupo de voluntarios también parece estar organizada informalmente.

FEDEQUIL puede beneficiarse mucho del tipo de asistencia técnica para el desarrollo institucional y organizativo provisto por SOLIDARIOS, FPD, FI y otras organizaciones. Sin embargo la provisión de asistencia técnica a FEDEQUIL podría ser bastante problemática a no ser que ésta sea específicamente solicitada por la fundación.

5.4. Recursos Humanos.

Como se mencionó anteriormente, FEDEQUIL cuenta con un personal compuesto de dos personas. El director ejecutivo interino es un ingeniero químico. El promotor social se desempena como contador debido a la falta de actividades en esa área.

5.5. Sumario.

El ambiente dentro de la fundación es muy contradictorio. Por un lado parece ser que existe una muy buena disposición de parte de todo el personal, incluído el presidente, hacia la idea del "desarrollo" y mejoramiento de las condiciones de vida de la población de pocos recursos de la región del Guayas. Pero al mismo tiempo la fundación ha sido incapaz o no tiene el deseo de desarrollar la estructura institucional, los recursos humanos, además de desarrollar los programas de financiamiento viables de la organización. Es por esto que no existe indicación alguna acerca de la naturaleza de los cambios ocurridos, exceptuando el caso de las opiniones vertidas por el presidente de la fundación.

6. Evaluación de la Actividad de Campo

No se realizaron visitas de campo ya que, de acuerdo al director ejecutivo interino, la fundación no posee actividades de campo (en noviembre de 1985).

7. Relaciones Institucionales

7.1. Con AID

La información obtenida a través de conversaciones con la oficina de la AID en Quito y con el Consul General de los Estados Unidos en Guayaquil indica que la AID mantiene un contacto mínimo con FEDEQUIL y no existe ningún plan de financiamiento. AID ha seleccionado a la fundación Eugenio Espejo como la receptora de recursos necesarios para la implementación de un

programa de microempresas en la ciudad de Guayaquil; este es un proyecto similar al programa PRODEM actualmente administrado por FEDNORTE en Quito.

7.2. Con el BID

FEDEQUIL no ha recibido financiamiento de ninguna clase proveniente del BID. Es bastante difícil que esta situación cambie en las circunstancias actuales.

7.3. Con SOLIDARIOS

FEDEQUIL mantiene un mínimo contacto con SOLIDARIOS . De acuerdo a información proporcionada por SOLIDARIOS, únicamente se han realizado dos evaluaciones de FEDEQUIL en 1978 y 1983. Esta situación contrasta mucho con las 10 visitas realizadas a FEDNORTE durante el mismo período. El representante de SOLIDARIOS para la zona manifestó que si no fuera porque existen limitaciones legales referidas a la carta de constitución de FEDEQUIL y FEDNORTE, FEDEQUIL probablemente dejaría de ser miembro de SOLIDARIOS.

El presidente de FEDEQUIL manifestó muy poco interes en expandir los contactos con SOLIDARIOS. Esta es una actitud consistente con los grandes deseos de independencia observados al interior de esta fundación.

FEDERACION ECUATORIANA DE DESARROLLO
ZONA NORTE

FEDNORTE

CONTENIDO

1. Información Preliminar

2. Estructura Organizativa

3. Lineamientos, Programas y Actividades

3.1. Objetivos y Lineamientos
3.2. Programas y Actividades

3.2.1. Proyectos Rurales

3.2.1.1. Proyecto de la Zona Noroccidental de Pichincha
3.2.1.2. La Federación Shuar
3.1.2.3. Proyectos de la Provincia de Chimborazo

3.2.2. Programas Urbanos

3.2.2.1. PRODEM

3.3. Centro Múltiple de Capacitación de la Zona Subtropical en Uchugnahua

4. Estructura Financiera

4.1. Origen de los Fondos
4.2. Estados Financieros

4.2.1. Balance General
4.2.2. Estados de Pérdidas y Ganancias

4.3. Análisis Financiero
4.4. Estructura de la Deuda
4.5. Sumario

5. Análisis de Operaciones

5.1. Procedimientos Internos

5.1.1. Nivel de los Programas
5.1.2. Administración

5.2. Recursos Humanos
5.3. Promoción, Asistencia Técnica y Entrenamiento

5.3.1. Promoción
5.3.2. Asistencia Técnica, Entrenamiento y Publicaciones

5.4. Operaciones de Crédito

5.4.1. Sistemas de Crédito

5.4.1.1. PRODEM
5.4.1.2. Noroccidente de Pichincha

5.4.2. Composición de la Cartera de Préstamos
5.4.3. Fuente de Crédito
5.4.4. Análisis de Préstamos en Mora

6. Evaluación de la Influencia de la Fundación entre sus Beneficiarios

6.1. Reporte de las Visitas de Campo

6.1.1. Observaciones de Campo

6.2. Otras Evaluaciones

6.2.1. Evaluación del Proyecto de la Zona Noroccidental de Pichincha conducida por SOLIDARIOS
6.2.2. Autoevaluación del Primer Año de Operaciones de PRODEM

6.3. Conclusión

7. Relaciones Institucionales

7.1. Con AID
7.2. Con el BID
7.3. Con SOLIDARIOS
7.4. Con Donantes Domésticos

Anexo 1: Estados Financieros
Anexo 2: La Bomba Arrieta
Lista de Publicaciones

Diagramas y Tablas

Diagrama 1: Diagrama Organizativo de FEDENORTE

Tabla 1: Desembolsos de Préstamos a FEDENORTE proveniente de SOLIDARIOS

Tabla 2: Distribución de los Activos de la FED por Fondos: 31 de diciembre de 1984

Tabla 3: Balance de la Deuda Pendiente: FEDNORTE: 3/6/85

Tabla 4: Visitas de Asistencia Técnica de la FED a los Beneficarios de la Zona Noroccidental de Pichincha, 1983-84

Tabla 5: Composición de la Cartera de Préstamos por Proyecto y Fuente de Financiamiento

Tabla 6: Resultados de la Encuesta de FED a 19 Beneficiarios del Proyecto de la Zona Noroccidental de Pichincha

Tabla 7: Beneficiarios de PRODEM: Impacto General del Programa durante el Primer Año de Operaciones

1. Información Preliminar

La Federación Ecuatoriana de Desarrollo fue fundada el 26 de abril de 1968 por un grupo de empresarios privados de Quito y Guayaquil. La fundación fue estructurada en dos divisiones: la zona sur localizada en Guayaquil (FEDEQUIL), y la zona norte localizada en Quito (FEDNORTE o la FED). Ambas organizaciones continúan funcionando de manera autónoma, además de ser consideradas como tales por SOLIDARIOS, de quien son miembros separadamente.

La FED se mantuvo como una organización relativamente pequeña durante los primeros diez años de su existencia. En 1978 la FED contaba con un personal de 10 empleados, una cartera de préstamos de $108.000 ($2.500.00) y su orientación era exclusivamente rural. La cartera de préstamos usualmente poseía una alta tasa de incumplimiento en los pagos, debido principalmente a una serie de períodos de sequía ocurridos en la zona noroccidental de Pichincha, como también a una política de préstamos que no tomó en consideración las posibilidades reales de los proyectos a financiarse[1].

La política de préstamos de la FED fue revisada en 1978/79, donde se dió alta prioridad a la viabilidad económica y financiera de los proyectos a financiarse.

El actual Director Ejecutivo de la fundación es el Ing. Agr. Sergio Guevara quien asumió esta posición en 1979. La FED recibió los primeros aportes financieros de SOLIDARIOS en 1980. También inició una estrecha colaboración con SOLIDARIOS en las áreas de organización institucional, planeamiento de proyectos, metodología de evaluación y la implementación del sistema de contabilidad por fondos.

La FED ha experimentado una expansión muy significativa de sus actividades desde 1979. El monto de préstamos pendientes se incrementó desde S/3.1 millones ($130.000) en 1979 a S/6.2 millones ($248.000) en 1980, S/12 millones ($273.000) en 1983 y S/27.3 millones ($345.000) en 1984. Durante el mismo período el nivel del personal se incrementó desde 10 a 50 empleados. Las actividades de la FED continuaron siendo totalmente dirigidas al sector rural hasta 1984 cuando se inició el programa de PRODEM destinado a la provisión de crédito y asistencia administrativa a vendedores ambulantes y microempresarios residentes en Quito. PRODEM está financiado con un aporte OPG de la AID por un valor de $460.000 por dos años.

En junio de 1985 los activos totales de la FED llegan a S/49.3 millones ($550.000), con préstamos pendientes de S/4.7 millones ($385.000) y un patrimonio neto de S/30 millones ($330.000).

---

[1] Fuente de información: Evaluación del Préstamo de SOLIDARIOS por el BID.

2. Estructura Organizativa

La actual estructura organizativa de FEDNORTE está detallada en el Diagrama 1.

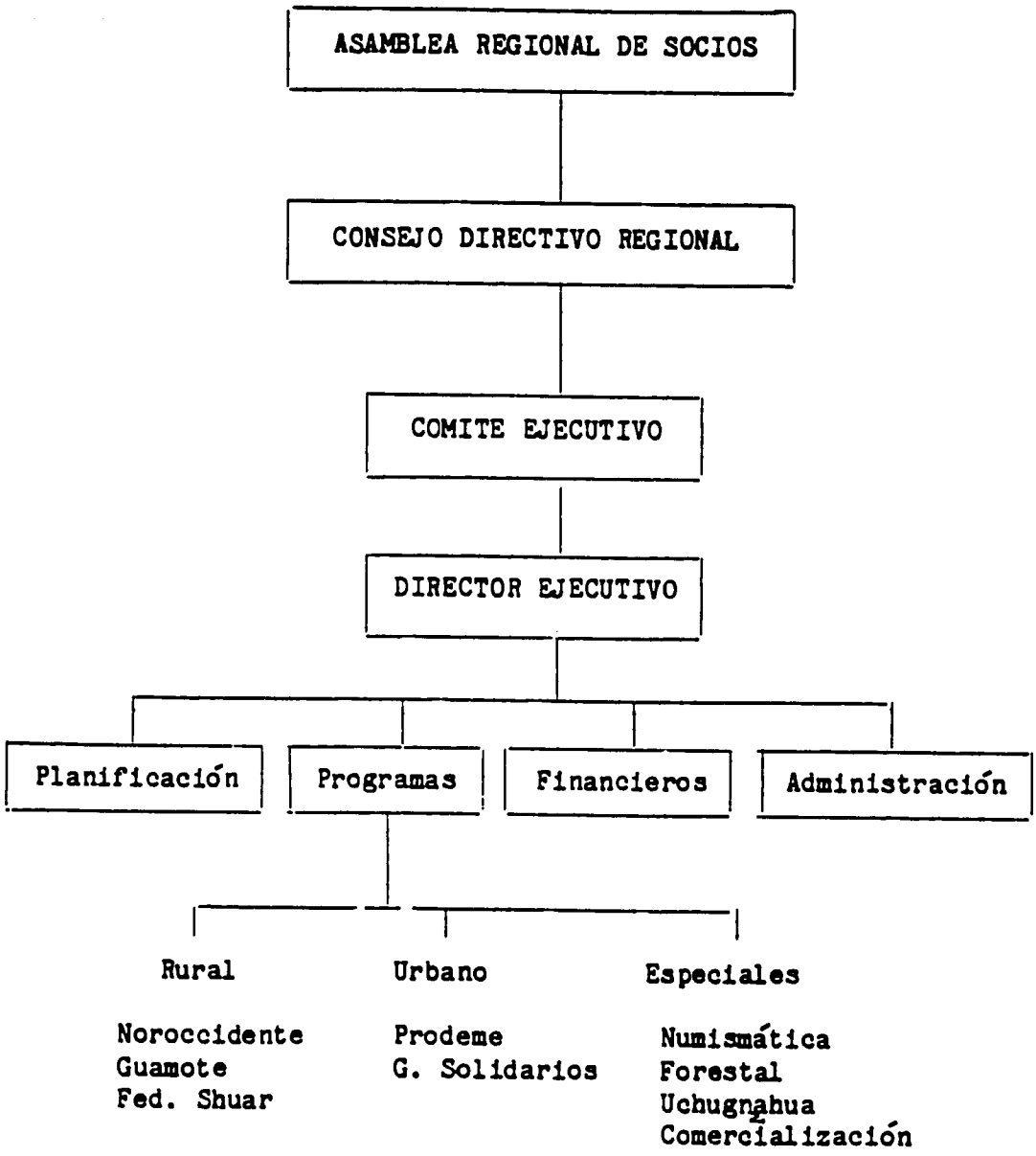
La asamblea regional de socios está compuesta por todos los miembros activos de la fundación. Estos contribuyen una cantidad de dinero como donación inicial además de los pagos anuales de membresía. La asamblea se reune una vez al año.

El Consejo Directivo Regional está compuesto de quince miembros elegidos cada dos años por la asamblea. El Director Ejecutivo es el principal personero del sector administrativo de la fundación y es responsable por las operaciones administrativas de la fundación.

La oficina central de FEDNORTE se encuentra localizada en Quito. Esta incluye los diferentes departmentos, la oficina de contabilidad y la oficina de PRODEM. La fundación cuenta con una oficina regional en Guamote, provincia de Chimborazo; además de contar con personal basado en el Centro de Entrenamiento localizado en Uchugnahua para el proyecto del area noroccidental de Pichincha. La planilla de pagos incluye 55 empleados, seis de los cuales están localizados en Guamote y quince personas trabajan en el proyecto del área noroccidental de Pichincha localizado en Uchugnahua. Dieciseis de los 34 empleados de la oficina principal trabajan exclusivamente en el proyecto PRODEM. Sus costos de operación son financiados a través del contrato de implementación AID/AITEC.

DIAGRAMA 1

ESQUEMA ORGANIZATIVO DE FEDNORTE



3. Lineamientos, Programas y Actividades

3.1. Objetivos y Lineamientos

El objetivo de FEDNORTE, de acuerdo a su carta de constitución, consiste en:

> Elevar el nivel de vida del sector informal mediante la canalización de recursos a proyectos demostrativos e innovadores en las áreas de promoción, organización, entrenamiento y asistencia técnica, que posibilitará a los beneficiarios la toma de control de sus propio desarrollo económico, social y cultural.

Para conseguir este objetivo la FED realiza numerosas actividades, algunas de las cuales son:

- Promoción y organización de grupos.
- Cursos de entrenamiento y seminarios.
- Asistencia técnica individual y en grupo.
- Asistencia en la comercialización de la producción.
- Programas de crédito rotativo y a largo plazo.
- Planeamiento, programación y evaluación de actividades presentes y futuras.

FEDNORTE es una fundación orientada hacia la acción cuyos lineamientos generales poseen flexibilidad y pueden ser adaptados de acuerdo a cualquier oportunidad que se presente en la implementación de su objetivo. La FED no posee lineamientos específicos en el área de promoción. Aunque la organización prefiere trabajar con grupos, también lo puede hacer con individuos provenientes de areas rurales donde existe muy poca tradición de organización social, como también lo hace en el caso de PRODEM fruto de las características del aporte para su financiamiento. PRODEM cuenta con un subproyecto que es el programa ICRW orientado exclusivamente a beneficiarias.

3.2. Programas y Actividades

FEDNORTE es activa en tres zonas rurales: el Noroccidente de Pichincha, cercano a Quito; la provincia de Chimborazo en la zona central del país; y la provincia de Morona Santiago en la zona tropical del Amazonas al oriente del país. Otro proyecto rural, localizado en la provincia del Carchi, al norte del país, bajo el nombre de Cooperativa de Sembradores de Papa del Carchi, fue terminado hace algunos años debido a irregularidades financieras entre sus beneficiarios.

PRODEM es el único proyecto urbano de la fundación.

La otra actividad principal de la fundación también localizada en la zona noroccidental de Pichincha es el Centro Múltiple de Capacitación de la Zona Subtropical en Uchuguahua.

3.2.1. Proyectos Rurales

Los proyectos rurales de la FED tienden a tener una base más amplia de actividades que la encontrada en las otras fundaciones evaluadas. Estos incluyen no solo el financiamiento de cultivos y de trabajos relacionados con extensión dirigidos a productores ya activos, como también el financiamiento de actividades completamente nuevas, asistencia en mercadeo, y de un programa muy activo de entrenamiento técnico. A continuación se provee descripciones de cada uno de los proyectos.

3.2.1.1. Proyecto Noroccidental de Pichincha

El area del proyecto se encuentra localizada en una zona poco poblada y montanosa con un potencial agrícola bastante limitado, a una distancia de 110 a 150 kilómetros de Quito. La población está compuesta predominantemente de mestizos la mayoría de los cuales son colonos asentados en la zona durante la última generación, cuya principal actividad es el corte de madera, agricultura de desmonte y quema y la producción de ganado criollo. Como indicación del bajo nivel productivo y el caracter intensivo de las actividades de subsistencia del área en cuestión se puede mencionar que el promedio de extensión de tierra en posesión de los beneficiarios de la FED se encuentra entre 15 y 30 hectáreas de tierra montañosa y pastos no mejorados.

Sin embargo, la construcción de la carretera a la zona, aunque todavía no ha sido pavimentada, unida a la provisión de energía eléctrica, ocurridas en años recientes, han brindado muchas ventajas a la zona que tan solo se encuentra a tres horas de Quito, la capital del país con una población mayor a 1.000.000 de habitantes, y con un mercado de productos lácteos cuya demanda ha sobrepasado ampliamente a la oferta en años recientes.

La FED inició sus actividades en la zona en 1980. Desde esta fecha la fundación ha establecido un amplio programa de crédito, asistencia técnica y entrenamiento cuyo resultado ha sido la transformación de la mayoría de beneficiarios desde situaciones de mera subsistencia hasta convertirse en productores de ganado y productos lácteos dirigidos al mercado de Quito. Los siguientes son los principales componentes del programa:

- <u>Subproyecto de compra de ganado</u>: la fundación ha financiado la compra de ganado y la construcción de establos por parte de grupos e individuos.

  Debido a que la mayor parte de los beneficiarios tiene muy poca experiencia en ganadería y producción láctea comerciales o en el mejoramiento de los pastos, la asistencia técnica en las áreas de comercialización y trabajos de extensión son aspectos muy importantes del programa. Cincuenta y una fincas se han beneficiado de este programa hasta mediados de 1985. Inicialmente se dio énfasis al desarrollo de mayor experiencia en la cría de ganado criollo al nivel de subsistencia; particularmente en la introducción de un horario de dos recolecciones de leche por día, en lugar de una, y cuya implementación realmente no requiere de costos adicionales pero si es difícil en cuanto a que su aplicación implica la modificación de una práctica muy tradicional. La FED también ha introducido un programa de inseminación artificial con el objeto de mejorar la calidad del ganado.

Un importante aspecto organizativo del subproyecto de ganadería ha sido el establecimiento de la Asociación de Agricultores y Ganaderos de Noroccidente (AGANOR) a través de la colaboración establecida entre la FED y la Cooperativa Santa Elena. AGANOR ha hecho posible el establecimiento de cuatro tanques de distribución de melaza y seis almacenes de productos agrícolas en la región; además, los miembros de la asociación han recibido la asistencia técnica de un grupo procedente de Suiza, y también han contado con la asistencia de un veterinario voluntario procedente de Austria.

- Processamiento de leche y producción de queso: aprovechando la oportunidad creada por la provisión de energía electrica y la colaboración técnica del grupo suizo, se han construído cinco plantas procesadoras de queso abastecidas con 3.100 litros diarios de leche producidos por 95 ganaderos. La leche es procesada y convertida en queso natural de tipo mozarella, el cual es comercializado en Quito. Una de las plantas localizada en la cooperativa Santa Elena también produce quesos de tipo gruyere además de otras variedades. Lo más sorprendente de este programa de producción quesera es que la mayoría de los productores de leche ni siquiera habían comenzado la cría de ganado en 1980, y, las plantas procesadoras funcionan en forma coooperativa. Actualmente se ha invertido más de S/9 millones (más de $100.000) en este programa. Esta cifra está compuesta de crédito proporcionado por la FED por un valor de S/5.7 millones, además de S/1 millon en crédito bancario y S/2 millones en capital de los miembros de la asociación.

- Producción porcina: la FED provee crédito para la compra de ganado porcino y distribuye crías a familias de beneficiarios, con la intención de elevar la cantidad y calidad de la producción porcina de la zona. 210 animales fueron distribuídos entre 58 familias quienes además recibieron 161 visitas de asistencia técnica en 1984.

- Programa avícola: la FED financia y promueve la venta de aves de cría a familias residentes en dicha zona. El objetivo de este programa es elevar el nivel nutricional del área, además de estabilizar los precios locales de aves y huevos.

- Desarrollo agrícola: este es un componente similar al financiamiento de cultivos encontrados en otras fundaciones. Trece préstamos fueron asignados en 1985 para la compra de mejores variedades de maíz, fréjoles, soya y semillas de vegetales.

- Programa de alimentos balanceados: la FED financia la venta de alimentos balanceados a beneficiarios de los programas avícola, porcino y ganadero. Se espera que en el futuro el Centro de Entrenamiento estará en capacidad de mezclar y empacar los alimentos.

- Fuentes alternativas de energía: la FED ha diseñado, financiado e instalado dos generadores a biogás alimentados con desechos de animales cuya producción de gas metanol es utilizada como combustible de cocina y para la iluminación. Aunque estos generadores no

son muy rentables económicamente en un ambiente caracterizado por el bajo costo de la energía como es el Ecuador, si han demostrado su rentabilidad operacional y por lo tanto ofrecen un buen potencial de uso en áreas aisladas. La FED también ha financiado y proporcionado el uso de la "bomba arrieta" (ver anexo 2) que consiste de una bomba hidráulica con capacidad para transportar agua a niveles superiores al lugar de abastecimiento sin utilizar fuentes externas de energía.

- Reforestación: la FED se encuentra actualmente planeando un programa de reforestación y producción de combustibles vegetales a implementarse en una área seriamente desforestada.

3.2.1.2. La Federación Shuar (Provincia de Morona Santiago)

Los Shuaras son poblaciones indígenas de la zona del Amazonas localizada al oriente del país. Los centros Shuar compuestos de numerosas familias han desmontado extensiones de tierra para ser utilizada en la ganaderia y hasta cierto punto en la agricultura. La Federación Shuar, que cuenta con una oficina en Quito, es una organización de cobertura de los centros Shuar. En 1981 la FED financió la compra de 238 cabezas de ganado por 12 centros compuestos de 182 familias. El monto de los préstamos fue de $3.000.000, financiado con fondos provenientes de SOLIDARIOS/AID. En 1985 se realizó la asignación de un préstamo adicional de $1.935.000.

Debido a las barreras de lenguage, cultura y distancia existentes entre la FED y los Shuaras, la fundación únicamente proporciona crédito mientras que la Federacion Shuar se encarga de la organización y asistencia técnica.

3.2.1.3. Proyectos de la Provincia del Chimborazo

Desde 1979 la FED ha realizado actividades en siete comunidades de la provincia del Chimborazo. La mayoría de sus beneficiarios provienen de culturas indígenas andinas.

Las principales actividades incluyen la promoción y organización de grupos, asistencia técnica, la provisión de crédito para el desarrollo agrícola y ganadero, la operación de almacenes comunitarios y la asistencia en el mercadeo de productos. En diciembre de 1984 el balance pendiente de préstamos a 45 grupos fue de $3,6 millones. Como respuesta a la peticiones de beneficiarios en el sentido de establecer un centro de comercialización del producto con el objeto de reducir las ventas a través de intermediarios, la FED estableció un Centro de Acopio en Guamote. El centro cuenta con las siguientes facilidades:

- Bodega para maíz, trigo, patatas, vegetales, etc., a través de la cual los beneficiarios comercializan sus productos directamente al consumidor.

- Bodega de implementos agrícolas utilizada en la distribución de fertilizantes, fungicidas, insecticidas y herramientas agrícolas. La asistencia técnica apropiada es proporcionada por el personal de la FED.

- Almacén comunitario - implementos de consumo básico.

- Centro de entrenamiento - lugar de clases.

- Centro de financiamiento - establecimiento de un fondo rotativo de crédito con capital proporcionado por la FED, depósitos de ahorro de los miembros y fuentes internacionales de asistencia.

- Centro de secamiento solar de granos.

- Baños solares.

- Casa campesina de huespedes - lugar donde pueden permanecer los beneficiarios en un ambiente hospitalario y a precios moderados mientras realizan sus negocios en Guamote. Las condiciones de estos aposentos son marcadamente diferentes a la encontradas en estos centros comerciales.

3.2.2. Programas Urbanos

3.2.2.1. Programa de Desarrollo de Microempresas (PRODEM)

El programa fue iniciado en mayo de 1984 mediante la utilización de fondos provenientes de AID. Este es el primer programa de orientación urbana iniciado por la FED. De acuerdo a la descripción incluída en el documento de AID en relación al proyecto, el propósito del programa es:

-- el establecimiento de un programa de desarrollo de microempresas compuesto de asistencia técnica dirigida a posibilitar la expansión de actividades productivas y comerciales de los vendedores ambulantes y microempresarios, con el objeto de incrementar la productividad y sus ingresos, generar fuentes de empleo y reforzar las ya existentes.

-- otro objetivo relacionado con el primero es la demostración de mecanismos a través de los cuales el otorgamiento de crédito al sector urbano informal puede ser una actividad viable desde el punto de vista financiero y económico.

El presupuesto para los dos primeros años de operaciones es de $460.000, de los cuales $206.000 son utilizados en el establecimiento de un fondo rotativo de crédito, $82.000 se utilizan en satisfacer las necesidades de personal de PRODEM además de otros gastos de operación; y $172.000 forman parte del contrato de asistencia técnica con AITEC, quien está a cargo de implementar el proyecto.

Existen dos clases de beneficiarios: vendedores ambulantes organizados en "grupos de solidaridad" y las microempresas. Los beneficiarios reciben inicialmente crédito en cantidades pequeñas a corto plazo (por ejemplo un mes), para ser utilizadas como capital de trabajo; posteriormente estos beneficiarios estan calificados para recibir un crédito mayor y a plazos más largos. El propósito del programa es conseguir que los beneficiarios puedan eventualmente llegar a calificarse para obtener crédito del sistema finan-

ciero formal, además de conseguir la autosuficiencia del programa en un plazo de dos años. Esta última condición podrá obtenerse mediante el recargo de tasas de interés bastante altas, aunque éstas seran considerablemente más reducidas que las utilizadas por los prestamistas tradicionales.

Durante el primer año de operaciones (1 de mayo de 1984 al 30 de abril de 1985) de PRODEM, 2.067 préstamos fueron otorgados a 574 microempresarios por un valor total de S/41.981.000 ($470.000 aproximadamente) a 370 grupos de solidaridad integrados por 2.024 personas. Hasta abril de 1985 el programa ya había alcanzado un nivel de autosuficiencia del 78%.

3.3. Centro Múltiple de Capacitación de la Zona Subtropical

Inmediatamente después de haber anunciado la iniciación de actividades en el area noroccidental de Pichincha, la FED estableció un centro rural en Santa Elena, junto a la planta de procesamiento de queso y leche de la Cooperativa Santa Elena. El centro inicialmente sirvió como lugar de descanso para miembros del personal de FEDNORTE, para luego pasar a ser utilizado gradualmente como lugar de realización de sesiones de entrenamiento y demostraciones agrícolas y ganaderas. La demanda de servicio de la FED sobrepasó la capacidad del local en Santa Elena en 1983. La FED decidió adquirir una finca en la zona con el objeto de establecer un centro de entrenamiento y demostración permanente. Por lo tanto, en 1984 la FED cerró el centro de Santa Elena y consolidó sus operaciones en el Centro Múltiple de Capacitación de la Zona Subtropical de Uchugnahua.

El centro de Uchugnahua está localizado en la propiedad de la FED con una extensión de 370 hectáreas. Los siguientes son los objetivos del centro de entrenamiento:

- El establecimiento de un centro de entrenamiento práctico en cuestiones agrícolas y ganaderas dirigido a granjeros y trabajadores de la zona.

- El establecimiento de una colonia agrícola y de cría de animales dirigida hacia jovenes de la zona de hasta 21 años. Cada joven será responsable por el funcionamiento de una de las actividades de la finca, recibiendo además entrenamiento y asistencia técnica del personal residente de la FED y compartiendo también en las ganancias.

- La creación de centros de demostración agrícola y ganadera para los granjeros de la zona, donde éstos puedan recibir instrucción acerca de nuevas técnicas a ser adotadas en sus propiedades.

- El establecimiento de un vivero de vegetales, frutas y arboles para la reforestación.

- El establecimiento de un centro de entrenamiento para la realizacion de experimentos prácticos dirigido a estudiantes de agronomía a nivel profesional.

Las operaciones del centro de entrenamiento serán financiadas con las ganancias producidas por las siguientes actividades realizadas en la propiedad donde se halla ubicado el centro:

-- el procesamiento y producción de leche y queso.

-- mezcla y empaque de alimentos balanceados para animales.

-- criadero y producción de porcinos destinados al mercado de Quito.

-- producción de huevos y manteca.

-- ventas del vivero.

La infraestructura necesaria para el funcionamiento de las actividades mencionadas anteriormente se encuentra en gran parte ya constituída y parte de sus operaciones se hallan funcionando regularmente. Actualmente se estan construyendo la escuela y el centro de alojamiento de visitantes. El centro fue financiado hasta fechas recientes con capital de la FED, pero desde 1985 también se están utilizando los recursos de la línea de crédito garantizada por el préstamo de la AID.

4. Estructura Financiera

4.1. Origen de los Fondos

Las fuentes de financiamiento de FEDNORTE en los últimos años han consistido de:

- Ingresos acumulados internamente a través del interés generado por los préstamos a beneficiarios y por la inversión de los balances en efectivo de la fundación, además de ingresos por concepto de las actividades de otros proyectos.

- El aporte anual de Partners of the Americas/Collaborating Together (PACT) utilizado como parte de los gastos de administración y salarios relacionados con la implementación de proyectos.

- Préstamos provenientes de SOLIDARIOS y el fondo garantizado por el préstamo de SOLIDARIOS/AID.

- El aporte de AID para PRODEM.

- Donaciones locales y cuotas de membresía.

La tabla 1 especifica los desembolsos de crédito proporcionados por SOLIDARIOS a FEDNORTE, el primero de los cuales fue realizado en 1980.

Tabla 1: Préstamos de SOLIDARIOS a FEDNORTE, Quito 1980 - 1984. ($EU)

Fondo	Aprobación	Desembolso	Año de Desembolso	Desembolsos Pendientes	Condiciones de Préstamo
SOLD/AID-06	$185.000	$170.000	1980	---	5%, 20 pagos, 8/83 - 2/92
		15.000	1982	---	
SOLD/AID[1]	350.960	100.000	1983	---	1)
		250.960	1984	---	1)
SOLD/BID[2]	95.000	63.650	1982	---	2) 5%, 22 pgs.
SOLD/BID[3]	95.000	62.700	1983	---	2) 5%, 22 pgs. 6/87 - 12/97
SOLD/BID		32.300	1984	31,350	
SOLD/CEE	105.000	35.000	1982		5%, 22 pagos 12/85 - 6/96
		41.474	1984	27,826	
Totales	$830,960	$771,784			

1 Representa una garantía en dólares depositada en el Banco de América en Miami. FEDNORTE retira cantidades en sucres de una línea de crédito en en el Banco Central del Ecuador garantizada por el depósito en Miami.

2 Denominado en sucres a la tasa de cambio prevaleciente al tiempo de desembolso; pagadero en sucres, con el principal en sucres valuados al tiempo de desembolso.

3 La autorización expiró en noviembre de 1984.

La tabla 5 del anexo 1 ("Evaluación de los Recursos Conseguidos") muestra las fuentes de ingreso de la FED por categoría y en sucres durante el período de 1979 - 1984, además de la tasa de cambio promedio para cada año. Se puede percibir que las donaciones de origen local se han visto reducidas drásticamente como porcentaje del total de los recursos, y que la reciente expansión de actividades de la FED ha sido exclusivamente financiada con donaciones y crédito proveniente del sector extranjero.

La tabla 1 muestra que los préstamos SOL/CEE y SOL/AID-06 fueron denominados y debieron pagarse en dólares. Estas condiciones han sido renegociadas posibilitando el pago de la suma principal en sucres a ser depositados en un fondo rotativo denominado en sucres, mientras que los pagos de interés a SOLIDARIOS continuarán realizandose en dólares. El préstamo de SOL/BID fue desembolsado en sucres a la tasa de cambio del dólar prevaleciente durante ese tiempo. La suma principal se mantendrá al mismo nivel de sucres sin tomar en cuenta los ajustes cambiarios posteriores.

El crédito de SOL/AID por $350.960 ha sido depositado por SOLIDARIOS en el Banco de América de Miami como garantía para el establecimiento de una línea de crédito en sucres con el Banco Central del Ecuador. El interés de la cuenta es pagado a SOLIDARIOS. De acuerdo al convenio establecido, esta línea de crédito podra ser usada únicamente por el subproyecto ganadero del noroccidente de Pichincha.

4.2. Estados Financieros

4.2.1. Balance General

El balance general por fondos de la FED (31 de diciembre de 1984 y 30 de junio de 1985) esta incluído en las tablas 1 y 2 del anexo 1. Los activos totales de la FED, evaluados a una tasa de cambio de S/80/$1 al 30 de de diciembre de 1984, llegan a S/46.500.000 ($580.000), con un patrimonio neto de S/15.700.000 ($197.000).

La Tabla 2 muestra la distribución de los activos por fondo.

Tabla 2: Distribución de los Activos de la FED por Fondo: Diciembre 31, 1984

Fondo	Activos ($S/ \times 10^6$)	% del Total
SOL/AID	2.1	5%
SOL/CEE/BID	11.0	24%
PRODEM	13.7	30%
ICRW	2.7	6%
Desarrollo de FED (Patrimonio)	8.2	17%
OTROS (IAF, etc.)	8.7	18%
Total	46.4	100%

Los recursos proporcionados por SOLIDARIOS y AID representan el 65% de los activos totales, excluyendo los préstamos del fondo de garantía a pagarse.

El fondo SOL/AID parece estar bastante descapitalizado, a pesar de estar denominado en sucres. El crédito de SOL/AID por $185.000 representaba un valor en sucres de S/4.615.000 al tiempo del desembolso, mientras que los activos totales al 30 de diciembre de 1984 llegan a S/2.112.102, descontando S/183.000 en préstamos no recuperables de los proyectos del Carchi y Shuar, además de S/264.000 en depreciación acumulada de los vehículos. El balance

del prestamo proporcionado por SOLIDARIOS es de $174.222 o sea S/3.846.000 al 30 de junio de 1985.

Los préstamos pendientes girados a la cuenta de la línea de crédito garantizada por el fondo de AID con un valor de S/15.600.000 fueron incorporados a la cuenta SOL/AID, de tal manera que los activos al 31 de agosto de 1985 fueron de S/17.980.000.

4.2.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

Los estados de pérdidas y ganancias para 1984 y para el período comprendido entre el 1 de enero y el 30 de junio de 1985 estan incluídos en las tablas 3 y 4 del anexo 1.

Los ingresos totales para 1984, incluyendo los recursos proporcionados por SOLIDARIOS y otros aportes, fueron de S/36.000.000 y el total en gastos fue de S/21.190.000 con una ganancia a nivel de operaciones de S/14.810.000. Otros ingresos, sin contar los aportes mencionados anteriormente, llegan a S/6.790.000 representando el 32% de los gastos de operaciones; indicando por lo tanto que la fundación está muy lejos de alcanzar autosuficiencia a través de ingresos generados internamente.

El presupuesto de 1985 (Tabla 6, anexo 1) proyecta un ingreso total de S/41.200.000 y gastos por un valor de S/19.170.000 produciendo un superávit de S/22.000.000. Las cifras actuales para el período del 1 de enero al 30 de junio de 1985 incluyen ingresos por S/16.200.000 y costos de operación por S/9.150.000. El superávit aparentemente fue usado para la expansión de la cartera de préstamos cuyo balance actual aumentó de S/26.400.000 a S/34.700.000 durante el período de seis meses. Una gran parte de esta expansión tuvo lugar en la cartera de PRODEM que registró un incremento de S/16.900.000 a S/21.460.000. La cartera proveniente del BID/CEE aumentó de S/4.800.000 a S/7.900.000.

4.3. Análisis Financiero

El análisis del balance general de la FED con fecha 31 de diciembre de 1984 indica las siguientes relaciones:

$$\text{Relación de activos a pasivos corrientes} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}} = \frac{S/20.281.000}{5.459.000} = 3{,}65$$

$$\text{Relación de liquidez} = \frac{\text{activo corriente menos inventario}}{\text{pasivo corriente}} = \frac{S/15.320.000}{5.549.000} = 2{,}76$$

$$\text{Relación de la deuda} = \frac{\text{deuda total}}{\text{total activos}} = \frac{\$6.763.000}{46.385.487} = 0{,}36$$

La relación de activos a pasivos corrientes y la relación de liquidez indican que el balance general de la FED posee un nivel adecuado de liquidez a corto plazo, aunque también cuenta con relaciones menores que las encon-encontradas en otras fundaciones evaluadas.

La relación de la deuda de 0,36 indica un nivel controlable para el caso de una fundación sin fines lucrativos. La deuda denominada en dólares ha sido sin embargo especificada a una tasa de cambio prevaleciente a la fecha de desembolso y no a la tasa de cambio existente al tiempo de la realización del balance general. Si se calcula la deuda denominada en dólares basandose en la tasa de cambio actual [1], la posición financiera de la FED cambia considerablemente, factor este a tenerse muy en cuenta en la renegociación del acuerdo.

4.4. Estructura de la Deuda

La deuda actual de FEDNORTE al 30 de junio de 1985 está incluída en la tabla 3.

Tabla 3: Balance de la Deuda Actual: FEDNORTE
30 de junio 1985 - 30 de agosto 1985

Fondo	Deuda Actual en sucres	Deuda Actual en dólares	Por pagarse	Atrasada	Comentario
SOL/AID-06	3.846.458	174.220[1]	143.889	30.833	Denominada en sucres
SOL/BID-09	3.379.767	Denominada en sucres	3.379.767		1er. pago 12/85
SOL/BID-10	3.644.000		3.644.000		1er. pago 12/87
SOL/CEE	2.941.085	77.169	77.269		Denominada en sucres a una tasa de cambio de 38/1
Garantía de Préstamos	16.985.616[2]	Denominada en sucres		--	30 de agosto/85
Totales		$251.491	$221.158	$30.833	

1 El valor promedio de la tasa de cambio de la deuda actual en dólares, denominada en sucres es de S/27/$1. ($251.491 equivalente a S/6.787.543).

1 El promedio de la tasa de cambio en dólares durante los últimos años es el siguiente:

1979 - 24/1	1983 - 44/1
1980 - 25/1	1984 - 80/1
1981 - 26/1	1985 - 95/1
1982 - 31/1	Enero 1986 - 125/1

2 Al 30 de agosto de 1985.

Los préstamos de SOL/BID son reembolsables en sucres y en cuotas semianuales comenezando en diciembre de 1985 y diciembre de 1987 respectivamente El 5% de interés anual sobre la deuda al 30 de junio equivale a S/318.000 cuyo pago está en mora. El monto principal de la deuda cuya fecha de cancecelación no se vence todavía y la cantidad es de S/7.023.777 a pagarse en 12 años. El monto total de la deuda en dólares a SOLIDARIOS al 30 de junio de 1985 se compone de $221.158 en principal a pagarse, $30.833 en cuentas atrasadas y $14.756 en pagos de intereses atrasados.

El análisis conjunto del balance general del 30 de junio de 1985 y el estado financiero de SOLIDARIOS en referencia a la deuda de la FED durante el mismo período indica que el valor del balance de la deuda en dólares fue calculado en sucres a una tasa de cambio promedio de S/27/$1, S/85/$1. El sucre ha sufrido más devaluaciones hasta llegar a S/125/$1 en diciembre de 1985.

El impacto de la devaluación en las finanzas de la FED puede ser apreciado a través del análisis del balance general de la fundación con fecha 30 de junio de 1985, que arroja los siguientes resultados:

Activo total	S/49.351.307
Pasivo total	S/29.801.399 de los cuales S/23.013.856 no son denominados en dólares
Deuda en dólares @ 27/1	S/6.787.543
Patrimonio	S/19,549,908

Si el balance general es modificado con la calculación de la deuda en dólares a la tasa de cambio de S/85/$1 se obtendrían las siguientes cifras:

Activo Total	Pasivo y valor neto	
S/50.000.000 (estimado)	Pasivo denominado en dólares	S/23.014.000
	Deuda en dólares calculada a una tasa de cambio de S/85/$1	21.368.000
	Pasivo total	44.382.000
	Patrimonio	5.618.000
S/50.000.000		S/50.000.000

Después de haber modificado el balance de la deuda en dólares, el patrimonio neto de la FED se reduce de S/19.550.000 a S/5.618.000 o sea $66.100.

Continuando el análisis del estado financiero de la FED encontramos que la cartera de préstamos a pagarse fue incrementada a S/7.300.000 entre el 31

de diciembre de 1984 y el 30 de junio de 1985 y que la cantidad en efectivo fue desde un nivel ya bajo de S/367.753 a un sobregiro de S/4.030.381. Los activos invertidos se mantuvieron en S/5.011.082 equivalentes al 14% de los préstamos pendientes. Estas cifras indican que el nivel de reservas en efectivo es muy bajo si se tiene en cuenta el volumen de sus operaciones.

El bajo nivel de reservas en efectivo unido a las continuas devaluaciones están provocando una descapitalización muy rápida de la FED en términos del dólar, provocando por lo tanto la virtual imposibilidad de satisfacer sus obligaciones financieras denominadas en dólares inclusive si las operaciones de la fundación son drásticamente reducidas.

El reconocimiento de la gravedad de la situación por parte del Comité Ejecutivo de SOLIDARIOS determinó la aprobación del acuerdo de renegociación en julio de 1985. Descapitalizaciones similares están ocurriendo en todas las fundaciones cuyos países han sufrido severas devaluaciones.

4.5. Sumario

La condición financiera de la FED se encuentra en una situación más manejable como resultado de la renegociación de la deuda, ya que la única obligación financiera denominada en dólares consiste en los pagos anuales de interés por un valor de $16.500 (S/2,05 millones al cambio actual). Debido a que la FED es el único miembro de SOLIDARIOS que posee un sistema garantizado de préstamos, es muy importante que estas obligaciones crediticias se cumplan puntualmente. La viabilidad futura del movimiento SOLIDARIOS depende en gran parte de la habilidad de esta organización en mantenerse como un medio efectivo a través del cual se canalizen recursos sin relación a proyectos específicos a cada una de las fundaciones. El concepto de prestamos garantizados es uno de los pocos instrumentos mediante el cual SOLIDARIOS podrá mantenerse como organización efectiva en un mundo financiero plagado de devaluaciones. Para que SOLIDARIOS pueda establecer líneas de crédito adicionales en otros países se necesita percibir a FEDNORTE como ejemplo de una fundación capaz de manejar responsablemente este sistema garantizado de préstamos al mismo tiempo que ésta cumple con sus obligaciones financieras. El fracaso de este sistema no haría otra cosa que enviar señales negativas a los sistemas bancarios de los demás países donde existen fundaciones de desarrollo.

5. <u>Análisis de Operaciones</u>

5.1. Procedimientos Internos

5.1.1. Nivel de los Programas

El exitoso establecimiento de sistemas de desarrollo integral generadores de actividades económicas nuevas en lugares donde éstas casi no existían anteriormente, como en el caso de la provincia de Pichincha, además del establecimiento del centro de entrenamiento de Uchugnahua y la rápida implementación del programa de PRODEM, sirven como testimonio de la habilidad demostrada por la FED en la organización e implementación de proyectos relativamente complicados en condiciones económicas bastante limitadas. Todas las actividades de la FED proveen evidencia de la capacidad de planeamiento,

imaginación, innovación y la habilidad para responder ante situaciones bastante inconsistentes con flexibilidad y rapidez demostradas por la fundación.

La FED opera en base a un plan quinquenal de desarrollo constantemente revisado y a planes anuales de operación. Como parte integral de su metodología operativa y actividades de programación, el personal de la FED realiza actividades de evaluación participatoria. Estas actividades, unidas al sistema participatorio y descentralizado de toma de decisiones, son los elementos principales del enfoque innovativo y flexible de desarrollo implementado por FEDNORTE.

El examen de las aplicaciones para préstamos y otros documentos indicaron el nivel generalmente satisfactorio del análisis técnico-financiero de las solicitudes de crédito. La participación frecuentemente de la gerencia de la FED a nivel de asistencia técnica y promoción ha resultado en la aprobación de un numero muy reducido de préstamos en la provincia de Pichincha donde los personeros provinciales de la organización no hayan previamente establecido contactos personales con los beneficiarios.

5.1.2. Administración

La FED ha estado utilizando el sistema de contabilidad por fondos desde 1980. Los procedimientos contables son algo mas complejos que los encontrados en otras fundaciones evaluadas, además de poseer un número superior de personal en su departamento de contabilidad, debido principalmente al caracter relativamente complejo y descentralizado de sus proyectos rurales, y al alto número y corto plazo de los préstamos de PRODEM. El sistema contable se encuentra parcialmente computarizado. Los estados financieros y el sistema de cuentas son preparados y emitidos mensualmente.

El sector que aparentemente requiere mayor atención es el área de auditoría. Los reportes anuales no han sido preparados durante los últimos años, y no estuvo muy claro si se han realizado o no auditorías externas independientes además de la efectuada por SOLIDARIOS.

5.2. Recursos Humanos

Algunas de las características positivas más facilmente identificables de la FED constituyen el alto nivel moral, dedicación y preparación profesional de su personal. De las 55 personas integrantes del personal, 31 pertenecen a niveles de gerencia, técnicos y de campo; 20 personas forman parte del personal de apoyo y cuatro empleados son miembros del Cuerpo de Paz o de otro organismo internacional de voluntarios.

El programa PRODEM cuenta con los servicios de un director de proyecto con bastante experiencia proporcionado por AITEC de Cambridge, Massachusetts como parte del componente de asistencia técnica del contrato de implementación de la AID.

5.3. Promoción, Asistencia Técnica y Entrenamiento

5.3.1. Promoción

El sistema de organizar campesinos en grupos legalmente constituídos no es muy común en Ecuador como en el caso de los otros tres países visitados. La ausencia de grupos organizados es inclusive más pronunciada en la zona noroccidetal de la provincia de Pichincha, debido principalmente al bajo nivel poblacional y a la falta de una fuerte tradición agrícola. La FED sin embargo ha tenido mucho éxito en sus esfuerzos de promoción, como lo ilustra el caso de las pre-cooperativas organizadas alrededor de las plantas de procesamiento de quesos y el establecimiento de AGANOR.

La FED no utiliza promotores sociales cuya sola función consiste en "concientizar" grupos en los proyectos rurales. Los técnicos de campo y demás personal realizan una labor de promoción de manera práctica mediante la ilustración a beneficiarios potenciales bastante escépticos acerca del valor económico y agronómico de los servicios proporcionados por la FED.

El procedimiento es algo diferente en el caso de PRODEM. La función básica de los 10 promotores consiste en diseminar información acerca de la existencia de crédito y de los requerimientos necesarios para ingresar al programa, además de organizar grupos de solidaridad compuestos de beneficiarios potenciales. Los promotores también organizan pequeños cursos de contabilidad entre los beneficiarios. Las estadísticas para el primer año de operaciones del programa muestran que fueron organizados 574 microempresarios y 370 grupos de solidaridad; demostrando con esto la capacidad institucional y la energía utilizada por el programa. Esto es cierto en el caso de los "grupos solidarios" si se considera que la mora en los pagos es menor a 3% a pesar de su extrema condición marginal.

5.3.2. Asistencia Técnica, Entrenamiento y Publicaciones

La FED cuenta con un programa compuesto de cursos y asistencia técnica dirigidos a beneficiarios rurales. 436 beneficiarios asistieron a 31 cursos en 1984. Los tópicos incluídos fueron: inseminación artificial, control de enfermedades, producción de quesos, producción de huevos, procesamiento de carne de res y porcina, y procesamiento y mercadeo de la producción vegetal.

La FED mantiene estrecha colaboración con el gobierno en las áreas de asistencia técnica y entrenamiento, coordinando sus programas con los programas de investigación conducidos por el gobierno en la misma región.

FEDNORTE también ha recibido apoyo, especialmente para sus programas en la provincia de Pichincha, del Instituto Interamericano para la Cooperación Agrícola (IICA), de veterinarios austriacos voluntarios, la cooperación técnica Suiza en el diseño de la planta de procesamiento de leche y queso, y del Cuerpo de Paz. La tabla 4 indica el nivel de asistencia técnica provista en la zona de la provincia de Pichincha medido en términos del número de visitas realizadas por el personal técnico de la FED a los beneficiarios durante 1983 y 1984.

Tabla 4: Visitas de Asistencia Técnica de la FED a los Beneficiarios del Noroccidente de la Provincia de Pichincha (1983 - 1984)

Tipo de Proyectos	Número de Visitas 1983	1984
Ganadería	355	588
Avicultura	72	393
Producción Porcina	201	161
Producción Agrícola	71	50
Energía no Convencional	25	44
Reforestación	12	12
Total	736	1.240

Fuente: SOLIDARIOS

Es bastante claro que el nivel de asistencia técnica proporcionado no puede ser medido utilizando el número de visitas realizadas como único criterio. Sin embargo, cuando una persona tiene la oportunidad de probar queso fresco de mozarella en el lugar de producción localizado en un remoto pueblo rural donde existe una planta de procesamiento completamente equipada con tanques procesadores de acero, además de constatar que los préstamos utilizados para su construcción están siendo pagados a tiempo, que la planta y los productores de leche se encuentran operando con ganancias, y luego si se toma en cuenta que hace tan solo cinco años los miembros de la cooperativa eran cortadores de madera con apenas pequeños ingresos para subsistir, entonces si es digno de admiración el nivel sumamente efectivo de transferencia de tecnología que la FED está llevando a cabo a través de estas visitas.

La intensidad y el impacto producido por la asistencia técnica proporcionada por la FED se verán muy pronto intensificados cuando el Centro Múltiple de Capacitación de la zona subtropical de Uchugnahua comiense a operar con todo su potencial.

Además del trabajo de extensión y los cursos de entrenamiento realizados verbalmente, la FED produce expresiones más tangiles del nivel de la asistencia técnica proporcionada como los manuales de entrenamiento publicados para ser distribuidos a los beneficiarios y a otras personas interesadas y cuyo contenido, variedad y relevancia son muy significativos. El Anexo 2 contiene un índice de publicaciones producidas por la FED entre 1979 y 1984. Varias publicaciones tituladas "Gilda, Mi Vaca Lechera" fueron examinadas por el evaluador. Su tono y estilo son muy apropiados para la circulación dentro de una población mayoritariamente campesina.

5.4. Operaciones de Crédito

5.4.1. Sistemas de Crédito

Debido a la variedad de programas ofrecidos por la FED los términos y condiciones de crédito varían con cada programa. El sistema básico de

crédito para los programas localizados en la provincia de Pichincha, incluído el programa PRODEM, y que representan más del 90% de la cartera de préstamos, es el siguiente:

5.4.1.1. PRODEM

- Grupos de solidaridad: vendedores ambulantes organizados en grupos de cuatro a ocho personas. Préstamos de S/2.000 a S/9.000 a cada miembro con una duración de dos a cuatro semanas y para ser utilizado como capital de trabajo. Los préstamos son proporcionados a una tasa de interés del 4,5% mensual (incluyendo costos).

- Microproductores: con activos no superiores a S/725.000. Préstamos de S/5.000 a S/100.000 con una duración de dos semanas a cuatro meses. La tasa de interés, incluyendo los costos de procesamiento, es de 4,5% mensual.

5.4.1.2. Proyecto del Noroccidente de Pichincha

Los términos y condiciones de crédito varían en cierta manera, dependiendo del tipo de proyecto a ser financiado. Los préstamos pueden ser otorgados a individuos y/o grupos. La examinación casual de la documentación demuestra que los préstamos más representativos son aquellos destinados a la compra de ganado y la construcción de establos. Un ejemplo de las condiciones de los préstamos es:

Plazo de interés: aumenta con la inflación desde 1983 (13% a 15%); 15% a 19% en 1985.

En todos los casos las tasas de interés son negativas (con un nivel inflacionario actual de aproximadamente 40% anual). El interés combinado con el período de gracia y el largo plazo de pago de los préstamos normalmente resultarían en la descapitalización del fondo de préstamos cuando estos son amortizados. Los nuevos préstamos son sin embargo financiados en sucres como parte de la línea de crédito garantizada, por lo que no existe el peligro de la pérdida de valor de los préstamos.

5.4.2. Composición de la Cartera de Préstamos

5.4.3. Fuente de Crédito

La FED produce hojas de balance de los préstamos pendientes por préstamo individual y por proyecto para cada fondo de donde proviene el crédito.

La tabla 5 sumariza la composición de la cartera de préstamos y está basada en cifras del fondo garantizado del 31 de agosto de 1985, y cifras para todos los fondos del 31 de diciembre de 1984.

Tabla 5: Composición de la Cartera de Préstamos por Proyecto y por Origen de los Fondos: 31 de diciembre de 1985

Fondo	Proyecto	Número de préstamos (sucres)	Balance a pagarse (sucres)	Promedio de préstamos (sucres)	Comentario
SOL/AID	CARCHI	2	123.000	61.326	No recuperable
SOL/AID	FEDERACION SHUAR	3	1.435.000	478.000	
SOL/CEE	N.O. PICHINCHA	22	1.716.000	78.070	
SOL/BID	N.O. PICHINCHA	47	3.095.000	65.850	
PRESTAMOS GARANTIZADOS	N.O. PICHINCHA	55	916.000	16.650	
1. Subtotal	N.O. PICHINCHA	124	5.727.000		
2. PRODEM	MICROEMPRESA	249	9.126.000	36.650	
3. PRODEM	GRUPO SOLIDARIDAD	367	7.782.000	21.204	(grupos con un promedio de 6,2 personas)
FONDO INTER-AMERICANO	BOLIVAR (CHIMBORAZO)	19	1.595.000	84.000	17 préstamos a grupos
CANADIAN HUNGER	GUAMOTE (CHIMBORAZO)	27	2.074.000	76.000	todos a grupos
4. Subtotal	Chimborazo	46	3.669.000		
5. Totales					
Rural		175	10.954.000	---	
Urbano	PRODEM	616	16.908.000	---	
6. Total Cartera		791	27.908.000	---	
7. Fondo garantizado de préstamos	N.O. PHICHINCHA	71	15.652.000	220.450	al 31 de agosto/1985

Fuente: FED

Las cifras en la tabla 5 demuestran las siguientes tendencias:

- Después de apenas de 8 meses de operación el crédito proporcionado por PRODEM representó el 60% de la cartera de una organización que durante los primeros 16 años de su existencia poseía una cartera de orientación 100% rural.

- Durante los primeros ocho meses de 1985, la cartera del fondo garantizado de préstamos creció desde $916.000 a $15.652.000. Una gran parte del balance consistió en refinanciamiento a beneficiarios previos ocasionado por el aumento de los precios del ganado. S/6.846.000 fueron destinados a varios componentes del complejo de la escuela de Uchugnahua.

- Los nuevos préstamos están siendo financiados por AID y SOLIDARIOS.

- El crédito proporcionado por la FED está siendo gradualmente concentrado en los programas de PRODEM y el noroccidente de Pichincha.

5.4.4. Análisis de Préstamos en Mora

La información obtenida concerniente a la situación de mora de varios proyectos es la siguiente:

Carchi: Se distribuyó un total de $855.000 entre 1980 y 1983. Se pagaron $732.000. El resto, o sea $123.000, es considerado como no recuperable.

Federación Shuar: El balance de los fondos provenientos de SOL/AID al 31 de diciembre de 1984 fue de S/1.385.000. Para el 30 de junio el balance decreció a S/1.170.152. Se ha creado una reserva de S/60.000 destinada a satisfacer las necesidades de los préstamos no colectables. Un nuevo préstamo de S/1.935.000 fue proporcionado en 1985, indicando que no existe una situación de mora.

Chimborazo: El balance pendiente del proyecto Bolívar (S/1.595.000), las reservas para préstamos no colectables (S/185.000) y el balance atrasado potencialmente recuperable (S/398.000) no sufrieron cambio alguno durante un período de seis meses. El balance (s/2.074.000) y la reserva (s/234.000) del proyecto Guamote también se mantuvieron constantes durante el período de seis meses. La situación de estancamiento podría indicar la existencia de problemas en el pago de la deuda muy significativos. Esto podría ser verificado fácilmente con la utilización de datos contables generados normalmente.

PRODEM: El sistema PRODEM es estructurado de tal manera que no se pueden proporcionar nuevos préstamos sin antes cancelar el préstamo efectuado anteriormente. El nivel de mora encontrado entre los vendedores ambulantes ha sido de 2% a 3% durante la existencia del programa. Es obvio que la presión de grupo combinada con los términos extremadamen-

te cortos de los préstamos son factores efectivos en el reducido nivel de mora. La situación de los préstamos a los micro-productores es menos satisfactoria; existiendo un nivel de mora del 14% a finales del primer año de operaciones. La FED estima que esta situación se debe a problemas cíclicos del mercado, pero también expresa que algunos beneficiarios desaparecen después de recibir el primer préstamo.

Noroccidente de Pichincha: Sería difícil estimar cifras acertadas debido a la reciente expansión de la cartera de préstamos, como también debido a los dos años de gracia incluídos en este tipo de crédito. La FED estima que la tasa de mora será mantenida a un nivel satisfactorio debido a la estrecha colaboración existente entre el personal y los beneficiarios, los bajos costos de operación de la mayoría de productores y la cercanía del mercado de Quito para sus productos. El nivel del efectivo relacionado con el fondo garantizado de la FED tendrá que ser controlado detenidamente, debido a la existencia del período de gracia de dos años en gran parte de este tipo de crédito. La reserva para préstamos no colectables se mantuvo sin ningún cambio entre el 31 de diciembre de 1984 y el 31 de junio de 1985 a un nivel de S/2.781.000. Esta cifra equivale al 10,5% del valor de la cartera al final de 1984, y al 8% al 30 de junio de 1985.

Se debe enfatizar que, a pesar de haber presentado tan solo cifras aproximadas para este caso, los sistemas de contabilidad, no solo de la FED pero también del resto de las fundaciones evaluadas (exceptuando a FEDEQUIL), si producen información actual acerca del nivel de mora en los préstamos entre los beneficiarios.

6. Evaluación de la Influencia de la Fundación entre sus Beneficiarios

El objetivo de esta fase de la evaluación consiste en obtener información acerca del caracter del impacto económico y social que la fundación provoca entre sus beneficiarios. El método utilizado consiste de:

- una serie de visitas y entrevistas realizadas por el evaluador a los beneficiarios en sus lugares de trabajo. Como se podrá apreciar, las opiniones vertidas acerca de estas actividades son solamente basadas en impresiones. Sin embargo, el contacto directo con el medio ambiente donde los beneficiarios realizan sus actividades si provee información acerca del tipo y naturaleza de los problemas existentes, además de proporcionar una buena medida de la efectividad y relevancia de las actividades de la fundación.

- el examen de otras evaluaciones realizadas, si es que estas existen, particularmente si poseen indicadores cuantitativos acerca del impacto producido por las actividades de la fundación entre sus beneficiarios.

6.1. Reporte de las Visitas de Campo

La inspección de campo de FEDNORTE se llevó a cabo los días 4 y 5 de noviembre de 1985 y estuvo concentrada en el proyecto del noroccidente de Pichincha.

La base de las operaciones de FEDENORTE en la región se encuentra localizada en el Centro Múltiple de Capacitación de la zona subtropical de Uchugnahua.

Desde Uchugnahua se realizaron una serie de visitas a beneficiarios de la región. El contacto personal con los beneficiarios fue más limitado que en el caso de las visitas realizadas a los beneficiarios de la FED y FUCODES debido principalmente a lo inaccesible de la zona y a la dispersión existente entre los beneficiarios.

Además de la visita realizada a la escuela de Uchugnahua, también se realizaron visitas a los siguientes proyectos y beneficiarios:

- <u>Quesería Nuevos Horizontes de Paraíso</u>:

  Esta es una pre-cooperativa cuyos miembros iniciaron la producción de leche y queso ayudados por el financiamiento proporcionado por la fundación.

  El grupo ha sido el receptor de dos préstamos:

  $4.905.000 por 7 años y con un período de gracia de dos años y una tasa anual de interés del 14%. Utilizado en el financiamiento de la compra de ganado y la construcción de establos.

  $1.425.000 por 5 años, con un período de gracia de dos años y una tasa anual de interés del 19%. Utilizado en la contrucción de una fábrica de queso.

  Se realizó una visita a la fábrica de queso. Esta todavía se encuentra en construcción aunque ya ha comenzado a producir queso natural y mozarella. El funcionamiento de la fábrica de queso se hizo posible como resultado del financiamiento proporcionado por el grupo para la instalación de líneas de transmisión de energía eléctrica hasta el lugar donde está localizada la fábrica efectuada en los últimos ocho meses. El préstamo original fue de $6.330.000; el balance actual es de $3.200.000 y los pagos se han realizado a tiempo.

- <u>Gerardo Alvarado</u>

  El Sr. Alvarado posee un pequeño sistema productivo compuesto de una hectárea y media de caña de azúcar y la producción de aguardiente. Este negocio no ha sido financiado por la fundación.

  El beneficiario también posee un negocio de ganadería el cual fue parcialmente financiado con un préstamo de la fundación, aunque éste ya ha sido pagado completamente. El aspecto más importante de esta visita fue la demostración del funcionamiento de la "bomba

Arrieta" realizada por el Sr. Alvarado, quién ha instalado este dispositivo en su propiedad. Por medio de un principio de fuerza hidráulica, la bomba transporta agua de un nivel bajo a uno más alto sin utilizar ninguna fuente externa de energía. Este dispositivo representa una solución tecnológica muy apropiada al problema de la falta de agua en muchas zonas rurales. Su potencial apenas si ha sido utilizado. Se ha incluído una hoja informativa acerca de la bomba Arrieta en el anexo 2 de esta evaluación.

- Cooperativa Santa Elena

Se encuentra localizada en el mismo lugar donde se encontraba el primer centro de entrenamiento de FEDNORTE. La cooperativa está integrada por varios centenares de miembros productores de leche y se encarga de la producción de una extensa variedad de quesos incluyendo variedades como el queso gruyere. La cooperativa colabora con FEDNORTE y AGANOR en la organización de ferias mercantiles y la provisión de asistencia técnica.

Un beneficiario de la FED radicado junto a la fábrica Santa Elena posee un generador de biogas metano operado con estiercol. Este generador fue diseñado e instalado por FEDNORTE y es utilizado para la producción de combustible para la cocina y la iluminación a través de lámparas de gas.

- Quesera Pueblo Nuevo

Esta es una pre-cooperativa compuesta de 13 productores de leche. La fundación financió la compra de ganado y la construcción de la fábrica de queso. El grupo opera una tienda localizada en la carretera principal de la localidad y que muy pronto será pavimentada , y a través de la cual gran parte de la producción de queso es vendida. Se calcula que la tienda obtiene un nivel de ventas cercano a S/30.000 durante los fines de semana. Esta cifra es bastante alta a nivel regional.

- Pedro Ortiz

El Sr. Ortiz es un miembro de la pre-cooperativa Pueblo Nuevo. Sus tierras se encuentran localizadas en una zona únicamente accesible a pie o a caballo. El beneficiario ha recibido financiamiento de $305.000 en 1983 por un período de 5 años y al 14,7% de interés con un período de gracia de dos años. El prestamo fue utilizado para la construcción de un establo y para lo cual todos los materiales tuvieron que ser transportados por medio de animales de carga.

6.1.1. Observaciones de Campo

De todos los proyectos observados en la evaluación de las cinco fundaciones, el programa de noroccidente de Pichincha representa un proyecto en donde las actividades de la fundación han resultado en la generación de nuevas actividades económicas en una zona donde apenas si existían esquemas productivos previos.

El caracter montañoso y marginal de gran parte del terreno de la zona hace muy difícil la producción agrícola comercial. Este es un factor principal que ha provocado el énfasis prestado por los residentes del área a la producción lechera, porcina y avícola. Los incrementos iniciales en la producción lechera han sido obtenidos a un bajo costo marginal a través de la producción de tecnología muy básica y procedimientos modificados para su manejo. Mayores incrementos en el nivel de producción requerirán sin embargo el mejoramiento de la calidad del ganado, y de su sistema nutritivo. Estas mejoras requerirán una más extensa inversión en capital fijo y costos de operación.

Debido al rápido crecimiento poblacional de la ciudad de Quito y al mejoramiento de la vía de acceso a la zona, cuya pavimentación deberá realizarse en dos años, las posibilidades futuras de mercado para los productos del área parecen ser óptimas.

Las siguientes son algunas de las posibles dificultades que podrían presentarse en el futuro:

- el rápido incremento de los precios de compra de ganado podría reducir las posibilidades económicas de la industria láctea.

- la imposibilidad de que el Centro de Entrenamiento pueda cubrir sus costos de operación con fondos generados internamente. Pero si las actividades del Centro son exitosas, es muy posible que éste adquiera fondos provenientes de organizaciones donantes para subvencionar sus costos de operación.

6.2. Otras Evaluaciones

Se localizaron dos evaluaciones cuyo contenido incluye estimaciones cuantitativas del impacto de las actividades de la FED entre sus beneficiarios. El primer estudio consiste de una evaluación del proyecto del noroccidente de Pichincha basada en una encuesta realizada por la FED y efectuada por el representante de SOLIDARIOS para Latinoamérica. El segundo estudio es un reporte sobre el primer año de operaciones del proyecto PRODEM. Este reporte fue preparado por la FED y es un buen ejemplo de la capacidad de "autoevaluación" existente en la organización en sentido opuesto a la autopromoción. Las principales conclusiones de cada una de las dos evaluaciones están listadas a continuación:

6.2.1. Evaluación del Proyecto de la Zona Noroccidental de Pichincha efectuada por SOLIDARIOS

- Esta evaluación fue llevada a cabo a principios de 1985.

  Programa de compra de ganado: las siguientes cifras fueron obtenidas de un grupo de 21 beneficiarios seleccionados al azar. Estas cantidades representan las condiciones anteriores a la iniciación del proyecto y la situación existente al 30 de noviembre de 1984.

  El número de cabezas de ganado en posesión de los 21 beneficiarios se incrementó de 296 a 538. Mientras que el número de vacas lecheras aumentó de 76 a 114. La producción mensual de leche

subió de 13.600 litros a 21.600 litros. La venta de ganado aumentó de 6 a 68 cabezas. El área de pastos se incrementó de 244 a 443 hectáreas. El ingreso total anual de los 21 beneficiarios también fue incrementado de S/2.060.000 a S/5.400.000.

En febrero de 1985 la FED realizó una encuesta de 19 beneficiarios de los subproyectos avícola, porcino y ganadero. Algunos de los resultados son incluídos en la tabla 6; estos reflejan la situación existente antes y después de la realización del proyecto.

Tabla 6: Resultados de la Encuesta de la FED Realizada entre 19 Beneficiarios del Proyecto del Noroccidente de Pichincha

(Nota: las cifras reflejan cambios antes y después de realizado el proyecto)

	Proyecto Avícola	Proyecto Porcino	Proyecto Ganadero
Indicadores Económicos	(5 familias)	(3 familias)	(11 familias)
1. Hectáreas de pasto	+ 8	0	+ 79
2. Hectáreas pasto mejorado	+ 2	0	+ 43
3. Hectáreas cultivos	+ 2.7	+ 1	+ 11
4. Construcciones nuevas	6 cooperativas 1 casa	3 unid. produc.	11 establos 4 casas
5. Inversiones en Herramientas y equipo	=S/112.000	+S/12.500	+S/167.000
6. Ahorros mensuales	+ 1.400	+ 1.000	+ 7.650
7. Inversión en animales	+ 701.000	+100.000	+ 3.234.000

Indicadores Sociales

1.

	Niños Trabajando	Niños Estudiando
Antes	15	14
Después	9	38

2. Participación en Organizaciones

Nivel de participación	Antes	Después
Ninguna	95%	5%
Pequeña	5%	32%
Moderada	--	26%
Alta	--	37%

Fuente: SOLIDARIOS

6.2.2. Autoevaluación del Primer Año de Operaciones de PRODEM

El primer año de operaciones de PRODEM, que es un programa completamente nuevo para la organización y para el Ecuador, se llevó a cabo desde el 1 de mayo de 1984 al 30 de abril de 1985. La tabla 7 sumariza las cifras generales acerca de las actividades a nivel de los microproductores y los grupos de solidaridad integrados por vendedores ambulantes. Las actividades económicas más comunes de los microproductores son: zapatería, modistería, carpintería, panadería y mecánica.

La FED expresa que, a pesar de la rotación rápida de los préstamos, y el reducido valor de éstos, los costos de operación fueron de 6 centavos por cada sucre.

Tabla 7: Beneficiarios de PRODEM: Impacto General del Primer Año de Operaciones (1984-1985)

Indicadores	Microproductores	Grupos de Solidaridad de Vendedores Ambulantes
1. Beneficiarios directos - crédito	574	2.024
2. Beneficiarios directos - crédito y entrenamiento	568	N.D.
3. Valor del crédito desembolsado	S/42.714.000	S/49.981.000
4. Valor promedio de los préstamos	20.664	4.707 por grupo
5. Empleo generado	749	185
6. Valor promedio de los activos fijos antes del programa	S/ 148.000	N.D.
7. Porcentaje de participación femenina	35%	65%
8. Porcentaje de préstamos en mora	14%	3%
9. Porcentaje de autosuficiencia financiera (programa)	75%	82%
10. Cartera activa	S/11.920.000	S/11.879.000
11. Otros indicadores del impacto		
- Inversiones de activo fijo	53%	N.D.
- Gastos en salarios	8%	N.D.
- Compra de materia prima	39%	100% (cap.trabajo)
- Ahorros generados	S/ 7.584.000	S/ 4.176.000
12. Cursos (Contabilidad, Planeamiento de la producción)	30	--
13. Reuniones (motivación, guía)	14	24
14. Evaluaciones	8	8

Fuente: FED

Con el objeto de ilustrar mejor el caracter del impacto causado por el proyecto PRODEM a nivel de los beneficiarios, la FED proporcionó las estadísticas necesarias para examinar el caso de dos microproductores y dos grupos de solidaridad en condiciones previas y posteriores a la recepción del crédito.

Caso 1: Microproductora/carpintero (mujer)
Número de préstamos - 7; monto del préstamo actual S/45.000

	Antes del Crédito	Después del Crédito
Ventas	S/75.000	S/250.000
Capital	25.000	125.000
Ganancia	7.600	50.000
Número de empleados	2	5
Ahorros	--	13.300

Caso 2: Microproductor/zapatero (hombre)
Número de préstamos - 7;
monto del préstamo actual S/35.000

Ventas	$85.000	$250.000
Capital	60.000	180.000
Ganancia	100	30.000
Ahorros	--	38.700
Numero de empleados	1	6

Caso 3: Grupo de Solidaridad/vendedores ambulantes
Número de préstamos - 8;
monto del préstamo actual s/72.000

Ventas diarias	$ 800	$ 1.800
Capital propio de trabajo	25%	70%
Dependencia de los prestamistas	50%	--
Ahorros	--	39.100

Caso 4: Grupo de Solidaridad/vendedores ambulantes
Numero de prestamos - 7;
monto del prestamo actual S/72.000

Ventas diarias	$ 600	$ 800
Capital propio	33%	50%
Dependencia de los prestamistas	80%	--
Ahorros	--	$ 8.000

6.3. Conclusiones

Las observaciones de campo realizadas en la zona noroccidental de Pichincha provocan conclusiones obvias que se ven corroboradas por las estimaciones cuantitativas de SOLIDARIOS y la FED. Debido a circunstancias fortuitas relacionadas con el relativamente fácil acceso de un gran mercado a una zona poco poblada, la FED ha sido capaz de iniciar un proceso de generación directa de actividades económicas en un lugar donde éstas no existieron anteriormente. El caracter del impacto producido necesita ser diferenciado de aquel producido por el financiamiento agrícola en áreas ya cultivadas. El financiamiento agrícola produce una mejor distribución del ingreso entre los productores a través de la eliminación de intermediarios, pero al mismo tiempo talvez produce un impacto menor en relación a incrementos de la producción. Los resultados de la evaluación de los microproductores realizada por PRODEM son semejantes a aquellos producidos por la evaluación de FUCODES. Estos indican la existencia de un fuerte potencial de generación de empleo creado como resultado de las disponibilidad de cantidades modestas de crédito al interior de la pequeña industria y el comercio. Las cifras en el caso de PRODEM indican que se generó una nueva plaza de empleo por cada $600 de crédito proporcionado, además de generar 1,3 empleados nuevos por cada beneficiario, si es que las cifras reportadas son razonablemente realístas.

Las cifras para el programa de asistencia a vendedores ambulantes muestran algunos resultados sorprendentes. Sería razonable esperar resultados similares a aquellos conseguidos por el financiamiento de cultivos en relación a la distribución de ingresos; pero no se espera obtener resultados positivos en cuanto al potencial generador de empleos. En este caso se generó un empleo por cada once beneficiarios o sea un empleo por cada dos grupos.

El hecho de poder disponer de estas estimaciones cuantitativas también demuestra el esfuerzo realizado por la FED en la realización de evaluaciones posteriores a la ejecución del proyecto.

7. Relaciones Institucionales

7.1. Con AID

La actual relación directa existente entre la AID y FEDNORTE se la realiza a través del aporte financiero a PRODEM. El acuerdo del fondo de préstamo garantizado por AID fue instalado por SOLIDARIOS, FEDNORTE y el Banco Central del Ecuador.

La misión de la AID en Quito no se encuentra al momento apoyando ninguno de los programas de la FED, pero si la califica como una organización competente, y bien administrada. La AID está dispuesta a trabajar con la FED en cualquier programa que se situé dentro de la estrategia de préstamos de la FED.

7.2. Con el BID

La única relacion existente entre el BID y FEDNORTE se realiza a través de los créditos proporcionados por SOLIDARIOS y extraídos del fondo SOL/BID. La misión del BID en Quito expresa que estaría dispuesta a trabajar directamente con la sección de pequeños proyectos no gubernamentales de la FED pero que lamentablemente existen ciertos lineamientos de funcionamiento de las misiones del BID que no permiten a éste el trabajo directo con fundaciones miembros de SOLIDARIOS.

7.3. Con SOLIDARIOS

FEDNORTE es un miembro de SOLIDARIOS. El Sr. Jorge Landivar, quien es el presidente de FEDNORTE, es también miembro del próximo Consejo Ejecutivo de SOLIDARIOS. Como indicación de la estrecha relación existente entre la FED y SOLIDARIOS se puede mencionar el establecimiento del Fondo Garantizado de préstamos, además de la colaboración entre el personal de SOLIDARIOS y la FED en el establecimiento del sistema de contabilidad por fondos y los sistemas de planeamiento y evaluación del programa.

7.4. Con Donantes Domésticos

Aunque no existe información específica acerca de la situación actual en esta área, la tendencia manifestada en la tabla 5 del anexo 1 parecería indicar que FEDNORTE no se encuentra realizando los esfuerzos necesarios para generar recursos del sector doméstico, como tampoco parece preocuparse por mejorar las relaciones públicas al interior del país. La expansión de actividades de la fundación ocurrida recientemente ha sido financiada completamente con recursos financieros provenientes del exterior.

ANEXO 1

Estado Financiero

(Tablas 1 - 6)

ELABORADO EN EL DEPARTAMENTO
DE PLANIFICACION DE FED.

SERGIO GUEVARA T.
DIRECTOR GENERAL

PATRICIA HOLGUIN
CONTADOR GENERAL

F U N D A C I O N E C U T O R I A N A D E D E S A R R O L L O

- ZONA NORTE -

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO Y POR FONDOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

	F.E.D (FONDO 1)						CANADIA				AID/	BID/CEE			
	DESARROLLO	FED-PACT	PACT	IAF FONDO 2	MOVIB FONDO 3	EZE FONDO 4	HUNGER FONDO 5	CEDEMO FONDO 6	LAS FONDO 7	IED FONDO 8	SOLIDARIOS FONDO 9	SOLIDARIOS FONDO 10	PRODER FONDO 11	ICRM FONDO 12	TOTAL
A C T I V O S															
CAJA CHICA	78487.00														78487.00
BANCOS	-6050870.27		134933.84	96247.48	1826083.64	85124.67	-69297.80		-91500.21	59683.98	487182.67	4804135.86	-2545563.16	2656222.50	257753.10
DEPOSITO EN TRANSITO			55620.00												55620.00
DEPOSITO EN GARANTIA													42000.00		42000.00
CUENTAS POR COBRAR FONDOS				355553.18											355553.18
CUENTAS POR COBRAR VARIOS	2470678.27										2967.03				2473645.30
CUENTAS POR COBRAR PROYECT				1595140.20	-507201.40		2074124.45				1507652.00	4811293.96	16998000.00		26388919.11
RESERVA PARA CTAS. INCOBRA				-194455.65	7609.52		-222932.01				-163422.48	-547571.41	-1639269.65		-2751041.88
CUENTAS POSIBLE RECUPERACI				398413.34											398413.34
CUENTAS POR COBRAR AVALES							157500.00					1925050.00			2082550.00
PROGRAMA NUMISMATICO	937926.30														937926.30
INVENTARIOS	32070.00														32070.00
MATERIALES EN CONSIGNACION	4923725.97		5468.30												4929194.27
TERRENOS	1946432.00														1946432.00
EDIFICIOS	279685.30			250000.00											520685.30
VEHICULOS	560220.00										562037.75				1122257.75
(-)DEPRECIACION ACUMULADA	-154733.98										-264334.40				-419068.38
MOVILIARIO Y EQUIPOS	1742558.69								66549.62				932475.25		2741582.96
(-)DEPRECIACION ACUM.M.Y E	-193288.23								-20000.88						-213289.11
CONSTRUCCIONES EN PROCESO						260000.00									260000.00
SEMOVIENTES	36310.00		13000.00												49310.00
INVERSIONES FIDUCIARIAS	1463224.66							3379037.72							4842262.38
MATERIAL DE BIBLIOTECA	3600.00														3600.00
INTERESES POR COBRAR	8603.58														8603.58
ANTICIPO DE CONSUMOS	163300.00														163300.00
S U M A N A C T I V O S	8238629.19	0.00	209022.14	2510899.05	1326391.76	345124.67	1959374.64	3379037.72	-44951.47	59683.98	2112102.57	10992908.31	13637622.24	2656222.50	46858487.30
P A S I V O S															
DOCUMENTOS POR PAGAR	490700.00														490700.00
CUENTAS POR PAGAR FONDOS	355553.18								25000.00						355553.18
CUENTAS POR PAGAR VARIOS	676986.52														676986.52
[illegible]	1978569.62		1538945.65										373613.03		2891569.30
															173907.35

CUENTAS/PAGAR AVALES FFOYE											915992.83				915992.83
PRESTAMOS POR PAGAR A.I.D.											2846458.66				2846458.66
PRESTAMOS POR PAGAR B.I.D												6977180.00			6977180.00
PRESTAMOS POR PAGAR C.E.E.												2941085.00			2941085.00
AVALES POR PAGAR							157500.00					1925050.00			2082550.00
DONACIONES EN ESPECIES	32000.00														32000.00
BALANCE DE FONDOS	1990580.79		-139565.14	2695354.70	1118782.24	345124.67	1160226.65	3279037.72	-8951.47	59683.98	-711447.66	-31555.99			9226278.49
+ BALANCE RESULTADOS	2594942.25	0.00	-69357.37	-184455.65	7609.52	0.00	-233912.01	0.00	0.00	0.00	-1938901.25	-818850.70	13324009.21	2656222.50	14816285.49
S U M A N P A S I V O S	8238629.19	0.00	209022.14	2510899.05	1126391.76	345124.67	1103754.64	3279037.72	-44951.47	59683.98	2112102.57	10992900.31	13697622.24	2656222.50	46386487.30

ELABORADO EN EL DEPARTAMENTO
DE PLANIFICACION DE FED.

SERGIO GUEVARA T.
DIRECTOR GENERAL

PATRICIA MOLSUIN
CONTADOR GENERAL

TABLA 2

FUNDACION ECUATORIANA DE DESARROLLO
- ZONA NORTE -

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS POR FONDOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

	F.E.D (FONDO 1)			IAF	MOVIB	EZE	CANADIA HUNGER	CEDEM	AAS	IED	AID/ SOLIDARIOS	DIB/CEE SOLIDARIOS	PRODEM	ICRM	
	DESARROLLO	FED-PACT	PACT	FONDO 2	FONDO 3	FONDO 4	FONDO 5	FONDO 6	FONDO 7	FONDO 8	FONDO 9	FONDO 10	FONDO 11	FONDO 12	TOTAL
INGRESOS															
VENTAS NUMISMATICO	4600.00														4600.00
DONACIONES NACIONALES	93964.00														93964.00
DONACIONES INTERNACIONALES	57597.60		6490573.60										18281643.25	2677500.00	27507314.45
INTERESES SOBRE PRESTAMOS	251322.20										449856.20	179784.61			880963.01
DIVIDENDOS DE ACCIONES	175312.47														175312.47
CONSULTORIA	221680.00														221680.00
OTROS INGRESOS	2707780.70														2707780.70
VENTA DE MANUALES	8778.00														8778.00
DIFERENCIAL CAMBIARIO	3716884.31										-992217.18	-128224.77			2596442.36
VENTA DE ANIMALES	21000.00														21000.00
INGRESO COLONIA HORIZONTES	115218.00														115218.00
CURSOS PRODEM	56800.00														56800.00
APORTES PRODEM	1619610.62														1619610.62
INGRESOS ASISTENCIA TECNIC	250.00														250.00
INGRESOS PLANTA BALANCEADO	150.00														150.00
TOTAL INGRESOS	9051057.90	0.00	6490573.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-542360.98	51559.84	18281643.25	2677500.00	36009973.61
GASTOS															
COSTO DE VENTAS	1050.00														1050.00
SERVICIOS PERSONALES	302805.00	1315238.00	1271909.00										1082780.00	15000.00	3987732.00
PRESTACIONES SOCIALES	141055.84	824411.78	1022127.47										172058.73	600.00	2160253.84
SERVICIOS PROFESIONALES	47242.00	351763.24	552138.25										186330.00		1137473.49
VIAJES Y DIETAS EXTERIOR	10292.65	4152.96	10000.00												24445.61
VIAJES Y DIETAS LOCALES	106940.42	385575.83	1149703.22										86766.50	4000.00	1733005.97
ALQUILERES Y ARRIENDOS	54925.00	106250.00	53125.00										223000.00		437300.00
AGUA Y LUZ	7280.82	12431.75	22615.74										10004.51		54432.82
TELEFONO	19729.94	22169.72	17007.39										119410.50		178317.55
ATENCIONES Y REPRESENTACIO	60252.00	58700.40	41910.20												170862.60
MANTENIMIENTO OFICINA Y EQ	31433.50	24372.64	5575.50										10311.60		71693.24
MANT. Y COMBUSTIBLE VEHICU	89672.10	13129.00	865186.52												967987.62
IMPRESIONES Y COPIAS	17475.00	4309.50	14049.00										146297.30	50.00	182180.80
CARGOS BANCARIOS	4750.81												12247.90		16998.71
INTERESES SOBRE PRESTAMOS	29322.33										1213117.80	322839.13	22205.11		1586484.37
CUENTAS INCOBRABLES				184455.65	-7609.52		222932.01				183422.48	547571.41	1639269.85		2781041.88
MATERIALES Y UTILES DE OFI	29659.21	51331.49	67618.06										442391.21		590999.97
SEGUROS			2000.00												2000.00
APORTES PATRONALES	32201.01	115082.00	124336.31										127528.33	1527.50	420845.15
													2854.00		12505.63

															141889.74
SEMINARIOS / CURSOS	52208.76	51459.00	28222.18										254003.60		271617.20
GASTOS VARIOS	5348.60	908.75	11456.65												119000.00
CUOTAS DE AFILIACION	119000.00												3244.75		22694.71
IMPUESTOS Y TASAS	6965.73	6700.10	5784.13												566032.80
MATERIALES Y SUMINISTROS	5609.00	350886.02	209537.78												92555.90
COMUNICACIONES	91555.90		1990.00												950836.50
JORNALES	13850.00	280327.00	556659.50												2400.00
CONSULTORIA			2400.00												360.40
GASTOS DE MANUALES			360.40										43387.72		196670.09
MANT. EQUIPO OFICINA	16324.33	30232.46	106803.58												350.00
GASTO DE BALANCEADOS			350.00										373613.63		2170408.36
GASTO CONTINGENTES		899723.16	897072.17												82268.00
EQUIPO Y MATERIALES DE APO			82268.00												45000.00
PREPARACION DE PARCELAS			45000.00												4410.00
PROYECTO DE VIVEROS	4410.00														50.00
PROYECTO ENERGIA NO CONVEN			50.00												9433.00
GASTOS CURSOS PROMER	9433.00														
T O T A L G A S T O S-->	1315823.25	5040292.40	7130931.97	184455.65	-7609.52	0.00	233932.01	0.00	0.00	0.00	1396540.28	970410.54	4957634.04	21277.50	21193688.12
BALANCE DE RESULTADOS---->	7733234.65	-5040292.40	-690358.37	-184455.65	7609.52	0.00	-233932.01	0.00	0.00	0.00	-1938901.26	-818850.70	13324009.21	2656222.50	14816285.49
BALANCE DE RESULTADOS A-FP	2694942.25														

ELABORADO EN EL DEPARTAMENTO
DE PLANIFICACION DE FED.

SERGIO GUEVARA T.

DIRECTOR EJECUTIVO

PATRICIA MOLGUIN

CONTADOR GENERAL

TABLA 3

FUNDACION ECUATORIANA DE DESARROLLO
- ZONA NORTE -

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO Y POR FONDOS
AL 30 DE JUNIO DE 1985

	F.E.D (FONDO 1)						CANADIAN				AID/	BID/CEE				
	DESARROLLO	FED-PACT	PACT	IAF FONDO 2	MOVIB FONDO 3	EZE FONDO 4	HUNGER FONDO 5	CEBEMO FONDO 6	KAS FONDO 7	IED FONDO 8	SOLIDARIOS FONDO 9	SOLIDARIOS FONDO 10	PRODER FONDO 11	ICRM FONDO 12	VIVIENDA FONDO 13	TOTAL
A C T I V O S																
CAJA CHICA	83487.00															83487.00
BANCOS	98558.80		-2090022.40	96247.48	1626083.64	85124.67	-895907.80		-91500.21	59683.98	-3486484.84	1734458.74	-2819309.27	1667011.58	-14326.08	-4030381.71
DEPOSITO EN TRANSITO			55620.00													55620.00
DEPOSITO EN GARANTIA													42000.00			42000.00
CUENTAS POR COBRAR FONDO				355553.18												355553.18
CUENTAS POR COBRAR VARIO	5485068.58										2987.03					5488055.61
CUENTAS POR COBRAR PROYECTOS				1595140.20	-507301.40		2076134.45				1170152.00	7962607.29	21437759.20	998180.00		34732671.74
CUENTAS POSIBLE RECUPERA				398413.84												398413.84
CUENTAS INCOBRABLES				-184455.65	7609.52		-233932.01				-183422.48	-547571.41	-1639269.85			-2781041.88
INTERESES POR COBRAR	8603.58															8603.58
ANTICIPOS DE CONSUMOS	151787.58															151787.56
ANTICIPO GASTOS	9832.50															9832.50
CUENTAS POR COBRAR AVALE							157500.00					1925056.00				2082556.00
PROGRAMA NUMISMATICO	997926.30															997926.30
INVENTARIOS	32070.00															32070.00
MATERIALES EN CONSIGNACI	554712.46		5468.30													560180.76
TERRENOS	1946432.00															1946432.00
EDIFICIOS	270485.90			250000.00												520485.90
VEHICULOS	560220.00										562037.75					1122257.75
MOVILIARIO Y EQUIPO	1743558.09								66549.62				1063445.05			2873552.76
DEPRECIA. ACUMULA VEHICU	-154733.96										-264334.40					-419068.36
DEPRECIA. ACU.MUE Y ENSE	-193288.23								-20000.88							-213289.11
CONSTRUCCION EN PROCESO						260000.00										260000.00
BENEVIENTES	36310.00		13000.00													49310.00
INVERSIONES FIDUCIARIAS	1632044.66							3379037.72								5011082.38
MATERIAL EN BIBLIOTECA	3600.00												9416.00			13016.00
S U M A N A C T I V O S	13266875.24	0.00	-2015934.10	2510899.05	1126391.76	345124.67	1103794.64	3379037.72	-44951.47	59683.98	-2199064.94	11074544.62	18094041.13	2665191.58	-14326.08	49351307.80
P A S I V O S																
PRESTAMOS/PAGAR AID/SOLI											3846458.66					3846458.66
DOCUMENTOS/PAGAR	490700.00															490700.00
CTAS./PAGAR FONDOS	330553.18								25000.00							355553.18
CTAS./PAGAR VARIOS	1325211.25															1325211.25
CTAS./PAGAR CONTINGENTES	1978956.67		1538945.65										373613.03			3891509.30
RETENCIONES/PAGAR	964255.51													1028.50		965384.01

CTAS./PAGAR AVALES										-3310206.24						-3310206.24
PRESTAMOS/PGR 32-BID-09											3379767.56					3379767.56
PRESTAMOS/PGR 32-CEE-09 -											2941085.00					2941085.00
PRESTAMOS/PGR 38-BID-10 -											3597412.50					3597412.50
AVALES/PAGAR						157500.00					1877534.06					2035034.06
DONACIONES EN ESPECIES	32000.00															32000.00
BALANCE DE FONDOS	3383550.02	-1329223.51	2510899.05	1126391.76	345124.67	946294.64	3379037.72	-69951.47	59683.98	-2650348.92	-850406.69	13239009.21	2656222.50			22746282.96
+ BALANCE RESULTADOS	4761554.66	-2225656.24								-84968.44	129152.25	4481418.89	7940.58	-16326.08		7055115.62
SUMAN PASIVOS	13266875.24	0.00 -2015934.10	2510899.05	1126391.76	345124.67	1103794.64	3379037.72	-44351.47	59683.98	-2199064.96	11074344.62	18094841.13	2665191.58	-16326.08		49351307.80

K.

ELABORADO EN EL DEPARTAMENTO
DE PLANIFICACION DE FED.

SERGIO GUEVARA T.
DIRECTOR EJECUTIVO

PATRICIA MOLGUIN
CONTADOR GENERAL

TABLA 4

FUNDACION ECUATORIANA DE DESARROLLO
- ZONA NORTE-

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS POR FONDOS
DEL 1 AL 30 DE JUNIO DE 1985

	F.E.D (FONDO 1)			IAF	MOVIB	EZE	CANADIAN HUNGER	CEDEMO	KAS	IED	AID/ SOLIDARIOS	BID/CEE SOLIDARIOS	PRODEN	ICRM	VIVIENDA	
	DESARROLLO	FED-PACT	PACT	FONDO 2	FONDO 3	FONDO 4	FONDO 5	FONDO 6	FONDO 7	FONDO 8	FONDO 9	FONDO 10	FONDO 11	FONDO 12	FONDO 13	TOTAL
INGRESOS																
DONACIONES NACIONALES	66972.00															66972.00
DONACIONES INTERNACIONAL			1875052.00										7674149.62	127500.00		9676701.62
INTERESES SOBRE PRESTAMO	7527.16										304597.82	128402.25				440527.23
DIVIDENDOS DE ACCIONES	281523.95															281523.95
OTROS INGRESOS	517132.54											750.00				517882.54
VENTA DE MANUALES	14554.00															14554.00
DIFERENCIAL CAMBIARIO	3558520.00															3558520.00
APORTES PROGRAMA PRODEN	1505383.33															1505383.33
INGRESOS CURSOS PRODEN	74960.00															74960.00
ASISTENCIA TECNICA	100.00															100.00
CONSULTORIA	70000.00															70000.00
TOTAL INGRESOS----->	6096672.98	0.00	1875052.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	304597.82	129152.25	7674149.62	127500.00	0.00	16207124.67
GASTOS																
SERVICIOS PERSONALES	119150.00	362237.50	743087.50										1462000.00	58000.00		3245275.00
PRESTACIONES SOCIALES	76535.24	359577.17	342995.27										322810.08	23638.42		1075556.18
SERVICIOS PROFESIONALES	105597.80	114121.74	93454.25										89640.25	18000.00	10000.00	430814.04
VIAJES Y DIETAS LOCALES	40775.50	238097.33	269515.34										197864.00	11750.00		758002.17
ALQUILERES Y ARRIENDOS	25500.00	51000.00	25500.00										174000.00			276000.00
AGUA Y LUZ	3244.68	20331.60	20236.75										10834.81			54647.84
TELEFONO	8184.40	12531.47	8630.48										46615.00		3349.90	79311.25
ATENCIONES-REPRESENTACIO	30819.70	28800.00	14400.00										200.00			74219.70
MANTENIMIENT OFICINA EDI	9082.00	65.00											18645.20			27792.20
COMBUS. MANTEN.EQ. TRATE	67609.00	3425.50	521979.51										800.00			593894.01
IMPRESIONES Y COPIAS	7058.00	406.00	5515.40										9573.98	87.00	254.00	22894.38
CARGOS BANCARIOS	130.00										715.30		21433.60			22278.90
INTERESES SOBRE PRESTAMO											388850.96		28327.17			417178.13
MATERIALES UTILES DE OFI	54522.92	25710.08	14303.58										317091.44	1750.50	709.18	414087.70
APORTES PATRONALES IESS	10632.99	88209.14	77576.16										154088.10	5533.50		336039.89
CORREOS Y CABLES	5486.50		104.00										11610.00		13.00	17215.50
GASTOS VARIOS	29168.90	852.00	1953.00										208046.50			240020.40
IMPUESTOS,TASAS Y MULTAS	79814.16		17617.00													97431.16
MATERIALES Y SUMINISTROS	21718.00	7860.00	6583.70										170.00			36331.70
DONACIONES	575450.00															575450.00
JORNALES	4400.00	7975.00	18075.00													30450.00
MANT. EQUIPOS	16559.00		6974.80										20373.60			43907.40
PREPARACION TERRENOS(PAR			30000.00													30000.00
GASTOS CURSOS PRODEN	9693.00												40000.00			49693.00
GASTOS JUDICIALES	6339.00												56527.00			62866.00
SEMINARIOS Y CURSOS	10700.00		2386.00													13086.00
SEGUROS			4766.50													4766.50
[illegible]	120000.00															120000.00

BALANCE DE RESULTADOS	4768502.19	-1321999.53	-550604.24	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-84968.44	129152.25	4401418.89	7940.58	-14326.08	7055115.62
BALANCE DE RESULTADOS D-F	2886502.66															

ELABORADO EN EL DEPARTAMENTO
DE PLANIFICACION DE FEB

SERGIO GUEVARA T.
DIRECTOR EJECUTIVO

PATRICIA HOLGUIN
CONTADOR GENERAL

TABLA 5, ANEXO 1

Recursos consequidos

EVOLUCION DE LOS RECURSOS CONSEQUIDOS
(SUCRES)

NOMBRE DE LA CUENTA	1979	1980	1981	1982	1983	1984
Donaciones Locales	1,063.821	506,689	357.432	501.044	987.215	114.964
Rendimientos	460.759	1,496.829	2,041.173	2,094.744	6,690.767	8,339.545
Donaciones Internac.	2,305.309	753.944	486.557	2,716.554	3,794.417	27,422.314
Préstamos Internacion. Desembolsados	0	4,232.221	383.529	2,961.750	6,711.882	9,919.489
TOTAL	3,829.889	6,989.683	3,269.691	8,274.092	18,184.281	45,796.312
Average Annual Dollar Exchange Rate	24/1	25/1	26/1	31/1	44/1	80/1

FUNDACION ECUATORIANA DE DESARROLLO
ZONA NORTE
GUAYAQUIL 1494 Y ORIENTE - TELFS. 512447-570584 - APARTADO 2529 - CABLE FEDED

TABLA 6

FUNDACION ECUATORIANA DE DESARROLLO "FED"

PROFORMA PRESUPUESTARIA AÑO DE 1985

SUELDOS	5'900.000
PRESTACIONES SOCIALES	2'500.000
SERVICIOS PROFESIONALES	1'000.000
VIAJES Y DIETAS EXTERIOR	30.000
VIAJES Y DIETAS LOCALES	1'700.000
ALQUILERES Y ARRIENDOS	600.000
AGUA Y LUZ	100.000
TELEFONOS	180.000
ATENCIONES Y REPRESENTACIONES	180.000
MANTENIMIENTO OFICINAS	90.000
MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLE DE EQUIPOS DE TRANSPORTE	1'200.000
IMPRESOS Y COPIAS	150.000
CARGOS BANCARIOS	100.000
INTERESES SOBRE PRESTAMOS	2'800.000
MATERIALES Y UTILES DE OFICINA	700.000
APORTE PERSONAL	620.000
CORREOS Y CABLES	50.000
GASTOS VARIOS	500.000
IMPUESTOS TASAS Y MULTAS	180.000
MANTENIMIENTO EQUIPOS	100.000
CURSOS PRODEM	120.000
GASTOS JUDICIALES	200.000
SEGUROS	50.000
EQUIPOS Y MATERIAL DE APOYO	120.000
TOTAL	19'170.000

FUNDACION ECUATORIANA DE DESARROLLO
ZONA NORTE
GUAYAQUIL 1494 V ORIENTE - TELFS. 512447-570994 - APARTADO 2529 - CABLE FEDED

INGRESOS PROYECTADOS PARA EL AÑO 1985

DE LA F E D

FONDO			OPERACION	PRESTAMOS
1	DONACIONES NACIONALES		130.000	
1-P	DONACIONES INTERNACIONALES	PACT	7'221.900	
12		ICRW	525.000	3'150.000
11		AITEC/AID	6'000.000	6'000.000
	INTERESES SOBRE PRESTAMOS			
11		URBANOS	3'800.000	
1 FP		RURALES	700.000	
1-P				
1-FP	DIVIDENDO SOBRE ACCIONES *		800.000	
1-FP	VENTA DE MANUALES		100.000	
1-FP-11	CURSOS		150.000	
1-5	CONSULTORIAS		200.000	
9	PRESTAMO/SOLIDARIOS/AID (RURAL)			12'000.000
1.	PRESTAMO IIZ			500.000
			19'626.900	21'650.000

Aproximadamente.
* El 50% se recibe en Acciones Liberadas, que sirven para incrementar nuestra contrapartida de Avales.

ANEXO 2

LA BOMBA ARRIETA

Lista de Manuales y Publicaciones

INTRODUCCION:

agua es un factor básico para la
está en relación directa con la
tividad y el bienestar de una --
lad.

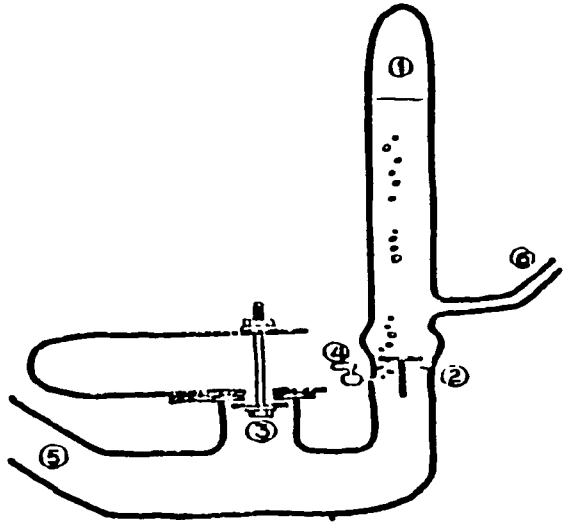
ariete hidráulico es un disposi-
idroneumático que puede ofrecer -
ibilidad de dotar de agua a la -
o de mejorar la provisión de que
z tanto para consumo familiar -
ara el uso de animales domésticos
o.

¿ QUE ES UN ARIETE ?

l ariete hidráulico es una bomba
ítica que funciona con el impulso
r corriente de agua, para elevar
de esa agua a una altura mayor -
r del sitio de captación de la -
z.

i existe suficiente agua impulsora
fuente, el ariete operará las ---
e y cuatro (24) horas del día como
ese una máquina de movimiento per-
te sin el uso de un motor o combus
alguno, sin costos de operación -
un mínimo de mantenimiento.

ESQUEMA BASICO DEL ARIETE HIDRAULICO:



PARTES COMPONENTE DEL ARIETE:

1.- Cámara de aire.-
2.- Válvula Check.-
3.- Válvula de impulsión.-
4.- Válvula de alimentación.-
5.- Tubo de impulsión.-
6.- Tubo de descarga.-

OPERACION:

El ciclo de bombeo del ariete se desarrolla de la siguiente manera:

a)- El agua fluye por el tubo de impulsión (5) y pasa por la válvula de impulsión (3).

b)- La inercia del agua en movimiento -- cierra la válvula de impulsión (3).

c)- El impulso de agua en el tubo de impulsión (5) arroja algo de agua al interior de la cámara de aire (1) y de ahí al tubo de descarga o de salida.

d)- La corriente se detiene.-

e)- La válvula check (2) o de retención se cierra.

f)- Se abre nuevamente la válvula de --- impulsión (3) para comenzar el ciclo otra vez. (Este ciclo se repite de -- 25 a 100 veces por minuto).

g)- La válvula de alimentación de aire permite el reabastecimiento de aire después de cada ciclo, e impide - que la cámara de aire se inunde.

INFORMACION BASICA NECESARIA PARA LA INSTALACION DE UN ARIETE

- Caudal de agua disponible en lts/min (Q).
- Altura en metros desde la fuente de agua al sitio en donde está el ariete. (H).
- Altura en metros a la cual debe ser elevada el agua (h); con relación a la ubicación del ariete.
- Caudal de agua de descarga necesaria por día (q).

FORMULA PRINCIPAL

$$QHn = qh$$

Q = Caudal de la caída.-
H = Altura de caída.-
n = Rendimiento o eficiencia.-
q = Caudal elevado.-
h = Altura de elevación de agua.-

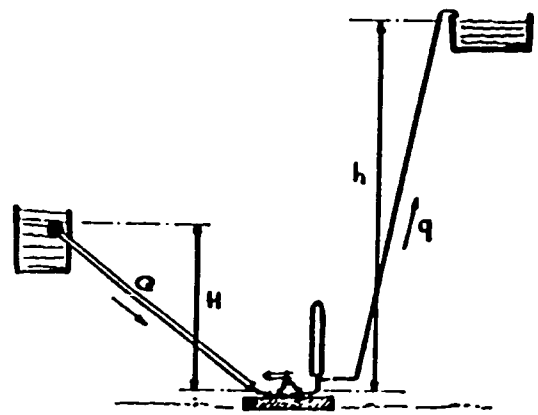
EJEMPLO

Si se dispone de un caudal de caída de 25 lts/min, a una altura de caída de 3 m y se requiere subir el agua a 22 m de altura. ¿Qué cantidad de agua elevaría en 24 horas ?.

$$q = \frac{QHn}{h} = \frac{25 \times 3 \times 0.5}{22} = 1.7 \text{ lts/min.-}$$

Q = 25 lts/min.-
H = 3 m.-
h = 22 m.-
n = 50 %.-

es decir, si eleva 1.7 lts/min bombeará un total de 2.448 lts/24 horas.

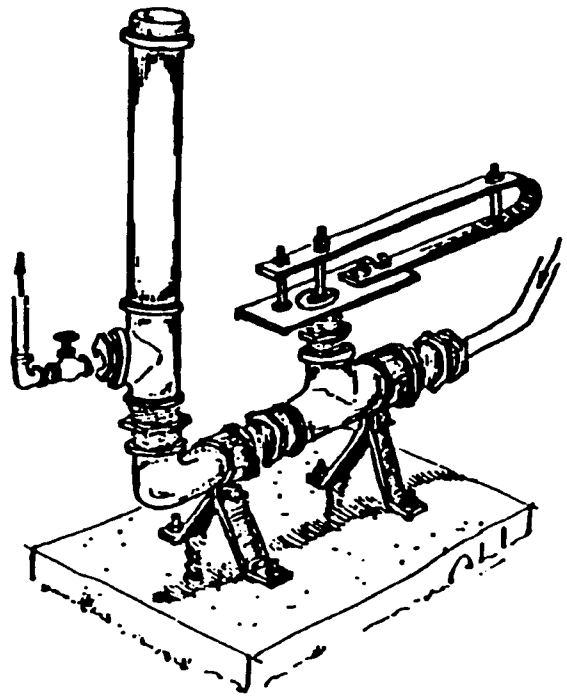


RECOMENDACIONES SOBRE LA TUBERIA

-- La tubería de alimentación debe ser de un material bastante rígido, se recomienda el uso de tubería galvanizada.

-- La tubería de salida o elevación puede ser de acuerdo a las condiciones de politubo, pero es necesario que ésta esté lo más recta posible para evitar pérdidas por fricción o formación de bolsas de aire que bajarían el rendimiento del ariete.

CENTRO DE INVESTIGACIONES TECNOLOGICAS DEL CR



INFORMACION:

Bolívar Nº 5-10
Teléfono Nº 8274
Casilla Nº 1933

C. R. E. A.
Cuenca - Ecuado

Lista de Manuales y Publicaciones

Preparada para La FEDNORTE

Serie de Manuales para la Formación Agropecuaria

Una Casa Nueva para Gilda Mi Vaca Lechera
Alimentando a Gilda
Crianza de Gilda
Ordeñando a Gilda
Control de Mastitis
Inseminando a Gilda Mi Vaca Lechera
Industrializando la Leche de Gilda

Módulos

- El Laboratorio de Industrias Lácteas
- Los Fermentos Lácteos
- El Cuajo de Quesería
- La Microbiología de la Leche
- Elaboración de Quesos
- Elaboración de mantequilla

Una Planta de Bio-abono-gas para Mi Finca
Crianza de Conejos
Uso y Manejo del Caldero para Queserías
Descripción de un Proyecto Híbrido Avícola
Elaboración de Queso de Soya
Guia Práctica de Agricultura
Guia Práctica Veterinaria
La Economía Doméstica
El Arado Rompedor
Administrando Mi Empresa (I y II Módulos)
La Comercialización

Folletos técnicos

Aprenda a Mangejar su Ganado
Consejos para el Cultivo de Papas
Consideraciones Generales para Emprender una Exploración Avícola
Consejos para la Crianza de Cuyes
Consejos para la Crianza de Cerdos

Otras Publicaciones

Memorias Formas Asociativas de Productores que realizan Funciones de Comercialización con el IICA
Memorias El Crédito a Grupos Marginales con la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional - D.S.F.
Diagnóstico Socio-Económico del Noroccidente de Pichincha
Planificación, Preparación y Evaluación de Proyectos, P.P.E. Resumen del libro de SOLIDARIOS

Publicaiones que FED Posee entregadas por el Proyecto OPVs - Organizaciones Privadas de Desarrollo en Ecuador

Catálogo de Organizaciones Privadas en el Ecuador
Folioteca para el Desarrollo
Métodos Seleccionados del Auto-financiamiento de Desarrollo Comunitario
Fuentes de Recursos Financieros para el Desarrollo Comunitario en Latinamérica
Medelo Educativo con Enfoque Hacia Unidades Económicas. En Cooperación con Creative Association
Normativo para Capacitadores

FUNDACION DEL CENTAVO

FUNDACEN

Guatemala

Contenido

1. Información Preliminar

2. Estructura Organizativa

3. Lineamientos, Programas y Actividades

3.1. Lineamientos
3.2. Programas y Actividades

3.2.1. Programas de Desarrollo Económico
3.2.2. Programas de Apoyo

4. Estructura Financiera

4.1. Origen de los Fondos
4.2. Estado Financiero

4.2.1. Balance General
4.2.2. Estado de Resultados

4.3. Análisis Financiero
4.4. Estructura de la Deuda

4.4.1. Deuda Total
4.2.2. Deuda con SOLIDARIOS

4.5. Sumario

5. Análisis de Operaciones

5.1. Procedimientos Internos
5.2. Recursos Humanos
5.3. Promoción y Asistencia Técnica
5.4. Operaciones de Crédito

5.4.1. Sistema de Crédito
5.4.2. Composición de la Cartera de Préstamos en 1984
5.4.3. Cartera de Prestamos por Fuente de Crédito
5.4.4. Análisis de Préstamos en Mora

6. Evaluación de la Influencia de la Fundación entre sus Beneficiarios

6.2. Otras Evaluaciones
6.3. Conclusión

6.3.1. Cuantitativa
6.3.2. Cualitativa

7. Relaciones Institucionales

7.1. Con AID
7.2. Con el BID
7.3. Con SOLIDARIOS

Anexo 1: Estado Financiero

Anexo 2: Reportes de la Visita de Campo

Diagramas y Tablas

Diagrama 1: Diagrama Organizativo de FUNDACEN

Tabla 1: Desembolsos de SOLIDARIOS a FUNDACEN, 1978-1982

Tabla 2: Otras Fuentes de Recursos para las Operaciones de FUNDACEN - 1985

Tabla 3: Impacto de la Devaluación en las Finanzas de FUNDACEN (en miles de Quetzales) (en miles de Dólares)

Tabla 4: Fondos de SOLIDARIOS como Proporción del Total de Activos de FUNDACEN: 31 de octubre de 1985 (miles de quetzales)

Tabla 5: Deuda de FUNDACEN a SOLIDARIOS al 31 de octubre de 1985 (en miles de Dólares) (en miles de Quetzales)

Tabla 6: Composición de la Cartera de Préstamos de FUNDACEN: 1984

Tabla 7: Cartera de Préstamos de FUNDACEN por Fuente de Crédito y Préstamos al 31 de octubre de 1985 (en miles de Quetzales)

1. Información Preliminar

La Fundación del Centavo (FUNDACEN) fue fundada en septiembre de 1962. Cincuenta hombres de negocios establecieron un capital de base con contribuciones individuales de Q1.000[1]. FUNDACEN fue la primera organización de lo que luego pasó a denominarse como fundación nacional de desarrollo.

La carta de constitución de FUNDACEN menciona que ésta es una organización sin fines de lucro encargada de la promoción de asistencia mutua basada en la filosofía de posibilitar la autosuficiencia de los habitantes de la zona rural.

Al inicio de sus funciones la primera actividad de la fundación consistió en proveer financiamiento para la construcción de letrinas, sistemas de agua y clínicas en las zonas rurales de Guatemala. Durante los siguientes 22 años de su existencia ésta ha contado con la participación de miles de beneficiarios rurales en los numerosos programas auspiciados por FUNDACEN. El énfasis de los programas ha cambiado gradualmente desde el apoyo a la infraestructura física y social a la provisión de asistencia crediticia dirigida a actividades productivas.

Los beneficiarios de FUNDACEN han pertenecido siempre al sector rural del país. Ciento cuarenta y tres grupos recibieron financiamiento por un total de Q892.000 en 1984. La fundación ha proporcionado 2.364 préstamos por un valor de Q9.082.000 desde 1962. Al final de 1984 la fundación contaba con una cartera de préstamos de Q1.767.512 con activos de Q4.390.098 y un patrimonio neto de Q1.856.438.

2. Estructura Organizativa

FUNDACEN está organizada de la misma manera que el resto de las fundaciones miembros de SOLIDARIOS. Cuenta con una asamblea general y una junta de directores compuesta de voluntarios, además de un personal a cargo del sector administrativo. La asamblea general cuenta con 350 miembros que son ya sea individuos o compañías privadas. La junta de directores está compuesta de nueve miembros. El actual presidente es el Sr. Antonio Aycinena Arrivillaga el cual también fue presidente de SOLIDARIOS durante el período 1981-1985.

El personal de FUNDACEN está dirigido por el gerente general Ing. Hernan Quan Berducido. Bajo su dirección se encuentran los directores de los tres departamentos: Programas de Apoyo, Programas de Desarrollo y la Sección Financiera Administrativa. La oficina central de FUNDACEN se encuentra localizada en la ciudad de Guatemala. Las oficinas regionales están localizadas en Chinaltenango y Quetzaltenango en las zonas altas del occidente, Jutiapa en las zonas altas del oriente y Chuquimulilla localizada en la zona costanera del suroeste.

---

[1] Hasta 1985 la tasa de cambio del Quetzal (Q) estaba a la par con el dólar (EU$). Actualmente la relación cambiaria es muy variable. Una tasa cambiaria representativa al tiempo de la evaluación (Noviembre de 1985) es de Q3/EU$1.

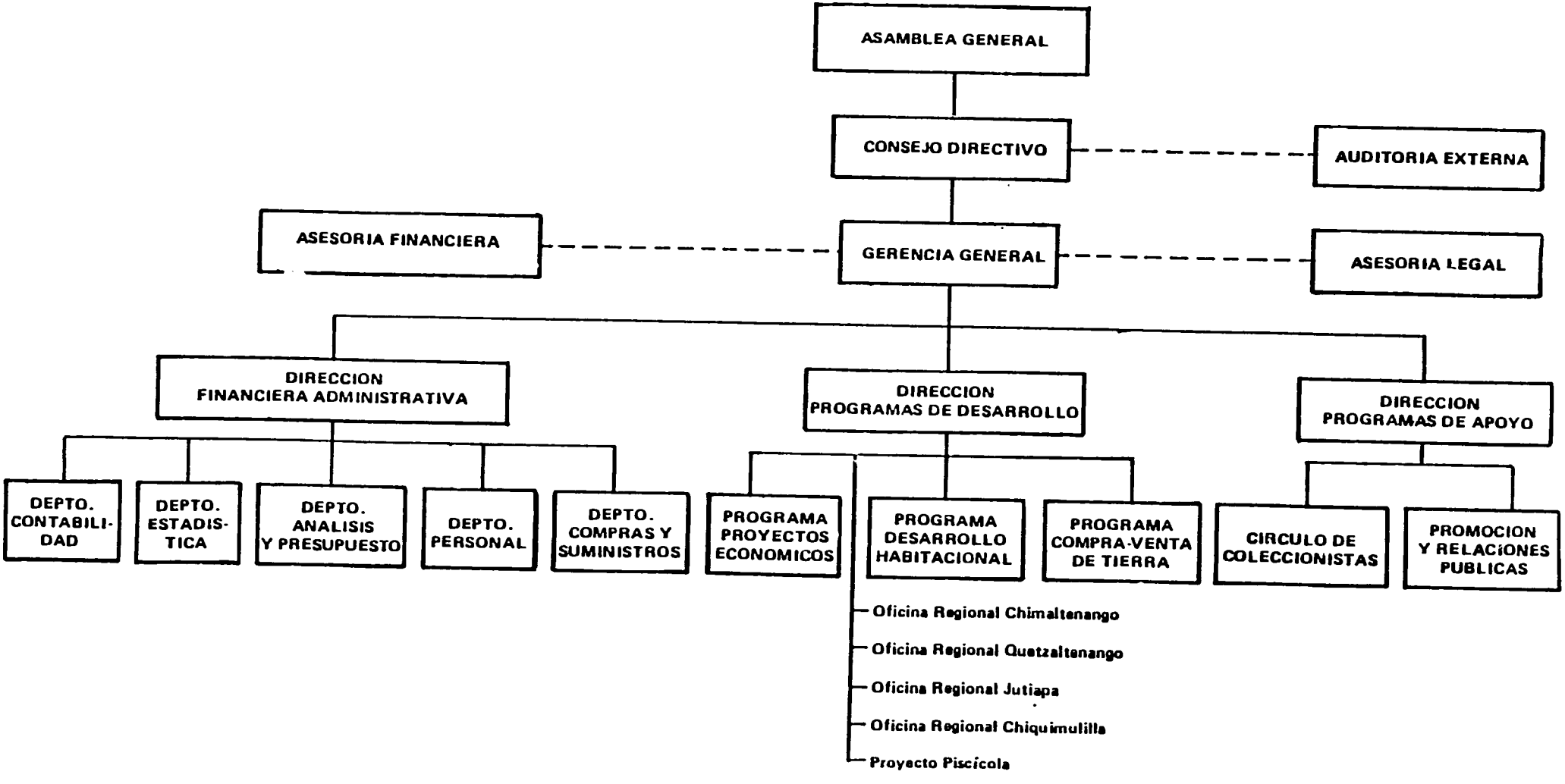
El personal de FUNDACEN está compuesto de 22 personas localizadas en la oficina central, ocho residen en Chinaltenango, ocho en Quetzaltenango, siete en Jutiapa y dos en Chuquimulilla, con un total de 47 personas. Cada una de las oficinas regionales cuenta con coordinadores regionales, técnicos de campo y una secretaria. Gran parte del contacto personal con los beneficiarios se realiza a través del personal de las oficinas regionales.

Las características de los beneficiarios de la zona occidental son diferentes a las existentes en otros lugares ya que la mayoría de ellos son indígenas pertenecientes a la cultura Maya. Por lo tanto el personal de las oficinas de Chinaltenango y Quetzaltenango debe ser bilingue en quiché y español.

El organigrama estructural de FUNDACEN esta especificado en el diagrama 1.

DIAGRAMA 1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA FUNDACION DEL CENTAVO



3. Lineamientos, Programas y Actividades

3.1. Lineamientos

La filosofía básica de FUNDACEN se encuentra sumarizada en la siguiente expresión: "ayuda para quienes quieren ayudarse". De acuerdo a esta filosofía FUNDACEN demanda un alto nivel de participación de los grupos en los programas para los que provee financiamiento. La fundación solamente colabora con grupos constituídos legalmente compuestos de 10 o más beneficiarios y también asiste en la organización de los beneficiarios.

3.2. Programas y Actividades

FUNDACEN realiza dos tipos básicos de actividades:

- crédito, promoción y asistencia técnica para la población rural pobre en una variedad de programas bajo la dirección del departamento de desarrollo económico.

- programas de apoyo diseñados para la generación de fondos e ingresos bajo la dirección del departamento de programas de apoyo.

Los programas de desarrollo económico actualmente activos son el de crédito agrícola y piscicultura, vivienda básica, y compra de tierras. Los programas de apoyo son información y relaciones públicas, generación de fondos y numismática.

Cada uno de estos programas es descrito en más detalle a continuación.

3.2.1. Programa de Desarrollo Económico

3.2.1.1. Programas de Desarrollo Agrícola

La principal actividad de este programa consiste en la provisión de crédito agrícola a grupos de pequeños agricultores que trabajan sus tierras individualmente. La fundación únicamente provee financiamiento para la compra de insumos técnicos (fertilizantes, pesticidas, etc.). FUNDACEN no provee financiamiento para el pago de salarios durante la siembra y cosecha de productos. Los siguientes son los principales tipos de cultivos que reciben financiamiento: maíz, trigo y frijoles, seguidos en importancia por sorgo, patatas, ajo, cebolla y otros vegetales. En 1984 la fundación financió los cultivos de 2.951 beneficiarios agrupados en 125 asociaciones por un valor total de Q570.000. Esta cantidad constituye aproximadamente el 20% de los costos de producción estimados; el resto de los costos están compuestos por trabajo y/o inversiones en efectivo realizadas por los beneficiarios y sus familias. El bajo porcentaje de los costos que constituye el financiamiento proporcionado por la fundación refleja su filosofía básica de promover la utilización al máximo de los propios recursos de los beneficiarios en lugar de generar la dependencia de los recursos de la fundación.

Además del financiamiento de cultivos, la fundación provee asistencia en la organización y operación de grupos además de la asistencia técnica agronómica. Indicativo del nivel económico de los beneficiarios es la

extensión de tierras cultivadas por los 2.951 beneficiarios compuesta de 8.542 manzanas (5.980 hectáreas), con un promedio de 2,9 manzanas (2 hectáreas) por familia. El porcentaje del tipo de cultivo por extensión de tierra cultivada es: maíz con 55%, trigo con 23%, fréjol con 17% y vegetales con 5%. El préstamo promedio por familia es Q195. La magnitud de estas cifras indican claramente que el beneficiario típico de este programa se encuentra a un nivel un poco más alto que el de subsistencia en sociedades rurales.

- Piscicultura

Este programa consiste en el financiamiento de la construcción de 32 fincas piscicultoras operadas por familias (tamaño promedio de 130 m2) localizadas en los municipios de Quezada, Mojuta y Cenguaco en el departamento de Jutapa. Las especies de pescado fueron proporcionadas por el gobierno y la asistencia técnica por voluntarios del Cuerpo de Paz.

3.2.1.2. Vivienda Básica

El programa de vivienda básica es actualmente el de más actividad crediticia, después del programa de financiamiento agrícola. Está financiado con recursos provenientes de la Organización de los Estados Americanos (OEA). FUNDACEN provee financiamiento y realiza contratos para la construcción de viviendas básicas en dos diseños. Las viviendas cuentan con dos habitaciones en una superficie de 31,8 m2 y una terraza cubierta de 7m2. Las paredes son construídas de bloques de concreto. El techo es construído con láminas de Zinc; el piso es de concreto y la casa tiene dos ventanas y dos puertas.

El diseño no incluye el servicio de agua o letrinas. La casa está construída a prueba de terremotos y está diseñada para subsequentes expansiones. Los beneficiarios elegibles son aquellos organizados en grupos que viven en comunidades rurales y cuya situación económica no les permite calificar para participar en el mercado formal de vivienda o para financiar por si solos la construcción de la misma. El costo de la casa es de Q1.300 a ser pagados en 10 cuotas anuales de Q130 cada una, sin existir recargos e intereses. Al final de 1984 se habían construído 209 casas destinadas a 14 grupos localizados en los departamentos de Baja Vera Paz, Santa Rosa y Jutiapa. Muchos de los participantes en este programa también están dentro del programa de financiamiento de cultivos.

Desde el punto de vista de FUNDACEN los principales objetivos de este programa son:

- servir como proyecto demostrativo con el objeto de conseguir que otros miembros de la comunidad mejoren sus viviendas.

- el reemplazo de los pisos de tierra por pisos de concreto produce el mejoramiento inmediato de las condiciones sanitarias de los beneficiarios.

3.2.1.3. Compra de Tierras

El programa de compra de tierras es un programa piloto encargado de la distribución de la tierra a través del sector privado.

El objetivo en diseñar este programa ha sido motivado por el fracaso de los programas gubernamentales de reforma agraria en Centroamérica, debido a diferentes razones, ya sean estas políticas, económicas o sociales. El programa es financiado por los Estados Unidos con fondos de la misión de la AID.

El objetivo del programa es la compra de propiedades agrícolas en el mercado abierto para luego ser vendidas a los beneficiarios. Estos luego utilizan estas tierras para la producción de cultivos comerciales no tradicionales que, según se calcula, generará suficientes ingresos para cubrir los gastos de la hipoteca de la tierra y el financiamiento de los cultivos.

La fundación adquiere tierras por un 50% del valor de éstas en efectivo y el resto con un certificado de garantía de 5 años. La fundación luego revende estas tierras a los beneficiarios por un valor a pagarse con 10% en efectivo y el resto financiado con una hipoteca de 12 años.

FUNDACEN espera generar un mercado secundario de hipotecas para así financiar la compra adicional de tierras.

Este programa apenas si comenzó en 1984 y a fines de este año fueron adquiridas solamente dos fincas con una extensión de 73 manzanas para ser distribuídas entre 25 beneficiarios. La misión de la AID en Guatemala proporcionará recursos de hasta dos millones de dólares en calidad de donaciones a la fundación destinados a la compra de tierras. La fundación sin embargo está procediendo con mucha cautela en la implementación del programa debido a la complejidad relativa de éste y a la necesidad de asegurarse del éxito del primer proyecto de demostración.

3.2.2. Programas de Apoyo

Además de las relaciones públicas y la promoción de actividades relacionadas con la generación de fondos, la fundación mantiene un programa muy activo de venta de numismáticos. Este programa generó Q73.000 en ingresos netos durante 1983.

4. Estructura Financiera

4.1. Origen de los Fondos

FUNDACEN se ha mantenido operando continuamente por 22 anos y durante este período ha recibido apoyo financiero de los sectores público y privado, doméstico e internacional.

Habiendo sido uno de los fundadores de SOLIDARIOS, además de haber contado con un muy buen nivel organizativo, FUNDACEN ha recibido mayores cantidades de financiamiento proveniente de SOLIDARIOS, exceptuando a la FED. FUNDACEN ha recibido $1.395.000 hasta la fecha (la FED ha recibido $1.690.000).

La tabla 1 describe los desembolsos de SOLIDARIOS por fondo.

El último desembolso de fondos provenientes de SOLIDARIOS tuvo lugar en 1982. La fundación no ha recibido recursos financieros durante los últimos

años debido a la restricción existente en los fondos de la AID y el BID con un máximo de $550.000 a cada fundación, y a pesar de que el quetzal no comenzó a ser devaluado hasta 1985.

Las otras fuentes de recursos financieros de la fundación se encuentran incluídas en la tabla 2.

Tabla 1: Desembolsos de SOLIDARIOS a FUNDACEN
1978 - 1982 (EU$)

Fuente	Monto Aprobado	Monto Desembolsado	Año de Desembolso	Términos del Préstamo
PACT	S/ 43.300	S/ 43.300	1978	
SOL/AID	185.000	185.000	1979	5%/3 años de gracia/ 14 pagos semianuales 12/82 a 6/89
SOL/AID II	365.000	365.000	1982	5%/2 años de gracia/ 8 pagos semianuales 6/84 a
BID/FFFS	250.000	250.000[2]	1981	5%/3 años de gracia/ 24 pagos semianuales 10/84 a 4/96
BID/CEE	550.000	185.000	1981	5%/3 años de gracia/ 24 pagos semianuales 11/84 a 5/96
Totales	S/1.395.300	S/1.395.300		

1 De acuerdo a los términos originales, todos los préstamos, exceptuando a aquellos provenientes del fondo BID/FFPS deben ser amortizados en dólares. Estos préstamos deben ser convertidos a quetzales a una tasa de cambio de EU$1/Q1. La amortización de estos préstamos a la tasa de cambio actual requerirán la compra de dólares en el mercado libre a una tasa de 3 a 4 quetzales por cada dólar.

2 Denominados en quetzales a una tasa de cambio de Q1/EU$1.

Fuente: SOLIDARIOS

Tabla 2: Otras Fuentes de Apoyo a las Operaciones de FUNDACEN: 1985

FUENTE	MONTO	USO
1. Misión de la AID	$2 milliones	Donación para el programa de compra de tierras. $200,000 de la donación se utilizan en programas tradicionales.
2. OEA	Q500.000	Unica donación a ser utilizada en el programa de vivienda básica.
3. OEA	Q325.000	Igual al anterior. Desembolsado a través del gobierno de Guatemala.
4. OEA	Q350.000	Unica donación para el programa de vivienda básica.
5. Gobierno de Guatemala	Q 50.000	Contribución anual para los gastos de operación.
6. Sector Privado de Guatemala	Q 50.000	Promedio anual de apoyo a los gastos de operación.
7. Otras Donacions	Q600.000	Total de otras donaciones adicionales entre 1976 y 1985.

Fuente: FUNDACEN

4.2. Estado Financiero

4.2.1. Balance General

Los balances generales comparados de FUNDACEN para el 31 de diciembre de 1983 y 1984 están calculados en quetzales a una tasa de cambio de Q1/EU$1 y se incluyen en la tabla 1 del anexo 1. Los activos totales llegaron a Q4.390.098 en 1984 y a Q4.233.600 en 1983. El patrimonio consiste de Q1.752.159 a finales de 1983 y Q1.856.438 al final de 1984.

El 31 de octubre de 1985 los préstamos del extranjero por pagarse fueron recalculados a una tasa de cambio de Q2/EU$1, incrementando por lo tanto sus obligaciones desde Q1.009.881 al 31 de diciembre de 1984 a Q2.803.145 al 31 de octubre de 1985. Los activos han aumentado a Q6.308.897, debido también a la nueva tasa de cambio utilizada para la

calculación de las reservas denominadas en dólares. El patrimonio neto aumentó a Q2.421.180 en parte debido al superávit de operaciones de Q564.000 durante los primeros 10 meses de 1985.[1] Sin embargo, si las finanzas son calculadas en dólares usando la tasa cambiaria de Q2/EU$1 en lugar de la tasa del mercado paralelo de Q3,25/EU$1 (20 de noviembre de 1985), la descapitalización en dólares de la fundación es bien clara, especialmente cuando se la compara con la situación de años atrás, como lo demuestra la tabla 3.

Tabla 3: Impacto de la Devaluación en la Situación Financiera de FUNDACEN (en miles de Q) (en miles de EU$) a una tasa de cambio de Q2/EU$1

	Situación Financiera al 31 de diciembre de 1984		Situación Financiera al 31 de octubre de 1985	
	Quetzales	EU$	Quetzales	EU$
Total Activos	4.390	4.390	6.309	3.155
Total Pasivos	2.533	2.533	3.888	1.944
Patrimonio	1.856	1.856	2.241	1.211
Préstamos del Extranjero a largo plazo	1.009	1,009	2.830	1,415

Las cifras demuestran que si los activos son denominados en dólares estos se reducen de $4,390.000 al 31 de diciembre de 1984 a $3,155,000 al 31 de octubre de 1985, mientras que la deuda denominada en dólares ha subido de $1,080,000 a $1,415,000 durante el mismo período. Si los préstamos del extranjero fueron calculados a una tasa de cambio de Q3/EU$1, la deuda a largo plazo en quetzales aumentaría a Q4.245.000, o sea que es un incremento de cuatro veces mayor en un plazo de 10 meses desde Q1.009.000 del 31 de diciembre de 1984. Si se tiene en cuenta que los únicos ingresos en dólares generados internamente provienen del interés sobre los depósitos en dólares, el impacto negativo de la devaluación sobre la estructura financiera de la fundación es evidente.

---

1 Ver tabla 2, Anexo 1 (balance general de 30/10/85)

El porcentaje de los fondos proporcionados por SOLIDARIOS llega a 40% de los activos totales de la fundación valuados en Q6.309.000 al 31 de octubre de 1985, como lo demuestra la tabla 4.

Tabla 4: Fondos de SOLIDARIOS como Proporción del Total de Activos de FUNDACEN: 31 de octubre de 1985 (en miles)

Fondo	Activos	% del total de Activos	Efectivo	Préstamos Pendientes
SOLIDARIOS/AID	288	5%		
SOLIDALRIOS/AID II	571	9%	566	8
SOLIDARIOS/CEE	1.329	21%	904	396
TOTAL SOLIDARIOS	2.478	40%		
TOTAL FUNDACEN	6.309	100%		

Fuente: Balance General de FUNDACEN

El análisis de los balances generales de cada fondo demuestra que una gran parte del balance en efectivo de la fundación está denominado en dolares y proviene de los fondos de AID II y CEE.

4.2.2. Estado de Resultados

La información más reciente para el período entre el 1 de enero y el 31 de octubre de 1985 está incluída en la tabla 3 del anexo 1. Ingresos durante el período de 10 meses llegaron a Q1.020.872. Los costos de operación llegan a Q428.855, los costos de ventas de numismáticos son de Q16.755 y Q11.509 por concepto de ajustes cambiarios; dejando un superávit neto en operaciones de Q563.752. Una gran parte de este superavit fue utilizado en la expansión de la cartera de préstamos desde Q1.767.000 pendientes al 31 de diciembre de 1984 a Q2.280.000 al 31 de octubre de 1985. Los ingresos por concepto de interés llegan a Q230.400, mientras que otros ingresos provenientes de otras fuentes (sin incluír las donaciones) son calculados en Q157.500, con un total de Q387.900 provenientes de ingresos fuera de donaciones. Del total de gastos de operación de Q440.000, el interés sobre los préstamos llega a Q95.000, mientras que el resto está compuesto de Q345.000, indicando por lo tanto que la fundación actualmente es capaz de financiar sus operaciones con ingresos generados internamente si no se toman en cuenta las donaciones y los pagos de la deuda.

El presupuesto de operaciones de FUNDACEN para 1985 está incluído en la tabla 4 del anexo 1. Tanto los ingresos actuales como la expansión de cartera sufrieron retraso respecto al presupuesto.

4.3. Análisis Financiero

El análisis financiero del balance general de FUNDACEN con fecha 31 de diciembre de 1984 indica las siguientes relaciones: (en miles de quetzales)

Relación actual $= \frac{\text{Activos}}{\text{Pasivos}} = \frac{3.189}{549} = 5,8$

Relación de Liquidez $= \frac{\text{activos menos inventario}}{\text{Pasivos}} = \frac{3.048}{549} = 5,6$

Relación de la Deuda $= \frac{\text{deuda total}}{\text{Activos}} = \frac{1.990}{4.390} = 0,45$

La relación de la deuda a una tasa de cambio de Q2/EU$1 (31 de octubre de 1985) equivalente a 0,51.

4.4. Estructura de la Deuda

4.4.1. Deuda Total

El balance general al 31 de diciembre de 1984 incluye las siguientes deudas (en miles de quetzales):

Corto Plazo:

Préstamos del extranjero	Q299
Bonos del extranjero	21
Total	320

Largo Plazo:

Bonos y notas bancarios	662
Préstamos del extranjero	1.008
Total	Q1.670

Todos los préstamos del extranjero fueron denominados a una tasa de cambio de Q1/US$1.

El balance del 31 de octubre de 1985 lista las siguientes deudas: (en miles de quetzales)

Notas a Largo Plazo	Q379
Préstamos a Pagarse	2.830
	Q3.209

El componente de la deuda proveniente del extranjero fue calculada a una tasa de cambio de Q2/EU$1.

4.4.2. Deuda de FUNDACEN a SOLIDARIOS

La tabla 1 indica que el calendario de pagos para uno de los préstamos de SOLIDARIOS comenzó en 1982; mientras que el pago de los otros tres préstamos comenzó en 1984 (no se ha incluído el préstamo de PACT). El prestamo de SOLIDARIOS/BID fue denominado en quetzales, mientras que los otros préstamos se realizaron, y serán pagados, en dólares. El personal de FUNDACEN expresó que debido a la devaluación del quetzal, los pagos de los préstamos denominados en dólares han sido suspendidos hasta que no se realize algún tipo de renegociación de la deuda. FUNDACEN indicó que si a la tasa de cambio actual existente en el mercado libre (noviembre de 1985), se le incluyen comisiones e impuestos, un dólar costaría 3,70 quetzales.

La tabla 5 sumariza el estado actual de la deuda de FUNDACEN a SOLIDARIOS.

Tabla 5: Deuda de FUNDACEN a SOLIDARIOS:
(31 de octubre de 1985)

Fondo

	SOL/AID	SOL/AID II	SOL/CEE	TOTAL PRESTAMOS DENOMINADOS EN DOLARES	SOL/BID (Q000's)
Valor del Préstamo	$185	$365	$550	$1,100	Q251
Amortización	40	91	--	131	31
Balance	145	274	550	969	219
Mora	40	46	69	155	--
Deuda no vencida	105	128	481	814	21

La tabla 5 demuestra que de los desembolsos por $1,100.000 solamente se han amortizado $131.000 de los pagos vencidos de $286.000. Por lo tanto, del monto total desembolsado, 12% ha sido amortizado, 14% está en mora, mientras que el resto (74%) todavía no se encuentra vencido. El pago del préstamo SOL/BID denominado en quetzales continuará de acuerdo a lo planeado.

4.5. Sumario

FUNDACEN mantuvo un buen nivel de capitalización con anterioridad a la devaluación de 1985, llegando inclusive al punto de cubrir sus costos de operación con fondos generados internamente, además de contar con suficiente liquidez para cumplir con los pagos de la deuda. La situación ha cambiado dramáticamente durante el último año debido a la devaluación en más de 300% del quetzal, dejando a la fundación en una situación tal que el mantenimiento de los pagos en dólares arruinaría financieramente a la fundación, forzandole a reducir drásticamente sus actividades crediticias.

Esta situación deja ver claramente el dilema creado por las grandes devaluaciones de monedas nacionales entre las fundaciones nacionales de desarrollo y SOLIDARIOS cuya razón de ser es, y esto debe tomarse muy en cuenta, el proveer servicio de cobertura para estas fundaciones.

Por un lado está SOLIDARIOS que tiene la responsabilidad hacia las organizaciones donantes y prestamistas de operar un fondo rotativo de desarrollo en forma responsable, al mismo tiempo que intenta generar fondos suficientes a nivel interno a través de los pagos de interés, para subvencionar su presupuesto de operaciones.

Por otro lado están las fundaciones nacionales de desarrollo. La idea original para el establecimiento del fondo de desarrollo de SOLIDARIOS consistió en canalizar el crédito a las fundaciones miembros a través de su grupo de cobertura, para ser utilizado en proyectos rentables cuya selección es determinada por la fundación y no por las organizaciones donantes. Las fundaciones han utilizado estos recursos de manera responsable, pero al mismo tiempo han sido víctimas de las dificultades macroeconómicas particulares a cada país y sobre las cuales las fundaciones no tienen ningún control.

Debido a las actuales circunstancias económicas la cuestión principal radica en la razón o propósito a servirse mediante de la existencia de cláusulas de mantenimiento del valor en dólares para préstamos realizados a las fundaciones, cuando su pago o cumplimiento provocaría la eliminación de los servicios crediticios proporcionados por las fundaciones a sus beneficiarios.

Bajo las actuales circunstancias la mejor solución de compromiso podría consistir en la autorización de AID a SOLIDARIOS para que elimine la deuda denominada en dólares y autorize renegociaciones basadas en el pago de principal en moneda local.

5. <u>Análisis de Operaciones</u>

5.1. Procedimientos Internos

Los procedimientos internos, administrativos y de contabilidad parecen, funcionar de manera adecuada. Se utiliza el sistema de contabilidad por fondos; además se realizan auditorías anuales y las operaciones contables e informativas son efectuadas con la ayuda de una computadora IBM-PC. La organización cuenta con manuales de contabilidad y procedimientos adminis-

trativos; como también existe un manual de instrucciones para los supervisores de campo. FUNDACEN produce un plan general de actividades de campo varias veces al año. No existe un manual de crédito pero la organización cuenta con un sistema bien delineado de préstamos cuyo contenido es bien conocido por las personas encargadas de sus operaciones.

El evaluador tiene una vaga idea acerca de los procedimientos utilizados en el diseño de programas y la generación de lineamientos. Sin embargo, el funcionamiento de los programas es adecuado. Es muy claro que la administración de la fundación es parcial en beneficio de la acción y no de la producción de grandes cantidades de directivas por escrito. La historia de sus 22 años de funcionamiento sugiere que la efectividad de la organización no se ha visto reducida debido a lo que otras evaluaciones previas habrían denominado como falta de énfasis en la preparación de manuales de operación. No se debe olvidar que los manuales no constituyen por si mismos el objetivo principal de las actividades de la fundación.

Por otro lado parece ser que existe cierta falta de análisis acerca del impacto económico causado por las actividades de crédito entre los beneficiarios. La fundación reconoce la existencia de este problema y, de acuerdo al Director de programas de desarrollo, FUNDACEN está planeando la realización de una evaluación bastante detallada a llevarse a cabo durante el primer trimestre de 1986.

La organización tiene mucha necesidad de medios de transportación debido a la dispersión geográfica de sus actividades. La oficina central cuenta con varios vehículos de tracción a cuatro ruedas además de tres o cuatro motocicletas. Cada supervisor de campo y técnico tiene una motocicleta. La mala condición de la mayoría de las vías de comunicación y el alto costo de los repuestos han afectado la calidad y funcionamiento de las motocicletas de la fundación. Al mismo tiempo se puede observar que el nivel de operaciones de la fundación no se ve seriamente afectado por la falta de medios de transporte adecuados. Se debe tomar en cuenta sin embargo que el éxito de los programas rurales depende directamente de la capacidad de mobilización de los técnicos de campo.

5.2. Recursos Humanos

Cualquier tipo de evaluación acerca de la calidad de los recursos humanos existentes en FUNDACEN debe tomar en cuenta primeramente las difíciles circunstancias bajo las cuales ha tenido que trabajar el personal de la fundación. Debido al caracter rural de sus actividades y a la naturaleza específica de los conflictos políticos ocurridos en Guatemala desde hace muchos anos, el personal y la directiva de la organización se han visto muchas veces obligados a trabajar en condiciones donde los atentados a la integridad física constituyen una posibilidad real. La dedicación demostrada por el personal de la fundación en el sentido de ayudar a "los de abajo" a que se ayuden a ellos mismos constituye una de sus principales cualidades.

La composición profesional de la directiva de FUNDACEN es muy relevante para sus actividades. El presidente es un banquero, el director ejecutivo es un ingeniero agrónomo, el director de programas de desarrollo es un sociólogo rural y el director administrativo es un contador. Estas personas han estado relacionadas con la fundación desde hace muchos años.

La composición profesional del personal de campo no parece ser muy convencional. El personal de agrónomos están concentrados en el programa de compra de tierras debido a la necesidad del programa de contar con personal experimentado en la clasificación de tierras. Al mismo tiempo, casi ninguno de los supervisores regionales y técnicos encargados de implementar el programa de financiamiento agrícola tienen entrenamiento en agricultura. Aunque la mayoría de estas personas provienen del sector rural, casi todos son profesores de escuela primaria. La directiva de la fundación manifestó que, debido a la naturaleza tradicional del sistema agrícola, la abundancia de materiales de instrucción y seminarios producidos por distribuidores de fertilizantes y pesticidas, y el origen rural de la mayoría del personal, el entrenamiento formal en la rama de agronomía no es necesario para la exitosa implementación del programa.

A pesar de estas aseveraciones, el evaluador sospecha que tal vez la fundación inconcientemente ha aceptado los bajos requerimientos agronómicos demandados por su clientela.

Sería difícil comprender que inclusive en un ambiente tradicional de subsistencia no se podrían utilizar los servicios de agronomistas que puedan proveer asistencia técnica más efectiva que la proporcionada por el personal actual.

5.3. Promoción y Asistencia Técnica

Las actividades de promoción de FUNDACEN están concentradas en la organización de grupos de beneficiarios y en la asistencia para el mantenimiento de la cohesión de grupo. La asistencia técnica en el programa de financiamiento agrícola se lleva a cabo simultáneamente con la promoción a cargo de los técnicos de campo. No se examinaron las características y funcionamiento de la asistencia técnica en los programas de vivienda básica y compra de tierras.

La promoción y asistencia técnica a los beneficiarios indígenas por las oficinas regionales de Chinaltenango y Quetzaltenango tienen dificultades linguísticas y culturales específicas. Estas dificultades son menores debido al requerimiento de proficiencia en la lengua Quiché entre el personal de dichas oficinas. Las oficinas de Jutiapa y Chiquimulilla funcionan en un ambiente mestizo similar al existente en El Salvador y Honduras y por lo tanto solo utilizan el idioma español.

5.4. Operaciones de Crédito

FUNDACEN opera tres programas de crédito como se indicó en la sección 3 de este reporte. Estos son: financiamiento agrícola, vivienda rural y compra de tierras. Esta sección está dedicada al análisis del sistema de crédito de FUNDACEN.

5.4.1. Sistema de Crédito

Se mencionó anteriormente que FUNDACEN no cuenta con un manual de operaciones de crédito, pero que éstas son bien definidas y conocidas por todos. Las principales características del sistema de crédito en funcionamiento son las siguientes:

5.4.1.1. Desarrollo Agrícola (Financiamiento de Cultivos)

- los beneficiarios deben componerse de grupos de 10 o más miembros legalmente constituídos.

- los beneficiarios no deben contar con otra fuente de crédito.

- el proyecto a ser financiado debe ser rentable desde el punto de vista económico y financiero.

- la zona debe ser fácilmente accesible (ésta es una definición muy relativa).

- los beneficiarios deben ser residentes rurales.

- el grupo de beneficiarios debe proveer 50% de los costos del proyecto (generalmente el trabajo).

Los términos de los préstamos consisten generalmente de un plazo de nueve a diez meses, 10% de interés, una comisión de 3,5%, y cualquier costo legal del grupo corre a cargo de los beneficiarios.

No se han tomado decisiones acerca de los cambios en la tasa de interés para el próximo año ya que los niveles actuales de la inflación son los más altos que se han observado en los últimos tiempos.

5.4.1.2. Programa de Vivienda Básica

El programa de vivienda básica opera sin el cargo de interés, ya que el costo de la vivienda (Q1.300) es calculado en 10 pagos anuales.

La elegibilidad del programa es generalmente similar a la del programa de financiamiento agrícola, y por cierto muchos beneficiarios son favorecidos por los dos programas.

5.4.1.3. Programa de Compra de Tierras

Los requerimientos principales son:

- ser guatemalteco de nacimiento, y de padres también guatemaltecos de nacimiento.

- por lo menos un 75% de los ingresos del beneficiario deben provenir de actividades agrícolas.

- el beneficiario no debe poseer tierras, y si éste es propietario de alguna extensión de tierra esta debe ser insuficiente para abastecer sus necesidades y las de su familia.

- el beneficiario debe trabajar la tierra adquirida personalmente.

- el beneficiario debe tener un nivel de ingresos menor al nivel mínimo de salarios en el sector rural.

- el beneficiario debe ser el jefe de familia o el principal generador de ingresos.

5.4.2. Composición de la Cartera de Préstamos

La tabla 6 específica la composición de la cartera de préstamos para el año 1984.

Tabla 6: Composición de la Cartera de Préstamos de FUNDACEN, 1984

Programas	Número de Préstamos	Número de Familias	Monto (Q000's)	% distribuido por Valor de los Préstamos
1. Desarrollo Agrícola	125	2.951	570	62%
2. Construcción de Vivienda	12	209	277	30%
3. Mejoras	2	32	13	2%
4. Compra de Tierras	2	25	71	8%
Total	139	3.217	931	100%

El personal de FUNDACEN indica que el programa de compra de tierras, para el que el financiamiento se encuentra asegurado, será expandido en el futuro. La expansión de los programas de vivienda y agrícola se llevará a cabo de acuerdo a la disposición de fondos.

5.4.3. Cartera de Préstamos por Fuente de Crédito

5.4.4. Análisis de Préstamos en Mora

Estos dos aspectos son analizados simultáneamente utilizando como referencia la información acerca de los préstamos por fondos del 31 de octubre de 1985. Esta información se encuentra sumarizada en la Tabla 7.

Tabla 7: Cartera de Préstamos de FUNDACEN por Fuente de Crédito y Préstamos en Mora al 31 de octubre de 1985

Fondo	# de Préstamos	Fuente de los Fondos	Monto (Q000's)	% Distribuídos del Total	Préstamos Pendientes	Mora 1 o más años	% de Préstamos Pend.en Mora
Fondo General	4	Fundación	16	1%	11	4	41%
BANDESA AID	29	Préstamos del Banco de Desarrollo Agrícola	154	5%	116	23	20%
BANDESA AID	84	" "	503	15%	360	25	7%
Vivienda Rural	376	OEA/Donaciones	674	21%	419	103	25%
SOL/AID	14	SOL/AID	57	2%	22	22	100%
SOL/BID	49	SOL/BID	218	7%	180	32	18%
Compra de Tierras	35	Donación del Gobierno	102	3%	53	12	22%
SOL/CEE	89	SOL/CEE	447	14%	396	42	11%
Vivienda CRN/PACT	486	OEA/PACT	597	18%	428	6	1%
SOL/AID II	7	SOL/AID	27	1%	8	8	100%
Vivienda	277	Donación Pública y Privada	360	11%	321	-	0
Compra de Tierras	2	Misión de AID	62	2%	62	-	0
Total	1.452		Q3.217	100%	Q2.3676	Q277	100%

De acuerdo a las tres primeras columnas de la Tabla 7 se puede apreciar que los fondos SOL/AID representan solo el 3% de la cartera actual; los fondos de SOL/BID representan un 7% y los de SOL/CEE un 14%, o sea que un

total de 21% proviene de los fondos de SOLIDARIOS. La cartera de préstamos de FUNDACEN no depende mayormente de los fondos proporcionados por SOLIDARIOS, y por lo general utiliza diversas fuentes de ingresos. La comparación de la Tabla 7 con la Tabla 4 muestra que la mayoría de los desembolsos del préstamo AID II más un tercio del desembolso de SOL/CEE se mantiene como reservas en efectivo denominadas en dólares, cuyo valor en quetzales se basa en una tasa de cambio de Q2/EU$1.

Las tres últimas columnas de la Tabla 7 proveen información acerca de los préstamos pendientes y en mora por cada cuenta. Se puede observar que un 12% de los préstamos pendientes, o sea Q277.000 están en mora desde hace más de un año. Del total de los préstamos pendientes, un 4% o sea Q96.000 han sido clasificados como colectables.

Aunque la situación de mora parece ser muy alta a primera vista, se debe recordar que:

- el nivel económico de los grupos de beneficiarios es generalmente precario.

- los bancos de crédito agrícola que sirven a una clientela un poco más afluente registran niveles de mora más altos en toda la región.

- un alto porcentaje de los beneficiarios de ciertas zonas del occidente huyeron de sus tierras y viviendas debido a los disturbios ocurridos a comienzos de la década de los ochenta.

6. Evaluación de la Influencia de la Fundación entre sus Beneficiarios

El objetivo de esta fase de la evaluación consiste en estimar el impacto social y económico causado por las actividades de la fundación entre sus beneficiarios. El método utilizado es el siguiente:

- una serie de visitas/entrevistas realizadas por el evaluador a los beneficiarios en sus lugares de trabajo. Como se podrá apreciar, las opiniones vertidas son generalmente basadas en impresiones. Sin embargo, el contacto con el ambiente de los beneficiarios si provee una buena idea acerca de la naturaleza de los problemas existentes y proporciona una buena medida de la efectividad y relevancia de las actividades de la fundación.

- el análisis de otras evaluaciones, si las hay, particularmente aquellas que cuentan con indicadores cuantitativos.

6.1. Reporte de la Visita de Campo

El 20 de noviembre se realizó una visita a la oficina regional de Jutiapa en la zona alta del este del país, a 50 kilómetros de la frontera con El Salvador y a grupos de beneficiarios habitantes de la zona fronteriza. Las siguientes personas acompañaron al evaluador:

Aníbal Menchu Gramajo, Director de Programas de Desarrollo.
Juan Jose Salvador Esquivel, Supervisor de la oficina de Jutiapa.
Jaime David Montoya, Técnico, Oficina de Jutiapa (Programa de Vivienda).

Esta región, que comienza en la zona de la ciudad de Guatemala y se extiende hasta las fronteras con El Salvador y Honduras, es compuesta de una población completamente mestiza cuyo idioma es el español.

Las actividades principales de la fundación en las áreas visitadas consisten del financiamiento de cultivos de maíz, frijoles, sorgo y vegetales como cebolla y tomates, además del programa de construcción de vivienda. Los préstamos agrícolas son proporcionados a grupos organizados cuyos miembros trabajan sus tierras de manera individual.

Debido a que las tierras se encuentran distantes de sus viviendas (a 45 minutos, caminando) y a las actividades de cosechas que se llevan a cabo actualmente, no se pudo establecer contacto personal con los beneficiarios, especialmente porque no fue posible realizar arreglos previos a la visita. Se debe mencionar también que los campesinos de Guatemala son mucho más reservados en su comunicación con extraños en comparación a pobladores rurales de los otros países visitados (República Dominicana, Ecuador, Costa Rica).

De los siete grupos visitados apenas si se pudo contactar a un beneficiario en cuatro grupos. La información se incluye en el Anexo 2 de este reporte.

El 21 de noviembre se realizó una visita a la oficina regional de Quetzaltenango, localizada a 210 kilómetros de la ciudad de Guatemala, y a varios grupos campesinos del área. Los Srs. Menchu y Mateo Aparicio Pu Sim, el ultimo un técnico con conocimiento del idioma Quiche asignado a la oficina regional, acompañaron al evaluador en esta visita.

Las características de los beneficiarios de la región son considerablemente diferentes a las existentes en la región de Jutiapa. Los beneficiarios pertenecen casi exclusivamente a la cultura Quiche; aunque todos hablan español, la fundación sin embargo ha llegado a la conclusión de que la utilización de técnicos de habla Quiché es la manera más efectiva de comunicarse con los beneficiarios.

Las actividades consisten primordialmente del financiamiento de cultivos de maíz y trigo, aunque si existe cierta actividad relacionada con el programa de vivienda. El cultivo de trigo es indicativo del clima imperante en la región. Aunque la zona es mucho más húmeda que la del área occidental del país. Debido a las bajas temperaturas y a las heladas durante la noche que generalmente ocurren en el período de diciembre a febrero de cada año, solo se puede realizar un cultivo anual en esta zona.

Los beneficiarios generalmente cultivan maíz para el consumo familiar y trigo para la venta. El ingreso familiar es sumplementado en muchos casos con actividades itinerarias de venta realizadas por miembros de la familia. Estas ventas usualmente consisten de la reventa de ropa previamente adquirida en mercados públicos. Otros integrantes de familias de beneficiarios realizan migraciones periódicas a la costa del Pacífico para trabajar en las cosechas de café, caña de azúcar y algodón.

Debido a estas circunstancias, el contacto con los beneficiarios de la zona resultó más difícil de realizar. La información acerca de los grupos

contactados también está incluída en el anexo 2 de este reporte. Es importante anotar que ninguno de los beneficiarios entrevistados en la zona occidental pudieron producir suficiente maíz para cubrir el consumo familiar.

6.1.1. Evaluación de la Visita de Campo

El sistema que mantiene FUNDACEN consiste en únicamente financiar la compra de insumos técnicos como fertilizantes, pesticidas, fungicidas, etc. El costo de trabajo no es financiado. Los beneficiarios han cultivado sus tierras desde hace tiempo, por lo tanto no se puede decir que el crédito proporcionado por la fundación está expandiendo el área de tierra cultivada y/o el nivel de empleo en la zona. El impacto económico como resultado de la disponibilidad de crédito se traduce en incrementos en la producción de cultivos debido a la existencia de insumos técnicos como los fertilizantes.

Fue difícil inclusive estimar el impacto producido por la fundación entre los beneficiarios. Los miembros de las asociaciones Flor de Maíz y San José de la región de Jutiapa indicaron que la producción de maíz en sus terrenos compuestos de suelos en no muy buenas condiciones ha aumentado de 6 a 15 quintales por manzana hasta una producción de 40 a 50 quintales, debido a la utilización de fertilizante. Otros beneficiarios indicaron tener poco conocimiento de algún cambio en el nivel de producción.

El principal impacto social del financiamiento de los cultivos de maíz en la zona alta del occidente del país consiste en posibilitar a los campesinos el alimentarse con un producto producido por ellos mismos en lugar de adquirirlo a precios de mercado.

Los técnicos de FUNDACEN para el programa de financiamiento agrícola realizan un análisis completo de los costos de producción e ingresos para cada solicitud de préstamo.

Las solicitudes de crédito no son aprobadas si es que no producen un índice de rentabilidad del 20% ya que el crédito constituye tan solo una pequeña porción del costo total de producción, el nivel de ingresos es más que suficiente para cubrir los costos de la deuda, inclusive si se tiene en cuenta cambios imprevistos en los precios.

Ninguno de los beneficiarios entrevistados ha recibido crédito del sistema bancario, aunque algunos si han recibido asistencia proveniente de distribuidores de fertilizantes.

Se inspeccionaron algunas viviendas financiadas por la fundación. FUNDACEN no se hace ilusiones acerca de la completa autosuficiencia que pueda alcanzar este programa. Los pisos de concreto son definitivamente una mejora en términos de salud si se la compara con las condiciones del resto de las viviendas.

6.2. Otras Evaluaciones

La única evaluacion disponible fue un diagnóstico institucional realizado por el representante de SOLIDARIOS en Guatemala. El objetivo de la evaluación es institucional y financiero, y no se realizaron estimaciones cuantitativas al nivel de los beneficiarios.

6.3. Conclusión

6.3.1. Cuantitativa

Lamentablemente se obtuvo muy poca información cuantitativa acerca del impacto de las actividades de FUNDACEN entre los beneficiarios durante la visita de campo. Las estimaciones de FUNDACEN acerca del impacto producido por el programa de financiamiento agrícola para 1984 están basadas en las cifras incluídas en las solicitudes de crédito. Estas son:

Número de Préstamos	125
Familias Beneficiadas	2.951
Financiamiento de FUNDACEN	Q 570.000
Valor Total de Ventas de los Cultivos Financiados	3.620.000
Costo Total de Producción*	2.728.000
	=========
Ingreso Neto	Q892.000 o Q300 por familia

* Incluyendo el valor monetario del trabajo proporcionado por los propios beneficiarios.

El nivel promedio de efectivo por familia sería mayor a Q300 ya que el costo de producción incluye la estimación monetaria del valor del trabajo proporcionado por la propia familia. En general los costos en efectivo financiados por FUNDACEN llegan al 20% del costo total estimado de la producción.

De acuerdo a este criterio el promedio efectivo por familia sería aproximadamente de Q1.000 para un lote de terreno con un promedio de dos hectáreas. El tamaño promedio de las familias es de 6 a 7 personas. Si no existen circunstancias desafortunadas, las estimaciones producidas por la fundación son suficientemente detalladas y realistas. Lo que falta, en cuanto a información que permita medir con certeza la situación imperante antes y después de proporcionar el crédito, es lo siguiente:

- Cual sería el nivel de producción y ventas si no existiera el crédito proporcionado por FUNDACEN?

Se ha planeado realizar una evaluación del primer grupo de cifras provenientes de los cultivos realizados en 1985 durante el primer trimestre de 1986. Sería difícil estimar el segundo grupo de cifras, de acuerdo a las entrevistas sostenidas por el evaluador. Podrían realizarse estimaciones indirectas a través de la utilización de la diferencia en los niveles de insumos técnicos, principalmente fertilizantes. No existe ninguna duda de que en la ausencia de financiamiento de FUNDACEN, el consumo de fertilizantes entre los beneficiarios sería mucho menor, y, probablemente, el efecto de su aplicación incorrecta es mayor. También está fuera de toda duda el aumento de crédito disponible en lugar de la mera substitución.

Los beneficios del programa de vivienda tienden a ser indirectos y difíciles de medir. Aunque parece que el programa ha producido un ambiente sanitario saludable que se ha traducido en mejores condiciones de vida entre los beneficiarios.

6.3.2. Cualitativa

A nivel cualitativo es fácil apreciar la fustración expresada por el presidente de FUNDACEN en el sentido de la incapacidad de esta organización de generar un real proceso económico, definido como un incremento sostenido del nivel de vida, como resultado de la acción de los programas de financiamiento agrícola y de vivienda básica. Es muy claro que aunque estos programas son económicamente necesarios y satisfacen necesidades humanas, el potencial económico de la mayoría de los beneficiarios está limitado por la presión demográfica y el carácter de la relación agrícola existente entre los beneficiarios y sus tierras en la zona alta de Guatemala. A pesar de la asistencia proporcionada por FUNDACEN, la mayoría de beneficiarios vivirían en condiciones de subsistencia si no tuvieran otras fuentes de ingresos. Es precisamente esta situación que provoca la busqueda de fuentes de ingreso entre los beneficiarios. El reconocimiento de estas limitaciones motiva la implementación por parte de FUNDACEN y la AID de programas más innovativos y arriesgados como la compra de tierras y el desarrollo de cultivos comerciales.

7. Relaciones Institucionales

7.1. Con AID

La misión de la AID en Guatemala proporciona una ayuda de 2 millones de dólares para el programa de compra de tierras de FUNDACEN. El programa es administrado por la oficina de desarrollo económico de la misión. En la opinión de la misión de la AID, FUNDACEN es una organización viable y digna de recibir el continuo apoyo de la agencia.

7.2. Con el BID

El evaluador no tuvo la oportunidad de hacer contacto con la misión del BID en Guatemala. De acuerdo a lineamientos del BID, esta organización no mantiene contacto directo con FUNDACEN.

El único apoyo recibido por FUNDACEN consiste de un préstamo autorizado a través de SOLIDARIOS. El BID recientemente realizó una evaluación de FUNDACEN en relación a este préstamo, pero ésta no pudo ser analizada por el evaluador.

7.3. Con SOLIDARIOS

Los lazos entre SOLIDARIOS y FUNDACEN son muy estrechos y antiguos. FUNDACEN fue una de las organizaciones fundadoras de SOLIDARIOS. La oficina central de SOLIDARIOS estuvo localizada en la ciudad de Guatemala entre 1972 y 1976. La oficina del representante de SOLIDARIOS para Centroamérica está localizada en la oficina de FUNDACEN, y el Sr. Aycinena es el presidente saliente de SOLIDARIOS habiendo cumplido su período de dos años.

ANEXO 1

Estados Financieros de FUNDACEN

Tabla 1. Balance General
31 de diciembre de 1983 y 1984

Tabla 2. Estado de Resultados
1 de enero al 31 de octubre de 1985

Tabla 3. Balance General
31 de octubre de 1985

Tabla 4. Proyecto de Presupuesto 1985

ANEXO 1

TABLA 1

FUNDACION DEL CENTAVO
(Fundación Guatemalteca para el Desarrollo)

ESTADO DE ACTIVOS Y PASIVOS
Al 31 de diciembre de 1984 y 1983
(en quetzales)

ACTIVO

	1984	1983
Circulante		
Efectivo en caja y bancos	1,775,355	1,334,807
Préstamos	1,123,428	751,629
Deudores varios	117,532	113,751
Inventarios	140,763	163,000
Gastos anticipados	5,853	7,119
Inversión en valores	25,800	800,000
	3,188,731	3,170,306
Otros activos		
Deudores varios a largo plazo	43,982	52,989
Préstamos a largo plazo	644,084	534,500
Terrenos en fincas rústicas	349,126	297,530
Inversiones en bonos	4,000	5,500
Construcciones en proceso	35,614	15,568
Otros	2,545	4,627
	1,079,351	910,714
Inmuebles y equipo		
Costo	208,513	236,523
Depreciación acumulada	(86,497)	(83,943)
	122,016	152,580
	4,390,098	4,233,600

TABLA 1
(cont')

FUNDACION DEL CENTAVO
(Fundación Guatemalteca para el Desarrollo)

ESTADO DE ACTIVOS Y PASIVOS
Al 31 de diciembre de 1984 y 1983
(en quetzales)

PASIVO

	1984	1983
Obligaciones a corto plazo		
Préstamos de entidades del exterior	298,586	173,085
Préstamos bancarios	13,332	13,332
Documentos por pagar	8,000	3,000
Anticipos sobre ventas de terrenos en fincas rústicas	159,748	129,489
Cuentas varias por pagar	69,796	47,045
	549,462	365,951
Obligaciones a largo plazo		
Documentos por pagar	8,000	–
Préstamos de entidades del exterior	1,008,881	1,212,496
Préstamos bancarios	653,338	666,670
Fondo de desarrollo social	112,220	112,220
	1,782,439	1,991,386
Otros pasivos		
Ingresos por realizar	83,940	22,539
Provisión para indemnizaciones	62,614	56,671
Provisión seguro de vida	55,205	44,894
	201,759	124,104
Suma pasivo	2,533,660	2,481,441
FONDO SOCIAL		
Fondo social al inicio del año	1,752,159	1,716,665
Excedente de ingresos sobre gastos del período	104,279	35,494
	1,856,438	1,752,159
	4,390,098	4,233,600

ANEXO 1

TABLA 2

Estados de Resultados al 31/10/85
(Quetzales)

Descripcion	Mensual	Acumulado
Medallas	1,400	7,700
Platos Commemorativ Porcelana	3,920	29,400
Ventas	5,320	37,100
Locales	6,250	273,333
Ordinarias	797	7,867
Del Exterior	200,000	433,565
Donaciones	207,047	714,767
Intereses Sobre Prestamos	2,440	80,033
Intereses Sobre Prestamos	2,440	80,033
Prestacion Asistencia Tecnica	1,200	31,475
Prestacion Asistencia Tecnica	1,200	31,475
Intereses P/Dep. Cta. de Ahorro	1,444	44,812
Recuperaciones	69	3,300
Diversos	10	3,269
Ganancia Relaiz en Ventas	--	136
Intereses P/Depos. A Plazo Fijo	4,058	90,054
Int. P/Inversiones Transitorias	622	15,519
Productos Porcela Fundacen	401	401
Otros Ingresos	6,606	157,494
Ingresos	222,615	1020,871
Medallas	813	4,347
Platos de Porcelana	1,654	12,408
Costo de Ventas	2,467	16,755
Costos	2,467	16,755
Ingresos Brutos	220,147	1004,116
Sueldos	14,590	113,567
Indemnizaciones	1,215	9,444
Aguinaldo		279
Servicios Profesionales	3,110	7,028
Gtos D/Viaje Viaticos Exterior		9,013
Gtos D/Viaje Viaticos Locales	2,400	21,889
Alquileres D/Vehiculos y Otros	35	217
Agua y Luz	66	688
Telefono		1,478
Atenciones y Representaciones	1,255	4,826
Mantenimiento Equipo D/Oficina	21	674
Mantenimiento de Vehiculos	1,858	10,679
Combustible y Lubricantes	1,547	12,230
Cargos Bancarios		25
Intereses Sobre Prestamos	11,441	95,129
Materiales y Utiles de Oficina	445	5,745
Seguros	765	3,506
Correo y Cables	17	166
Cuotas y Contribuciones	14	4,703
Promocion y Publicidad	55	2,314
Impuestos Fiscales	274	2,732
Impuestos Municipales	43	437
Comisiones Sobre Ventas		306
Adiestramiento de personal		3,207

TABLA 2
(cont')

Mantenimiento d/Instalac Fijas		85	308
Gastos Generales de Los Proveo		7,862	93,076
Vacaciones			105
Diversos		59	1,866
Alquiler de Edificios		50	410
Reparacion de Viviendas			12
Perdida en Baja de Activos			547
Gastos Platos navidad Guate/84		136	2,132
Int. S/Certificados de Garantia		1,561	7,151
Materiales Equipo I.B.M.			530
Gastos de Movilizacion		38	100
Gtos. Parcelas Fundacen	468	1,018	
Gastos		50,898	428,855
Gastos		50,898	428,855
Diferencia en Cambio			28,758
Diferencia en Cambio			28,758
Variaciones de Costos			40,267
Variaciones de Costos			40,267
Variaciones costos y otros			11,509
Total		169,249	563,752

ANEXO 1

TABLA 3

CUENTA	DESCRIPCION		ACUMULADO
01-01	CAJA CHICA		8,062.85
01-03	EFECTIVO EN BANCOS		76,415.83
01-04	INVERSIONES TRANSITORIAS		784,082.85
01-05	DOCUMENTOS POR COBRAR		3,000.00
01-06	INT. DEVENGADOS NO PERCIBIDOS		78,414.37
01-20	PRESTAMOS POR COBRAR		2279,931.10
01-20-01	PRESTAMOS	2375,845.77	
01-20-02	ESTIMACION PTMOS COBRO DUDOSO	95,914.67	
01-21	CUENTAS POR COBRAR		52,304.90
01-23	INVENTARIOS		90,256.03
01-41	TERRENOS		1158,781.03
01-42	EDIFICIOS		96,000.00
01-42-01	EDIFICIOS	150,000.00	
01-42-02	DEPRECIACION ACUMULADA EDIFIC	54,000.00	
01-43	VEHICULOS		118,172.49
01-43-01	VEHICULOS	139,142.65	
01-43-02	DEPRECIACION ACUMULADA VEHIC.	20,970.16	
01-44	MAQUINARIA		884.25
01-44-01	MAQUINARIA	4,421.21	
01-44-02	DEPRECIACION ACUMULADA MAQ	3,536.96	
01-45	MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA		16,268.09
01-45-01	MOBILIARIO Y EQUIPO D OFICINA	24,258.49	
01-45-02	DEPREC ACUM MOBILIARIO Y EQU	7,990.40	
01-46	CONSTRUC. VIVIENDA EN PROCESO		13,430.16
01-47	INVERSIONES A LARGO PLAZO		1523,600.00
01-60	DEPOSITOS VARIOS		825.00
01-61	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO		5,064.71
01-62	DIVERSOS		3,603.42
01	ACTIVO		6308,896.80
02-20	CUENTAS POR PAGAR		162,427.74-
02-31	RETENCIONES A EMPLEADOS		944.98-
02-33	OTRAS RETENCIONES		162.54-
02-41	ANTICIPO P/VENTA DE TIERRA		181,558.14-
02-42	PROVISION PARA INDENNIZACIONES		69,748.92-
02-43	BENEFICIO BRUTO DIFERIDO		16,399.29
02-44	INT DEVENGADOS POR REALIZAR		78,414.37-
02-45	DOCTOS P/PAGAR - LARGO PLAZO		379,250.00-
02-50	PRESTAMOS POR PAGAR		2830,145.14-

FUNDACION DEL CENTAVO — TABLA 3 CONT. BALANCE GENERAL AL 31/10/85 — HOJA 2

CONSOLIDADO — FCCN10

CUENTA	DESCRIPCION	ACUMULADO
02-51	FONDO DE DESARROLLO SOCIAL	112,219 80--
02-53	PROV. P/SEG. VIDA, PROG DE VIV	56,445 92--
02	PASIVO	3887,716.84--
03-01	PATRIMONIO	1857,427 97-
	RESULTADOS DEL PERIODO	563,752.07--
03	PATRIMONIO	2421,180 04-
	SUMA PASIVO + PATRIMONIO	6308,896 88--
	TOTAL	.00

CUENTAS DE ORDEN Q.377.581.38

TABLA 4

PROYECTO DE PRESUPUESTO 1985

INGRESOS	
Intereses sobre préstamos	Q. 73,000
Intereses cuentas de ahorro	170,000
Prestación asistencia técnica	20,000
Venta medallas y platos (directo)	40,000
Donaciones para gastos	100,000
Donaciones para inversión	1,100,000
Otros ingresos	15,000
	1,518,000
EGRESOS	
Sueldos	183,120
IGSS e IRTRA	18,860
Aguinaldos	15,260
Servicios profesionales	10,000
Viáticos al interior	39,600
Agua y luz	1,500
Teléfono	2,000
Atenciones y representaciones	4,000
Mantenimiento de equipo de oficina	900
Mantenimiento de vehículos	7,600
Combustibles y lubricantes	17,560
Materiales de oficina	5,000
Seguros	3,870
Correos y cables	1,150
Cuotas y contribuciones	4,780
Publicidad	3,500
Impuestos fiscales	2,170
Impuestos municipales	525
Alquiler de edificios	5,880
Pasajes y viáticos al exterior	2,000
Mantenimiento instalaciones fijas	600
Gastos por venta de medallas y platos	1,000
Intereses sobre préstamos	83,800
Diversos	3,500
SUB-TOTAL	418,175
CARGOS EN LIBROS	
Indemnizaciones	15,260
Depreciaciones	30,000
Cuentas dudosas	40,000
TOTAL GASTOS	503,435
INVERSION DE DONACIONES DEL AÑO	
Compra de tierra	500,000
Gastos legales, topográficos, estudios e impts.	40,000
Financ. para producción y Asis.Téc. Prog. Tierra	320,000
Construcción de viviendas	240,000
TOTAL INVERSION	1,100,000

R E S U M E N

Ingresos totales	1,518,000
Menos:	
Inversión de donaciones del año	1,100,000
SUB-TOTAL	418,000
Menos: Gastos en efectivo	418,175
SUB-TOTAL	(175)
Menos: Cargos en libros	85,260
RESULTADO ESPERADO	(85,435)

ANEXO 2

Reportes de la Visita de Campo

Oficina Regional de Jutiapa

1. Asociación de Agricultores Flor de Maíz
2. Asociación Agrícola San José, Buena Vista
3. Comité Agrícola Barrio El Turco
4. Grupo Agrícola La Fé

Oficina Regional de Quetzaltenango

1. Asociación de Agricultores Flor de Maíz
2. Asociación de Agricultores Espiga de Trijo
3. Asociación de Agricultores Unión Chuanoj

Oficina Regional de Jutiapa

1. Nombre del Grupo: Asociación de Agricultores Flor de Maíz.

2. Localidad: Cantón San José, Buena Vista, Jutiapa

3. Número de Miembros: 21, 19 participan en el préstamo.

4. Años Trabajando con FUNDACEN: Grupo nuevo

5. Extensión de Tierra Cultivada Parte del Financiamiento

	Rendimiento Estimado (qq/Mz)	Producción Total (qq)
Maíz: 48 Mz	15	720
Frijol: 23 Mz	15	345
Maicillo: 47 Mz	22	1.034

6. Costo Estimado de la Producción Q22.170, Ventas Estimadas Q30.235; Neto Q7.965

7. Propósito del Préstamo:

Financiar la Compra de	124 qq	16-20-0 fertilizantes
	84 qq	fertilizante de urea
	1	fumigador de insecticida

8. Monto del Préstamo/Condiciones: Q3.875 or Q204 por miembro; 9 meses/1pago/10% de interés en el balance

9. Observaciones de Campo:

   - Un miembro del grupo contactado reportó un rendimiento de maíz de 60 qq/mz lo cual es dudoso ya que el rendimiento del año anterior fue de 6 qq/mz.

   - Localizado a 12 Km. de Jutiapa. Prefiere vender el maíz a intermediarios en lugar de a INDICA (entidad comercial del gobierno), ya que ésta última mantiene requerimientos mucho más extrictos en cuanto a la calidad del producto.

Nota: 1 manzana (Mz) = 0.7 hectáreas

1 quintal = 100 libras

Oficina Regional de Jutiapa

1. Nombre del Grupo: Asociación Agrícola, San José, Buena Vista

2. Localidad: Cantón San José, Buena Vista, Jutiapa

3. Número de Miembros: 24 de los cuales 16 participan en el préstamo

4. Años Trabajando con FUNDACEN: 1; previo crédito en 1984 de Q3.491 con un balance de Q147, debido al retiro de uno de miembros.

5. Extensión de Tierra Incluída en el Financiamiento:

	Rendimiento Estimado (qq/Mz)	Producción Total (qq)
Maíz 79 Mz	40	3.160
Frijol 79 Mz	6	474
Maicillo 79 Mz	18	1.422

6. Ingreso Estimado:

Ventas: Q40.290 Costos: 30.410 Neto: 9.880

7. Propósito del Préstamo:

Para financiar la compra de 178 qq fertilizante 16-20-0
112 qq fertilizante de urea

8. Método del Préstamo/Condiciones:

Q5.727 o Q220/miembro

9. Observaciones de Campo:

- Contacto con el presidente de la asociación
- Rendimiento esperado de 40-50 qq/Mz maíz; rendimiento sin fertilizante ha sido de 10-15 qq/Mz.
- Recibe Q9/qq por la venta a intermediarios en el terreno, y Q10,50/qq de INDECA en su oficina. El transporte cuesta 30 centavos/qq pero prefieren negociar con el mercado privado para evitar el control de calidad de INDECA.
- Han tenido problemas de babosa e insectos.

Oficina Regional de Jutiapa

1. Nombre del Grupo: Comité Agrícola Barrio El Turco

2. Localidad: San Cristobal Frontera, Jutiapa

3. Número de Miembros: 10, de los cuales 9 participan en el préstamo

4. Años Trabajando con FUNDACEN: Grupo nuevo

5. Extensión de tierra incluída en el financiamiento:

	Rendimiento Estimado (qq/Mz)	Producción Total (qq)
Maíz: 18 1/4 Mz	50	913
Frijol: 6 45 Mz	16	109

6. Ingreso Estimado:

   Ventas: Q9.810; Costos: Q7.340; Neto: Q2.470

7. Propósito del Préstamo: compra de fertilizante, pesticida y fumigadores

8. Monto del Préstamo/Condiciones:

   Q2.138 o Q237/miembro - 9 meses/1 pago/ 10% de interés

9. Observaciones de Campo:

   - contacto con solo un miembro no muy comunicativo del grupo.
   - dice que él compraba fertilizante a mejores precios (3-5% interés) en el sector privado.
   - no fue específico acerca de las proyecciones de cultivos. Falta de especificación quizás se debe a que el grupo se encuentra localizado junto a la frontera con El Salvador, y el mercado de productos probablemente se realiza en El Salvador.
   - los documentos de la fundación indican que el grupo no tiene problemas en relación al pago del préstamo.

Oficina Regional de Jutiapa

1. Nombre del Grupo: Grupo Agrícola La Fé

2. Localidad: Guevara - Asociacion Mita, Jutiapa

3. Número de Miembros: 29 de los cuales todos participan en el préstamo

4. Años Trabajando con FUNDACEN: Grupo nuevo

5. Extensión de Tierra Incluída en el Financiamiento:

	Rendimiento Estimado (qq/Mz)	Producción Total (qq)
Maíz 39,5 Mz	18 qq	711 qq
Frijol 39,5 Mz	12 qq	474 qq
Tomate 7,5 Mz	160 cajas	1.200 cajas
Cebolla 1,5 Mz	160.000 cebollas	249.000 cebollas
Maicillo 39,5 Mz	25 qq	987 qq

6. Ingreso Estimado:
   Ventas: Q98.000; Costos: Q7.585; Neto: Q30.415

7. Propósito del Préstamo: Compra de fertilizante, pesticida y fumigadores

8. Monto del Préstamo/Condiciones:
   Q6.596 o Q227/miembro - 9 meses/un pago/10% de interés

9. Observaciones de Campo:

- Algunos miembros del grupo son también beneficiarios del plan de vivienda.

- Contacto con cuatro miembros. Los terrenos sembrados con tomate y cebolla de dos de los miembros están localizados a 3-4 horas de sus viviendas.

- Un miembro piensa que su fertilizante ha sido adulterado o dañado. El dijo que no veía ninguna diferencia en sus cultivos entre antes y después de recibir el crédito.

- El grupo está situado junto a la carretera principal por lo que se hace muy fácil la comercialización de los productos. Gran parte de éstos van a El Salvador y Honduras.

- Existe escasez de agua potable en el área.

- Debido a un reciente incidente de pelea a machete y bala entre las familias de dos miembros, FUNDACEN opina que el grupo está muy cercano a dividirse en grupos más pequeños.

Oficina Regional de Quetzaltenango

1. Nombre del Grupo: Asociación de Agricultores Flor de Maíz

2. Localidad: Pasaje Choestancia, Aldea Pitzal, Momestenango, Totonicapan

3. Número de Miembros: 16 participantes en el préstamo

4. Años Trabajando con FUNDACEN: Grupo nuevo

5. Extensión de Tierra Incluída en el Financiamiento

	Rendimiento Estimado (qq/Mz)	Producción Total (qq)
Maíz 21.4 Mz (sembradas simultáneamente)	48 qq	400 qq
Frijol 21.7 Mz "	8 qq	100 qq

6. Ingreso Estimado:

   Ventas: Q7.200 Costos: Q1.014 Efectivo Disponible Q5.586

7. Propósito del Préstamo: Compra de fertilizante y fungicida

8. Préstamo/Monto/Condiciones:

   Q1.872 or Q117/miembro; 11 meses/1 pago/10% interés

9. Observaciones de Campo:

   - Contacto realizado durante una reunión de la asociación con un técnico de FUNDACEN, siete miembros presentes. Necesidad de traducción del Quiché al español.

   - Los miembros contestan de acuerdo a lo que ellos piensan que el evaluador y FUNDACEN quieren oír. Respuestas ambiguas en cuanto a rendimiento y a otras estimaciones.

   - Todos los miembros presentes son ya sea vendedores ambulantes o trabajadores migrantes durante la estación de cosecha en la Costa del Pacífico. La mayoría de los vendedores ambulantes dicen que utilizan su propio capital para la compra de mercadería.

   - La producción de maíz del grupo no satisface los requerimientos de consumo anual familiar. El déficit es comprado en el mercado local.

Oficina Regional de Quetzaltenango

1. Nombre del Grupo: Asociación de Agricultores Espiga de Trigo

2. Localidad: Pasaje Chonimasac, San Antonio Pasojoc, Momostenango, Totonicapan

3. Número de Miembros: 18 participantes

4. Años Trabajando con FUNDACEN: Grupo nuevo

5. Extensión de Tierra incluída en el Financiamiento:

	Rendimiento Estimado (qq/Mz)	Producción Total (qq)
Maíz: 12,7 Mz	48 qq	610 qq
Trigo 10 Mz	32 qq	320 qq

6. Ingreso Estimado:

   Nota: solo el trigo es vendido; el maíz se consume internamente

7. Propósito del Préstamo: compra de fertilizante

8. Monto del Préstamo/Condiciones:

   Q2.735 o Q152/miembro - 10 meses/1 pago/10% en interés

9. Observaciones de Campo:

   - Contacto con un miembro de la asociación que trabaja vendiendo cubrecamas durante 6 meses al año.

   - Dice que antes de recibir el crédito de la fundación, el utilizaba aproximadamente la mitad del fertilizante utilizado actualmente.

   - No se pudo obtener información significativa de parte del beneficiario acerca del impacto relacionado con el crédito. Este fue entrevistado en Quiché.

Oficina Regional de Quetzaltenango

1. Nombre del Grupo: Asociación de Agricultores Unión Chuanoj

2. Localidad: Cantón Chuanoj, Totanicapan

3. Número de Participantes: 36

4. Años Trabajando con FUNDACEN: 13, nunca ha tenido problemas en el pago de los préstamos

5. Extensión de Tierra Incluída en el Financiamiento:

	Rendimiento Estimado (qq/Mz)	Producción Total (qq)
Maíz: 49 Mz	48 qq	2.350 qq
Trigo: 118,6 Mz	32 qq	3.800 qq

6. Ingreso Estimado:

Ventas: Q74.257 Costos: Q14.000 Ingreso Neto en efectivo: Q60.257

7. Propósito del Préstamo/Condiciones:

Q21.335 o Q593/participante

9. Observaciones de Campo:

- Este es uno de los grupos más antiguos con el que FUNDACEN ha trabajado, y es el préstamo más grande concedido dentro de su cartera.

- Contacto con el hijo del presidente de la asociación quien trabaja en un programa de enseñanza del español a niños Quichés, éste es un prerequisito para el ingreso a la escuela primaria.

- No fue posible obtener información respecto al impacto obtenido con el crédito proporcionado por FUNDACEN.