



MACRO IMPACTO CON MICRO DINERO

25 AÑOS DE APOYO A LA MICROEMPRESA



BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

MACRO IMPACTO CON MICRO DINERO

25 años de apoyo a la microempresa

**Catalogación (Cataloging-in-Publication) proporcionada por el
Banco Interamericano de Desarrollo
Biblioteca Felipe Herrera**

Luna, Elba
Sáenz, María Victoria

Macro impacto con micro dinero: 25 años de apoyo a la microempresa / Elba Luna, María Victoria Sáenz.
p. cm.
ISBN: 1-931003-74-2

1. Small business--Latin America. 2. Small business—Finance. 3. Economic development
projects—Latin America. 4. Inter-American Development Bank. I. Inter-American Development Bank.
Sustainable Development Dept.

338.642 L4412 —dc21

Los autores del libro son Elba Luna, Socióloga, fundadora de GADIS, Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social y consultora del PNUD, BID y de diferentes organizaciones de la sociedad civil argentina y de Latinoamérica en general; y María Victoria Sáenz, administradora de empresas con especialización en derecho financiero quién se desempeña actualmente como Especialista en Microempresa en la División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Banco Interamericano de Desarrollo. Las siguientes personas colaboraron muy especialmente en este proyecto: los especialistas sectoriales a cargo de los temas de microempresa en las Representaciones del Banco en los países y María Raquel Trigo, asistente administrativa y de publicaciones de la División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa del BID.

A fin de festejar los 25 años de apoyo ininterrumpido al sector de la microempresa en Latinoamérica y el Caribe, el BID ha querido hacer esta publicación en la cual se pretende resumir los principales hitos en la historia de los programas que al interior del Banco se han encargado de tan importante tarea: el Programa de Pequeños Proyectos y el Programa de Empresariado Social. A través de los éstos, se apoyaron incipientes organizaciones que hoy son las grandes protagonistas de la industria microfinanciera; se fortalecieron institucionalmente y se otorgaron fondos de crédito a más de 500 entidades, que a su vez, han apoyado más de 500.000 personas de bajos recursos entre los que se destacan mujeres, indígenas, discapacitados, pequeños productores y microempresarios en general. El libro es también un homenaje a todos los ejecutores de estos proyectos, a los beneficiarios de éstos y a todos aquellos que han hecho posible para el Banco desarrollar estas acciones.

Autores de la publicación: Elba Luna y María Victoria Saenz.

Editora: María Victoria Sáenz, Banco Interamericano de Desarrollo.

Editora de Estilo: Patricia Ardila

Comité Editorial: Antonio Vives, Banco Interamericano de Desarrollo; Alvaro R. Ramírez, Banco Interamericano de Desarrollo; Carlos Cuevas, Banco Mundial y María Otero, CEO, ACCION Internacional.

Las opiniones expresadas en el presente documento pertenecen a los autores y no necesariamente reflejan la posición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo.

2004

Esta publicación puede solicitarse a:

División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Parada B-0800

Banco Interamericano de Desarrollo

1300 New York Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20577

Correo electrónico: sds/mipyme@iadb.org

Fax: 202-623-2307

Sitio de Internet: <http://www.iadb.org/sds/msm>

ISBN: 1-931003-74-2

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	5
SOMOS MÁS QUE UN BANCO	7
DE PAYSANDÚ A NEW YORK CITY	19
SEMILLAS PARA EL CRECIMIENTO	23
UN ESFUERZO (DES) COMUNAL EN LAS FALDAS DEL CHIMBORAZO	27
A LA RECONQUISTA DEL CHACO	31
SOLIDARIDAD ORGÁNICA	35
DE LA JUNGLA AL MERCADO MUNDIAL	39
COMO AGUA PARA EL CHOCOLATE	43
EL PRIMER CAPÍTULO DE UNA EMOCIONANTE AVENTURA	47
CÓMO SACAR VENTAJA DE UNA ESTAMPIDA DE OVEJAS	51
UNA COOPERATIVA CON FUERTE PERSONALIDAD	
MICROEMPRESARIAL	55
UNA BUENA RECETA PARA SACARLE EL JUGO A LA CRISIS	59
CAMINO DE ASCENSO AL SEGUNDO PISO	63
MICROFINANCIERA DE ALTO VUELO Y FIEL A SU CLIENTELA	67
LOS MÉRITOS DE PONER LA CASA EN ORDEN	71
LA TRANSICIÓN DE BENEFICIARIOS A CLIENTES	75
LA AYUDA POR KILOS SE TRANSFORMA EN NEGOCIO FINANCIERO	79
BORRÓN Y CUENTA NUEVA	83
EN EL UNIVERSO DE LAS MIPYME, EL EFECTO	
DE DEMOSTRACIÓN PAGA	89
PIONEROS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	95
EL BANANO EN LOS TIEMPOS DEL PLÁSTICO	101
DE BASUREROS A COOPERATIVISTAS	105
CONCLUSIÓN: LO PEQUEÑO PUEDE SER GRANDE	109
ANEXO	111

PRESENTACIÓN

La población de menores ingresos de América Latina y el Caribe ha sabido siempre que su supervivencia depende de su capacidad de generar ingresos a través de pequeños negocios en las áreas de comercio, servicios y actividades productivas del tipo más diverso. Es por ello que ha buscado constantemente la forma de aprovechar los escasos recursos disponibles para llevar adelante tales empresas.

El Banco Interamericano de Desarrollo advirtió tempranamente estas necesidades y, hacia fines de la década de los años setenta, diseñó una herramienta destinada a apoyar el desarrollo de la actividad empresarial por parte de las personas de escasos recursos: el Programa de Pequeños Proyectos, hoy día llamado Programa de Empresariado Social.

Estos programas han financiado actividades tan diversas como el reciclaje de residuos no biodegradables; la producción de miel, café orgánico, semillas y otros productos agrícolas; las artesanías textiles y la reparación de calzado; la cría de ovejas y el arriendo ganadero, y han llegado a miles de pequeños comercios que pueblan la geografía de la región. El Banco, a través de una amplia red de instituciones públicas y privadas locales e internacionales, ha brindado recursos financieros y servicios de apoyo a los respectivos microempresarios.

Este libro presenta sólo algunos ejemplos de las actividades productivas de la gente de la región financiadas por el Banco, y es un homenaje a las mujeres y hombres que trabajando para llevarlas adelante renuevan diariamente la esperanza de un futuro mejor. También es un homenaje a las cerca de 500 entidades ejecutoras de proyectos productivos, de microfinanzas, y de desarrollo empresarial y social, gracias a las cuales se ha logrado atender las necesidades de más de medio millón de microempresarios.

Nos sentimos orgullosos de haber sido pioneros en el apoyo al desarrollo de la microempresa en América Latina y el Caribe, y esperamos seguir contando con el respaldo de todos aquellos que nos han acompañado en esta labor.

Enrique V. Iglesias, Presidente
Banco Interamericano de Desarrollo



Desde hace más de 40 años, el Banco Interamericano de Desarrollo (IDB) es el organismo financiero por excelencia de los países de América Latina y el Caribe, y uno de los principales impulsores de la inversión en el desarrollo de las comunidades de la región.

SOMOS MÁS QUE UN BANCO

Aun cuando inicialmente el Banco hizo hincapié en el apoyo al crecimiento de los sectores productivos y de la infraestructura física de la región, la equidad social y la reducción de la pobreza siempre han sido dos de sus principios rectores. Ello lo llevó a adaptar constantemente sus estrategias y programas a las necesidades del proceso de desarrollo económico y social de los países.

Hacia fines de la década de los años setenta, cuando el mercado de trabajo comenzaba a transformarse radicalmente y los signos de la desigualdad creciente se hacían evidentes, el Banco reconoció la importancia fundamental de las microempresas y las economías locales en el desarrollo futuro de la región. Era necesario entonces establecer mecanismos que permitieran apoyar directamente las iniciativas productivas y las actividades económicas de los grupos más pobres de la población.

A partir de 1976 comenzaron a realizarse algunos esfuerzos tímidos, cuando el Directorio del Banco dispuso destinar el ahorro presupuestario de ese año fiscal a una cuenta especial de Cooperación Técnica para apoyar el fortalecimiento de las comunidades y cooperativas populares de la región¹. Pero fue en 1978, hace 25 años, cuando el BID estableció una nueva modalidad crediticia: el Programa de Pequeños Proyectos (PPP). Por intermedio de esta iniciativa era posible ejecutar operaciones de préstamo hasta de US\$500.000, acompañadas de cooperaciones técnicas no reembolsables, a través de entidades intermediarias públicas y privadas con y sin fines de lucro.

El objetivo era facilitar el acceso a crédito a individuos o grupos de personas que carecían de entrada al mercado financiero comercial o de fomento en condiciones ordinarias. El documento presentado al Directorio Ejecutivo del Banco en abril de 1978, a través del cual se propone la creación del Programa de

Pequeños Proyectos, sostiene:

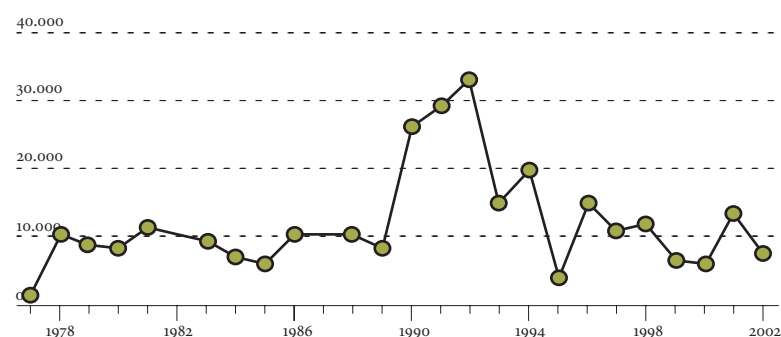
“...es un hecho conocido que las personas y comunidades de bajos ingresos por regla general no tienen acceso al crédito. Los criterios de elegibilidad son demasiado elevados ... La experiencia muestra, sin embargo, que las personas de bajos ingresos, sobre todo en las ciudades, pero también en el sector rural, y en general en ambientes donde existen algunos incentivos mínimos, son un recurso humano renovable, capaz en gran medida de generar sus propias soluciones”.

Con la creación del Programa de Pequeños Proyectos, el BID se convirtió en la primera entidad multilateral de desarrollo en otorgar préstamos sin garantía gubernamental directamente a organizaciones privadas sin fines de lucro. Es así como en octubre de 1978, con la aprobación de un crédito y una operación de cooperación técnica a Manos del Uruguay, se da inicio al Programa de Pequeños Proyectos,

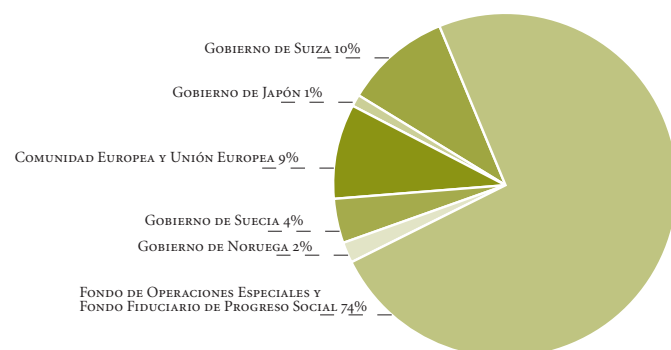
¹ BID, Uso del ahorro presupuestal de 1976. GN-1157, Washington D.C., diciembre 1976.

GRÁFICO 1.

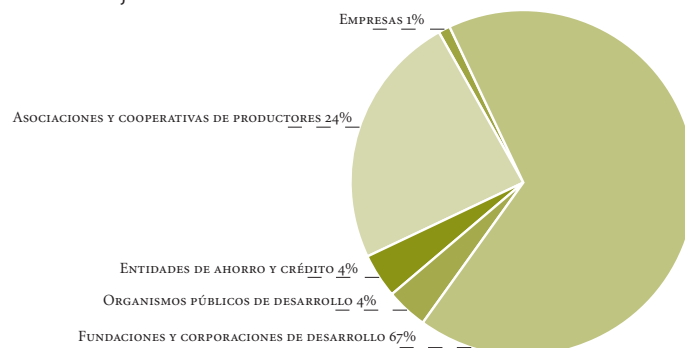
Recursos movilizados por año en miles de US\$

**GRÁFICO 2.**

Origen de los fondos

**GRÁFICO 3.**

Organizaciones ejecutoras



pionero en América Latina y el Caribe como instrumento de apoyo al sector de la microempresa.

En 1998, con ocasión de los 20 años del Programa, el Directorio del Banco aprobó cambios importantes para dar paso al Programa de Empresariado Social (PES). Las modificaciones aprobadas tuvieron como base tanto las ideas que impregnaban el ambiente académico y social de la región, como las enseñanzas derivadas de 20 años de experiencia anterior a través del PPP. Atento a los intereses y necesidades de la población pobre la región y más abierto en sus objetivos, el PES se diseñó teniendo en cuenta criterios operativos más estrictos, especialmente en relación con las capacidades de las entidades ejecutoras y a las condiciones del financiamiento otorgado.

Los lineamientos centrales del Programa de Empresariado Social sostienen que: (i) las microempresas realizan actividades extremadamente heterogéneas y su desarrollo requiere de diferentes tipos de apoyo (financiero y no financiero); (ii) los microempresarios de bajos ingresos necesitan también servicios sociales que les permitan elevar su productividad e ingresos; (iii) el aumento de la capacidad de las instituciones sin fines de lucro que brindan servicios a los microempresarios y productores de bajos ingresos asegura un flujo permanente de servicios confiables; y (iv) la incursión de instituciones

privadas con fines de lucro mejorará y hará más competitivo el mercado de prestación de servicios microfinancieros.

RECURSOS

En los primeros 25 años se han financiado 570 operaciones por un monto total de US\$302 millones, de los cuales un porcentaje importante fue aprobado entre 1991 y 1994, como se observa en el Gráfico 1. A través de ellas se ha llegado directamente a cerca de 530.000 microempresarios, pequeños productores, campesinos, agricultores y artesanos de los lugares más recónditos de América Latina y el Caribe.

El Directorio del Banco asignó inicialmente US\$5.000.000² al Programa de Pequeños Proyectos, con cargo al Fondo de Operaciones Especiales (FOE) y al Fondo Fiduciario de Progreso Social (FFPS)³. Estos recursos se han incrementado durante estos 25 años hasta superar los US\$224 millones, suma que representa cerca del 75% de los fondos invertidos.

SOCIOS FINANCIEROS

Alentado por los buenos resultados alcanzados por el Programa, a principios de los años ochenta el Banco inició un proceso de movilización de fondos de otras fuentes. Aprovechaba

así el interés de muchos donantes de contribuir al fortalecimiento de las economías locales de los países de menor desarrollo relativo y, en ese contexto, buscaba socios financieros para el Programa. De este modo logró un conjunto de acuerdos especiales con los Gobiernos de Noruega, Suiza, Suecia, Japón, la Unión Europea y, más recientemente, con el Gobierno de Italia, a través de los cuales estos países han aportado recursos al Programa, respetando los lineamientos y condiciones generales del mismo.

Desde sus comienzos, el Programa tomó en consideración la política del Banco orientada a movilizar recursos internos a través de contrapartidas locales, dado que el financiamiento externo constituye solamente un complemento al esfuerzo que deben hacer los países para consolidar su desarrollo. Es así como en sus 25 años se han movilizado más de US\$16 millones provenientes de las comunidades, de los organismos ejecutores y de los beneficiarios. Estos recursos, sumados a los US\$302 millones financiados por el Banco, ascienden a un total de US\$318 millones destinados al alivio de la pobreza y a la generación de oportunidades de negocios para la población menos favorecida. Esta suma significa también que el 5,2% de la financiación de los proyectos se ha originado en recursos locales del ahorro de las comunidades y de las entidades ejecutoras.

EJECUTORES LOCALES

Una de las principales innovaciones del Programa fue la canalización directa del financiamiento a través de organizaciones intermediarias locales y la no exigencia de garantía soberana para estas operaciones. Con el objeto de asegurar el éxito de los proyectos, los ejecutores locales reciben asistencia para fortalecer sus capacidades institucionales a través de cooperaciones técnicas complementarias.

Si bien en el documento de creación del Programa se consideraba como intermediarias elegibles a instituciones públicas y privadas con y sin fines de lucro, más de un 90% de las operaciones ha sido canalizado a través de entidades privadas sin fines de lucro. Entre las organizaciones ejecutoras es posible distinguir: (i) fundaciones y corporaciones de desarrollo de carácter no gubernamental; (ii) asociaciones y cooperativas de productores; (iii) entidades de ahorro y crédito; (iv) organismos públicos de desarrollo; y (v) empresas.

Fundaciones y corporaciones de desarrollo

El 67% de las operaciones del Programa ha sido ejecutado por organizaciones no gubernamentales (ONG) de desarrollo. Comprometidas

con la promoción del interés público, el empoderamiento de los sectores marginales y la promoción del desarrollo, estas instituciones se encuentran diseminadas a lo largo y ancho de América Latina, incluso en sus rincones más recónditos e inhóspitos. Muchas nacieron con el impulso de la prédica social de la Iglesia Católica e incorporaron el apoyo a actividades productivas como un servicio social más en el menú de tareas que realizaban con los grupos de menores ingresos. En general atienden a poblaciones pobres que realizan actividades productivas rudimentarias como mecanismo de sustento. Conocen bien la realidad donde operan, saben cómo acercarse a las zonas más pobres y trabajan sobre la base de la confianza establecida con sus beneficiarios, lo que ha contribuido en muchos casos a suplir la carencia de tecnología financiera.

En un principio, sus carteras de crédito eran reducidas y ofrecían, además de préstamos, asistencia técnica y capacitación, junto con los servicios sociales tradicionales. Como producto de la experiencia adquirida, algunas de estas organizaciones abandonaron su perfil original e iniciaron un proceso de transición hacia la especialización en la prestación de servicios financieros, que a la postre desembocó en la creación de nuevas entidades microfinancieras.

² BID, Programa para Pequeños Proyectos Sociales, Memorando al Directorio Ejecutivo, Washington, abril de 1978 (GN-1238). Resolución DE 85/78.

³ El Fondo de Operaciones Especiales está constituido por contribuciones de los países miembros para financiar donaciones y préstamos, en condiciones concesionales, para atender circunstancias especiales existentes en los países prestatarios más pobres y menos desarrollados. El Fondo Fiduciario de Progreso Social fue establecido en 1961 por el Gobierno de Estados Unidos para apoyar proyectos de los sectores agrícola, de saneamiento, educación y sociales.

Estas nuevas ONG vieron a la microempresa como una oportunidad para combinar la misión social y la promoción del desarrollo.

El Programa también apoyó a un nuevo tipo de ONG de desarrollo especializadas en microfinanzas, que nacieron hacia fines de la década años ochenta. En muchos casos el respaldo del Banco fue un factor decisivo para su puesta en marcha. Estas nuevas ONG vieron a la microempresa como una oportunidad para combinar la misión social y la promoción del desarrollo. Contemporáneas de los programas de ajuste que afectaron profundamente la estructura del empleo y dieron impulso al sector informal, estas organizaciones se concentraron en las áreas urbanas y periurbanas. El compromiso y energía de sus líderes e inspiradores, su vinculación institucional con la experiencia internacional, la especialización en la prestación de servicios de alta calidad

técnica y la constitución de redes de afiliadas fueron los factores que imprimieron la marca distintiva de una época que abarca prácticamente toda la década de los años noventa.

Asociaciones y cooperativas de productores

En consonancia con los principios que dieron lugar a su creación, el Programa destinó un apoyo especial a las entidades de ayuda mutua, principalmente a cooperativas de producción y de servicios, así como a las asociaciones de pequeños productores agropecuarios. Este tipo de organizaciones ha tenido a su cargo la ejecución del 24% de las operaciones. Si bien dentro de este sector se encuentran empresas

cooperativas y asociativas grandes y muy productivas, las ejecutoras del PPP han sido principalmente las que atienden a dos subsectores de la economía: (i) aquel que se encuentra marginado del proceso de modernización agrícola, y (ii) el de la agricultura de subsistencia que depende de la mano de obra familiar y que encuentra en la asociatividad un mecanismo propicio para defender sus intereses de grupo, legalizar la tenencia de la tierra, obtener beneficios sociales y mejorar sus ingresos.

Entidades de ahorro y crédito

El 4% de las operaciones ha sido ejecutado por entidades de ahorro y crédito entre las cuales figuran cooperativas especializadas en crédito a microempresarios, como es el caso de Credicoop en Chile. Sin embargo, cabe anotar que hoy día este tipo de entidad es elegible solamente para recursos de cooperación técnica destinados a mejorar su capacidad de movilizar los ahorros de sus asociados, de modo que sea esa la fuente principal de recursos para el otorgamiento de crédito.

Organismos públicos de desarrollo

Entre el reducido número de operaciones canalizadas a través de instituciones del sector público (4%)

han predominado las entidades financieras, especialmente los bancos provinciales de los países de mayor desarrollo relativo como Argentina y Brasil, y las Cajas Municipales de Ahorro en Perú. A través del Programa también se ha prestado apoyo a varias entidades de desarrollo local como la Corporación para el Desarrollo de la Cuenca de Curi Leuvú en Argentina, las Corporaciones de las Cuencas del Beni, Potosí y Cochabamba en Bolivia, y la Promotora de Puebla en México.

Empresas

El Programa ha realizado el 1% de sus operaciones a través del sector empresarial. Sin embargo, se prevé que en el futuro ésta sea una ventana de oportunidad para la región en la medida en que ya se están abriendo camino las operaciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En efecto, de la mano del PES se aprobó la primera operación de RSE en El Salvador en octubre de 2003. Esta operación facilitará recursos de asistencia técnica y canalizará el apoyo financiero de las empresas más importantes de El Salvador hacia proyectos de alivio de la pobreza. De esta manera, a través del PES el Banco tiene nuevamente la oportunidad de asumir el liderazgo en lo pertinente al apoyo a procesos de cambio e innovación social.

ACTIVIDADES

Gracias a la flexibilidad intrínseca del Programa, el Banco ha podido ampliar su campo de acción hacia los sectores donde la experiencia del financiamiento internacional ha sido escasa. En ese sentido se ha hecho un gran esfuerzo por explorar nuevos campos de actividad y por buscar soluciones alternativas a los problemas que enfrentan las comunidades menos favorecidas de la región.

A través de los dos componentes que lo conforman, uno de **FINANCIAMIENTO REEMBOLSABLE** y otro de **COOPERACIÓN TÉCNICA**, el Programa ha financiado:

- el capital de trabajo de actividades productivas que contribuyen a crear empleo o a transferir ingresos hacia los grupos y comunidades más pobres;
- las inversiones fijas requeridas para el correcto funcionamiento de esas actividades productivas; y
- la asistencia técnica necesaria para implementar tecnologías de punta que van desde aquellas requeridas para la producción de cacao, arroz, maíz, café, ganado ovino y apicultura, hasta metodologías de crédito, intermediación financiera y comercialización.

El tener un mismo diseño básico para los dos componentes, de manera que se adapten a las necesidades particulares de las instituciones

intermediarias, de los beneficiarios y de los contextos local y nacional, ha hecho del Programa una herramienta flexible y versátil que crea oportunidades e invita a la innovación.

BENEFICIARIOS

En sus primeros 25 años, el Programa ha atendido de manera directa a cerca de 530.000 personas a través de las entidades ejecutoras. Al contabilizar sus familias, empleados y dependientes, los beneficiarios sobrepasan holgadamente los dos millones de personas.

Los proyectos del Programa han estado especialmente dirigidos a la población que habita en áreas deprimidas de la región, caracterizadas por altos índices de analfabetismo, desempleo y pobreza. Teniendo en cuenta su localización y la naturaleza de las actividades, es posible distinguir cuatro grandes grupos de beneficiarios: (i) microempresarios urbanos con necesidades básicas insatisfechas (NBI); (ii) microempresarios urbanos con capacidad de acumulación de capital; (iii) pequeños productores rurales; y (iv) población rural y semirural con necesidades básicas insatisfechas.

Predominan los microempresarios urbanos del sector informal con capacidad de acumulación. Éstos atienden los mercados locales y sus actividades abarcan prácticamente toda

la gama de labores de comercio, manufactura y servicios que no presentan barreras de entrada. Los pequeños productores rurales representan cerca del 44% del total de beneficiarios. Sus actividades son tan variadas como posibilidades de cultivo y desarrollo agropecuario existen. Se han financiado desde cultivadores de café hasta criadores de gusanos de seda.

Cabe resaltar que del total de beneficiarios atendidos, el 41% está conformado por poblaciones con necesidades básicas insatisfechas, la mayoría perteneciente al sector rural. En el caso de aquellas poblaciones que luchan por asegurarse la subsistencia, el Programa ha contribuido a mejorar el entorno local, de modo que sea más propicio para el desarrollo de los negocios y el aumento de la productividad rural. Igualmente ha sido pionero en ocuparse de segmentos desatendidos de la población como son las mujeres microempresarias y los jóvenes, y en poner de relieve el papel que unas y otros desempeñan en el desarrollo de las comunidades pobres de América Latina y el Caribe.

TIPOS DE PROYECTOS

Durante todos estos años, el Programa ha respaldado cuatro tipos de iniciativas, en respuesta a las demandas de las comunidades de los países. Por un lado están los proyectos productivos

y de microfinanzas, que han concentrado el grueso de las operaciones. Por otro lado se encuentran las iniciativas de desarrollo empresarial y los proyectos sociales que aun siendo marginales, han tenido la enorme virtud de permitir introducir innovaciones, probar estrategias, emplear nuevas herramientas y acudir en apoyo de los sectores excluidos o escasamente atendidos a través de los esfuerzos tanto de los países como de la cooperación internacional.

Desde sus inicios, el Programa ha sido un complemento importante no sólo de los instrumentos del Banco mismo, sino de las políticas y herramientas de apoyo propias de cada país. Igualmente ha servido para impulsar el desarrollo de nuevos mecanismos de cooperación como los Programas Globales de Crédito a la Microempresa, cuyo lanzamiento se hizo en 1982 a través de un proyecto piloto en Colombia.

Proyectos productivos

Más de la mitad de las iniciativas aprobadas corresponde a proyectos productivos orientados fundamentalmente a aumentar los ingresos y a mejorar la productividad de pequeños productores y comunidades campesinas. A través del fortalecimiento de sus propias asociaciones y cooperativas, se ha facilitado el acceso a crédito, tecnología y capacitación a más de 220.000 pequeños productores rurales.

GRÁFICO 4.
Tipo de beneficiarios

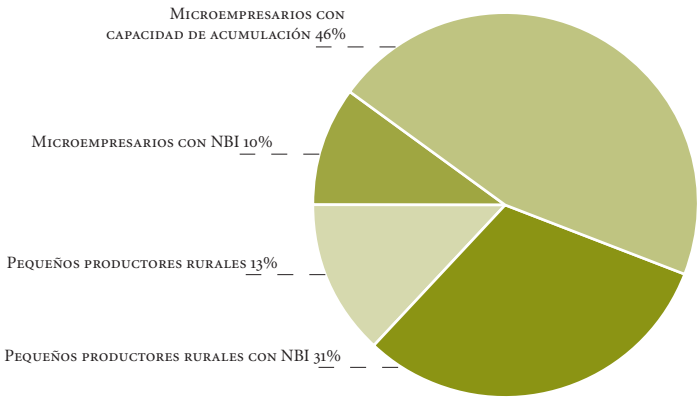
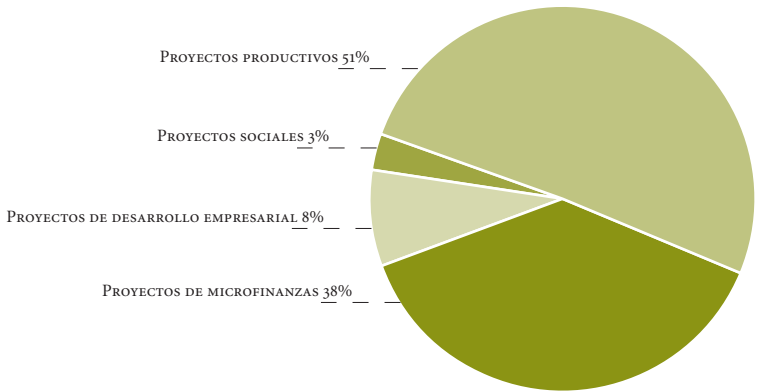


GRÁFICO 5.
Tipo de proyectos



Este tipo de proyectos también ha buscado incrementar el valor agregado de la producción por medio de la instalación de plantas procesadoras, centrales de servicios y mecanismos de comercialización directa, lo cual permite al pequeño productor incrementar sus ingresos en la medida en que se elimina al intermediario. No menos importante ha sido el apoyo a inversiones comunitarias en sistemas de riego y electrificación, necesarios para incrementar la productividad de las actividades económicas.

Los beneficiarios de estos proyectos han sido en su gran mayoría poblaciones con necesidades básicas insatisfechas como son las mujeres cabeza de familia, excombatientes guerrilleros, indígenas y pequeños productores rurales. Entre las actividades financiadas más importantes figuran: agricultura orgánica, agroindustria casera, apicultura, cultivo de algodón y de café, avicultura, horticultura, lechería, pesca artesanal, cultivo de plantas aromáticas y medicinales, y ganadería de especies mayores y menores.

Proyectos de microfinanzas

Los proyectos de microfinanzas representan el 38% de la inversión total del Programa y han estado principalmente dirigidos a asegurar a los microempresarios acceso a crédito. A través de este tipo de iniciativas, el Banco ha contribuido

decididamente a impulsar el desarrollo de la industria de las microfinanzas en la región. Aquí el rango de actividades va desde el impulso a pequeños programas de crédito ejecutados por ONG de desarrollo, hasta programas de intermediación financiera y de respaldo a la constitución de muchas de las entidades reguladas especializadas en microfinanzas que hoy ejercen el liderazgo del sector en la región. A través de los 212 proyectos de microfinanzas aprobados, el Programa ha facilitado el acceso a crédito de más de 210.000 microempresarios, particularmente urbanos.

Mención especial merecen las redes internacionales que han apoyado y facilitado la difusión de conocimientos y mejores prácticas, y que han sido verdaderas socias y aliadas estratégicas del Programa en estos esfuerzos. Tal es el caso de ACCIÓN, Women's World Banking, Katalysis y Finca.

ACCIÓN fue fundada hace 40 años como respuesta a los elevados niveles de pobreza en las ciudades de América Latina. En sus inicios fue una organización voluntaria, dirigida por estudiantes, que concentraba sus actividades en las barriadas de Caracas. Hoy en día ACCIÓN es uno de los organismos de microfinanzas más importantes del mundo, con una red de entidades de crédito afiliadas que se extiende por toda América Latina, África y los Estados Unidos.

ACCIÓN ayudó a iniciar programas de microcrédito en 14 países de América Latina y se convirtió en la pionera de las microfinanzas en la región. ACCIÓN y sus afiliadas diseñaron un método de crédito que responde a las necesidades específicas de las microempresas latinoamericanas. Los préstamos a “grupos solidarios” —pequeños y a corto plazo— desarrollaban confianza e historial de crédito, mientras que las visitas al lugar de trabajo de los prestatarios sustituían a la burocracia administrativa y ayudaban a eliminar la barrera de la ausencia de garantías.

Con una tasa de reembolso del 98%, los clientes de ACCIÓN pronto demostraron que el mito de que los pobres suponían un riesgo inaceptable para las operaciones de crédito no era más que eso: un mito. Asimismo se descubrió que el microcrédito tenía otra cualidad revolucionaria: se autofinanciaba, pues el interés pagado por cada microprestatario contribuía a cubrir el costo de conceder un préstamo a otro cliente.

Los líderes de ACCIÓN estaban convencidos de que el microcrédito tenía el potencial para transformar el panorama económico de América Latina, pero al mismo tiempo sabían que para que esto ocurriera las instituciones de microcrédito necesitaban acceso a una fuente de capital mucho más amplia. En la actualidad, 15 entidades afiliadas a ACCIÓN se han convertido en

instituciones financieras reguladas, y hay otras cuantas que están en camino. Con la capacidad de acceder a los mercados financieros pueden servir ya no a miles, sino a millones de personas que viven en la pobreza.

Al cierre de 2003, las 20 afiliadas a ACCIÓN en Latinoamérica y el Caribe contaban con más de un millón de clientes activos y una cartera de us\$608,8 millones. En los últimos diez años han colocado casi us\$5.800 millones en préstamos y han atendido 3,2 millones de clientes. El préstamo promedio de las afiliadas de ACCIÓN es de us\$560.

La red **WOMEN’S WORLD BANKING** (wwb) o Banco Mundial de la Mujer tiene por objeto lograr un impacto significativo en la expansión de los activos de las mujeres de bajos ingresos, así como en su participación e influencia como empresarias y agentes económicos, facilitando su acceso a las finanzas, al conocimiento y a los mercados. La red está integrada por 26 organizaciones líderes afiliadas que brindan servicios financieros sostenibles y accesibles a las mujeres con pocos recursos de América Latina, Asia, África, Europa, el Oriente Medio y América del Norte. wwb cuenta con cerca de 600.000 clientas activas, su préstamo promedio es de us\$356, su índice de repago es superior al 95% y ha logrado ya la suficiencia operacional y financiera. Para que tengán éxito como instituciones

microfinancieras y agentes para el cambio, la red global no sólo brinda a sus afiliadas la posibilidad de construir una visión y misión comunes, sino que además les suministra servicios integrados y adecuados a sus necesidades en cuatro áreas: servicios técnicos, productos y servicios financieros, actividades para el cambio de políticas y servicios de vínculos y aprendizaje.

De las 11 filiales en América Latina y el Caribe, 10 han recibido apoyo del Programa de Pequeños Proyectos. Como resultado del trabajo de esas entidades, más el apoyo del Banco, actualmente una afiliada se encuentra finalizando los trámites para su conversión en banco y al menos cuatro adicionales se encuentran en el proceso de dar este importante paso.

KATALYSIS PARTNERSHIP, INC. es una institución que desde su fundación, en 1984, se comprometió a aplicar soluciones empresariales avanzadas para resolver los problemas inherentes a la pobreza. En ese sentido proporciona herramientas adecuadas a las necesidades de las poblaciones de pocos ingresos en países en vías de desarrollo, para que mejoren sus condiciones económicas y sociales. Katalysis es conocida como pionera del modelo dinámico de una sociedad que avanza conforme a metas comunes de desarrollo. Para ello fortalece la sostenibilidad de cada institución asociada y crea un entorno de aprendizaje norte/sur.

Inicialmente Katalysis era una organización multisectorial de desarrollo. Gradualmente ha ido ampliado sus servicios, y pasó de contar con un socio en un solo país a tener ocho asociadas en cuatro países. A partir de 1996, Katalysis empezó a adaptar su enfoque para concentrarse en servicios dirigidos a programas de microcrédito y avanzar así en sus objetivos de desarrollo. En la actualidad, la red Katalysis tiene 27.000 clientes y su cartera de crédito asciende a más de us\$6,5 millones.

El papel de Katalysis consiste en ayudar a desarrollar la capacidad de los asociados locales, acelerar el crecimiento y la sostenibilidad de sus servicios de microcrédito, y facilitar el continuo intercambio de experiencias y enseñanzas importantes por medio de la red. El personal local profesional en la oficina regional de campo (ORC) en Honduras brinda toda la asistencia técnica directa, mientras que la sede de Katalysis en California se concentra en la expansión del compañerismo, la movilización de recursos, investigación y desarrollo, y documentación.

La **FUNDACIÓN INTERNACIONAL PARA ASISTENCIA COMUNITARIA** (FINCA) es una organización creada en 1984 para combatir la pobreza y proveer servicios financieros a familias de bajos ingresos. Trabaja en 20 países en todo el mundo y cuenta con cerca de 230.000 clientes a los que les ha llevado más de us\$130 millones a

CUADRO 1.
Iniciativas financiadas por el Programa por país, categoría, monto y número de beneficiarios, 1978-2003

No. PROYECTOS	País	TIPO DE PROYECTO				TOTAL BID (US \$)	No. BENEFICIARIOS
		PRODUCTIVOS (US \$)	MICROFINANZAS (US \$)	DESARROLLO EMPRESARIAL (US \$)	SOCIALES (US \$)		
27	Argentina	8.601.000	6.165.000	0	770.000	15.536.000	13.735
6	Barbados	985.000	810.000	0	0	1.795.000	995
3	Bahamas	765.000	0	0	620.000	1.385.000	1.270
2	Belice	650.000	650.000	0	0	1.300.000	1.200
39	Bolivia	14.230.000	9.157.000	0	0	23.387.000	31.008
38	Brasil	5.598.000	15.970.000	750.000	640.000	22.958.000	29.625
17	Chile	1.906.000	6.235.000	350.000	0	8.491.000	45.715
49	Colombia	4.332.600	7.637.000	9.233.800	1.870.000	23.073.400	63.424
39	Costa Rica	15.473.700	5.184.000	0	530.000	21.187.700	23.950
28	Ecuador	7.985.000	6.051.000	625.000	2.295.000	16.956.000	61.880
26	El Salvador	6.820.000	4.322.000	1.290.000	0	12.432.000	18.897
33	Guatemala	8.350.800	4.902.000	1.789.000	1.073.000	16.114.800	42.097
4	Guyana	1.228.000	331.000	0	0	1.559.000	1.550
11	Haiti	2.672.000	1.998.000	938.000	0	5.608.000	6.390
27	Honduras	6.028.000	7.240.000	500.000	0	13.768.000	17.009
6	Jamaica	2.332.000	0	0	0	2.332.000	2.575
45	México	15.090.000	7.710.000	1.350.000	0	24.150.000	38.237
24	Nicaragua	8.725.400	2.933.000	500.000	402.000	12.560.400	11.880
41	Perú	8.003.000	13.868.000	0	0	21.871.000	41.220
14	Panamá	2.720.000	3.031.000	0	1.160.000	6.911.000	12.655
24	Paraguay	6.038.000	5.626.525	65.000	667.000	12.396.525	11.780
2	Suriname	40.000	0	296.000	0	336.000	150
24	República Dominicana	7.536.000	4.910.000	0	0	12.446.000	31.432
3	Trinidad y Tobago	1.243.000	615.000	0	0	1.858.000	950
19	Uruguay	8.401.800	1.641.000	0	500.000	10.542.800	8.885
19	Venezuela	6.613.000	3.575.000	1.210.000	0	11.398.000	9.690
570	Totales	US\$ 152.367.300	US\$ 120.561.525	US\$ 18.896.800	US\$ 10.527.000	US\$ 302.352.625	528.199
No. PROYECTOS		292	212	47	19	570	
No. BENEFICIARIOS		220.332	212.166	72.091	23.610	528.199	

través de su modelo metodológico de “bancos comunales” (*village banking*). Este sistema fue desarrollado por John Hatch, el fundador de Finca, y en él se combina la responsabilidad y autonomía que se le da a los clientes con un marcado énfasis en aspectos comunitarios y de desarrollo individual.

El modelo cuenta con mucha aceptación en América Latina y

el Caribe. Varias de las instituciones que lo siguen han recibido apoyo del Programa, como son, entre muchas otras, Compartamos en México y Promujer en Bolivia y México.

Proyectos de desarrollo empresarial

Los proyectos de desarrollo empresarial están dirigidos a fortalecer las

capacidades gerenciales, administrativas y técnicas de los microempresarios, y su visión de negocios. Los programas de capacitación y asistencia técnica, comercialización y prestación de servicios de producción, así como la organización de centros de servicios y el fortalecimiento de las asociaciones gremiales, han sido algunas de las

principales estrategias puestas en práctica en este campo de acción. El Programa ha invertido aquí el 8% de sus recursos a través de 47 proyectos que benefician a más de 72.000 microempresarios.

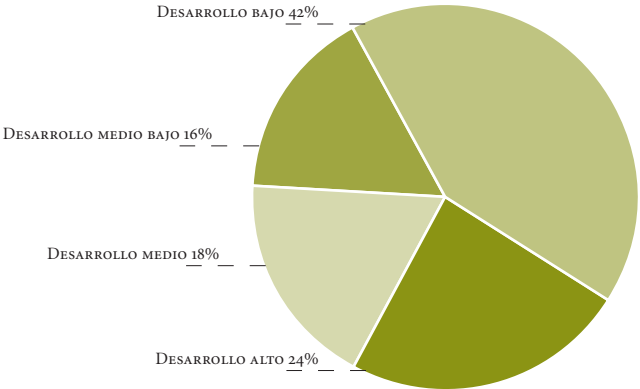
En general, los destinatarios de este tipo de iniciativas no son los denominados microempresarios de subsistencia. Por el contrario, se trata de aquellos que han demostrado que tienen un negocio bien encaminado y una habilidad específica, generalmente en producción o ventas, pero que acusan grandes carencias administrativas, contables y financieras.

Proyectos sociales

Aun cuando representan sólo un 3% de la inversión total del Programa, estos proyectos han sido un instrumento esencial para atender a actores sociales y a segmentos de población excluida. Igualmente han servido para llamar la atención de otros actores, especialmente de la cooperación internacional, sobre las necesidades y posibilidades de esos grupos. Tal es el caso del gremio de los recicladores de residuos, y de los discapacitados físicos y mentales.

En 25 años se han financiado 19 proyectos con carácter exclusivamente social, mediante los cuales se ha beneficiado a cerca de 20.000 personas. Esto sin menoscabo de que todas las iniciativas financiadas por el Programa

GRÁFICO 6.
Fondos movilizados por tipo de país



de Pequeños Proyectos tengan de uno u otro modo un cariz social, en la medida en que la mejora de las condiciones de vida por la vía de un proyecto productivo, de un microcrédito o de una capacitación en gerencia microempresarial genera autoestima e inclusión económica y social.

En el Cuadro 1 se puede observar un resumen de los tipos de proyectos aprobados por país. En general, se puede concluir que el Programa ha invertido us\$302 millones en beneficio de 528.000 personas, lo cual equivale a una inversión de us\$572 por beneficiario.

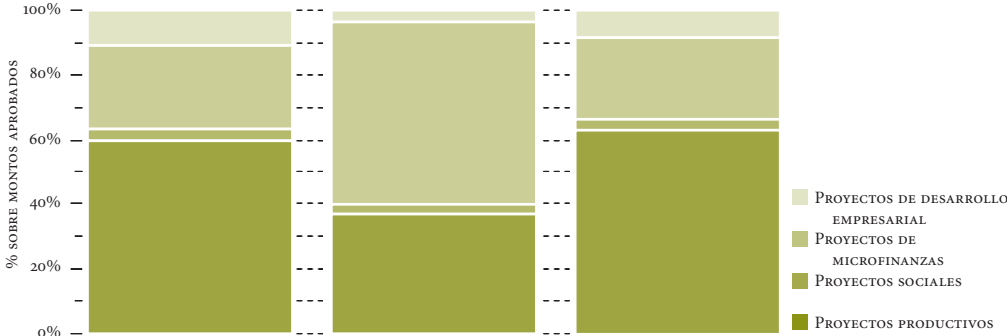
PAÍSES

Uno de los objetivos fundamentales del Banco es que sus países miembros

alcancen un desarrollo equilibrado. Dadas las diferencias en el grado de desarrollo y potencial económico que existe en la región, el logro de este objetivo demanda una atención preferencial a las naciones de menor desarrollo relativo, hacia quienes el Programa ha dirigido prioritariamente sus esfuerzos. Esto sin desatender a las comunidades pobres y a los grupos excluidos, que son merecedores de apoyo independientemente del país en que vivan.

El 75% de los recursos ha sido canalizado hacia los países de desarrollo relativo medio y bajo⁴. Entre ellos, las naciones más pobres de la región concentraron prácticamente el 60% de la asistencia brindada en todos estos años.

GRÁFICO 7.
Tipo de proyectos por etapas de ejecución



CICLO DE VIDA

Los instrumentos de desarrollo deben adecuarse a las necesidades de la demanda y a las circunstancias específicas de los países en que se implantan. Desde sus mismos inicios, el Programa fue tan flexible que ha podido adaptarse a las circunstancias cambiantes tanto del entorno como a la teoría y práctica de los temas pertinentes a la microempresa, sin que se modifique en lo sustantivo su diseño metodológico. Es esa versatilidad la que ha marcado tres etapas diferentes en su ejecución: la puesta en marcha, la consolidación y la reingeniería, que en 1998 dio origen al Programa de Empresariado Social.

⁴ Países de desarrollo alto: Argentina, Brasil, México y Venezuela. Países de desarrollo medio: Chile, Colombia y Perú. Países de desarrollo medio bajo: Barbados, Bahamas, Costa Rica, Jamaica, Panamá, Suriname, Trinidad y Tobago, y Uruguay. Países de desarrollo bajo: Belice, Bolivia, la República Dominicana, Ecuador, Salvador, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Nicaragua y Paraguay.

Puesta en marcha: 1978 - 1990

Junto con la tendencia creciente al fortalecimiento de las instituciones públicas y el retorno de la democracia se pusieron en marcha en América Latina y el Caribe los llamados programas de ajuste estructural. Su objetivo principal era resolver el problema de la deuda externa y el déficit fiscal, al tiempo que buscaban reorientar las funciones económicas del Estado y liberalizar el comercio. Entre las medidas más frecuentes tomadas por los países figuran la reducción de gastos en materia de previsión social, el recorte de los salarios y la desregulación del sector privado. Para mitigar los efectos del ajuste, en estos años alcanzaron un auge inusitado las llamadas organizaciones no gubernamentales (ONG), entidades privadas sin fines de lucro especializadas que lograban llegar allí donde el Estado no tenía presencia.

Durante este período el Programa se concentró en el apoyo a proyectos productivos. En efecto, en estos años destinó el 60% de los recursos a beneficiar a campesinos, agricultores y pequeños productores rurales en los más diversos sectores de actividad, incluyendo lechería, cultivo de café, pesca artesanal, apicultura, avicultura, horticultura, ganadería y agricultura de subsistencia⁵.

A los proyectos de microfinanzas se les destinó el 25% de los fondos del

Programa. En general se trataba de proyectos microfinancieros que con el tiempo profundizaron su tecnología y hoy día son en su gran mayoría entidades reguladas⁶. Para atender los requerimientos de aquellas entidades que propugnaban porque a los pequeños productores, artesanos y microempresarios de la región se les facilitaran no solamente recursos financieros sino también otros que les permitieran desarrollar capacidades empresariales, el Programa apoyó un conjunto de iniciativas de desarrollo empresarial. Éstas se concentraron inicialmente en Colombia y fueron lideradas por un grupo de “fundaciones empresarias”, como se las denominó posteriormente. Su punta de lanza fue la Fundación Carvajal de Colombia⁷.

En términos de financiamiento a proyectos exclusivamente sociales, en esta primera época se atendió este tipo de iniciativas en mayor proporción (4,3% de los recursos, contra 3% en la actualidad). En esta categoría figuran esfuerzos principalmente dirigidos a la formación profesional de los jóvenes⁸.

Durante este lapso se aprobaron 221 operaciones por un monto total de US\$107.400.000, algo más de la tercera parte del total movilizado durante los 25 años del Programa.

Consolidación: 1991 - 1997

Desde un punto de vista estratégico, en este período las operaciones se

enfocaron en el desarrollo de la industria de las microfinanzas como elemento esencial para asegurar a los microempresarios pobres de la región el acceso permanente a servicios de crédito. Se hizo hincapié en el fortalecimiento de las entidades intermediarias, muchas de las cuales nacieron durante estos años. El 56,2% de los recursos se orientó hacia la financiación de proyectos de microfinanzas.

A principios de la década de los años noventa, América Latina presentaba una gran brecha entre ricos y pobres y una transformación radical de la estructura del mercado de trabajo. Las pequeñas empresas y el sector informal urbano pasaron a ser los elementos más dinámicos de la economía, aunque aumentaron significativamente la precariedad del trabajo, el desempleo y la competencia por entrar al mercado laboral debido al incremento significativo de la participación de los jóvenes y las mujeres.

En efecto, la participación de la mujer en el mercado laboral, especialmente en el sector informal, fue creciendo cada vez más, al igual que sus necesidades de acceso a crédito y a otras herramientas que le permitieran mejorar sus ingresos y el bienestar de su familia. Esta realidad fue tempranamente advertida por numerosas organizaciones que recibieron el apoyo del Banco a través del Programa. Entre ellas figura la red del Women's World Banking, que

durante estos años vio nacer a sus afiliadas en Argentina, Chile, Uruguay, Bolivia, México, Brasil y la República Dominicana —hoy en proceso de convertirse en microfinanciera—, así como a las cinco filiales de Colombia, que actualmente están catalogadas entre las entidades no formales de microcrédito más eficientes de América Latina.

Durante estos años predominaron los proyectos destinados a fortalecer y desarrollar tecnologías microfinancieras, muchos de los cuales dieron lugar posteriormente al nacimiento de los primeros bancos y entidades microfinancieras regulados de la región⁹. En estos años también se financió a entidades afiliadas a Katalysis como ODEF en Honduras, la Asociación de Consultores para el Desarrollo de la Mediana, Pequeña y Microempresa (Acodep) de Nicaragua y Finca Honduras.

El 2,9% de los recursos se invirtió en proyectos de desarrollo empresarial, entre los cuales destacan los casos de Insotec en Ecuador y la Asociación Mexicana de Artes y Culturas Populares. El 3,3% de los recursos se orientó a proyectos sociales, entre los cuales figuran el de la Federación Nacional de Sordos en Colombia y el de Fundación Instituto Pedagógico de Nivelación Aranguren (IPNA) de Argentina. Por último, los proyectos productivos recibieron el 37,7% de los recursos¹⁰.

Durante estos siete años se aprobaron en total 231 operaciones por un monto de US\$140 millones, suma que representa el 46% del total de recursos financieros canalizados por el Programa en sus 25 años.

Reingeniería: Programa de Empresariado Social (1998 hasta la fecha)

En 1998, coincidiendo con la celebración de los 20 años del Programa de Pequeños Proyectos, el Banco emprendió su rediseño sobre la base de la experiencia adquirida y las enseñanzas acumuladas. Es así como se amplían los montos financiables y el espectro de operaciones elegibles, con lo cual se da origen al Programa de Empresariado Social (PES)¹¹. A través del PES se pretende apoyar proyectos productivos en todos los sectores de la economía (agricultura, manufactura, servicios y comercio), así como iniciativas comunitarias y de desarrollo social novedosas que contribuyan a mejorar las oportunidades económicas de la población pobre y otros grupos marginados de la región.

El PES respalda iniciativas empresariales con beneficios sociales y ayuda a las organizaciones comunitarias a promover el desarrollo de la microempresa en áreas tradicionales como los servicios financieros, e innovadoras como el manejo ambiental. El 63,9% de los

recursos se ha destinado a proyectos productivos¹², mientras que el 26,4% se ha invertido en proyectos de microfinanzas¹³. Los proyectos sociales han recibido el 2,5% de las aprobaciones de esta etapa. Un ejemplo interesante de este tipo de iniciativas son los casos de Fundaunibán en Colombia y la Organización San Vicente en Uruguay, donde poblaciones de muy bajos ingresos utilizan los residuos reciclables para incrementar sus ingresos. Finalmente, a los proyectos de desarrollo empresarial se ha dedicado el 7,2% de los fondos aprobados. Sobresalen los de la Cámara de Comercio e Industria de Suriname y Prodem de Bolivia.

Entre 1998 y 2003 se aprobaron 118 operaciones por un monto total de US\$54,9 millones. Quizás la principal característica de las actividades de estos años ha sido la innovación, tanto en el tipo de proyectos a financiar como en los mecanismos diseñados para lograr impactos positivos en el desarrollo de las comunidades atendidas.

En este libro se documentan, a modo de ilustración, 21 historias de instituciones y de beneficiarios receptores de los recursos del Programa. Entre ellas figuran siete proyectos productivos, nueve microfinancieros, dos de desarrollo empresarial y dos proyectos sociales.

⁵ Las siguientes fueron algunas de las entidades ejecutoras de proyectos en esta época: Federación de Centros Juveniles Agrarios Sancor, Argentina; la Asociación de Horticultores y Fruticultores (Asohfrut), Bolivia; Cooperativa de Productores de Punta Arenas, Chile; Centros Agrícolas Cantonales de Costa Rica; Instituto Nicaragüense de Desarrollo, Nicaragua; Association for Caribbean Transformation de Trinidad y Tobago; Central de Cooperativas Minero, Bolivia; y Fundación Miguel Alemán, México. De esta época data también un importante esfuerzo dedicado a la promoción de iniciativas artesanales como Manos del Uruguay, Artesanías de Colombia, la Asociación de Servicios Artesanales y Rurales de Bolivia, y la Sociedad de Artesanos Haitianos.

⁶ En esta época se apoyaron los proyectos de la Central Cooperativa Nacional de Paraguay; Acción Comunitaria del Perú (hoy día Mi Banco); Fundación Banco de la Provincia de Córdoba, Argentina (programa que ya no funciona); Ademi de la República Dominicana (hoy día Banco Ademi), y el Centro de Fomento a Iniciativas Económicas FIE de Bolivia (hoy día FIE -F.F.P.).

⁷ La Fundación Carvajal le transfirió su tecnología a las siguientes entidades: Corporación Fabricato para el Desarrollo Social (hoy convertida en Microempresas de Antioquia); Fundación Empresa Privada Compartir; Fundación para el Desarrollo de Santander; Corporación para el Desarrollo de Caldas; Fundación Carlos Sarmiento Lora; Corporación para el Desarrollo del Cauca; Fundación Projuventud Trabajadora; Fundación Mario Santo Domingo; Fundación para el Desarrollo del Litoral Pacífico; Fundación para el Desarrollo Industrial, Comercial y Artesanal de la Guajira; Fundación para el Desarrollo de la Juventud Rural; Promotora de Servicios Microempresariales; Promotora de Comercio Social, y Fundación Corona.

⁸ Entre ellas figuran las promovidas por el Patronato de la Juventud Rural de Panamá, el Centro del Muchacho Trabajador, la Fundación Nuestros Jóvenes de Ecuador, y las Asociaciones y Fundaciones Nacionales de Clubes 4S de Nicaragua, Costa Rica y Ecuador.

⁹ Entre ellos BancoSol y Caja Los Andes en Bolivia; Financiera Calpiá en El Salvador; Banco Ademi en la República Dominicana; Finsol en Honduras; Financiera Confía en Nicaragua; Finansol/Corposol, hoy Finamérica en Colombia; Mi Banco, Edpyme Confianza y las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en Perú; los Centros de Apoyo a Actividades Económicas Informales (Ceapes) de Brasil; y cuatro Asociaciones Civiles de Apoyo en Venezuela.

¹⁰ Entre las instituciones atendidas durante estos años figuran la Asociación de Productores de Cacao de Honduras; el Instituto de Fomento para la Comercialización Campesina de Perú; la Cooperativa de Caficultores Grano de Oro de R.L. de El Salvador; Fe y Alegría de Guatemala; la Sociedad de Fomento Rural de Durazno de Uruguay; la Organización para la Rehabilitación del Medio Ambiente de Haití, y el Hogar Rural de Argentina.

¹¹ BID. 1998. "Reingeniería de un programa de desarrollo microempresarial: Propuesta de reforma administrativa y de políticas del Programa de Pequeños Proyectos del BID". Departamento de Desarrollo Sostenible, Washington, D.C.

¹² Entre los ejemplos de entidades ejecutoras de los mismos figuran: Barbados Sheep Farmers Inc.; la Fundación Gestión de Residuos Sólidos de Ecuador; la Asociación de Productores de Trucha de Perú; la Asociación de Productores de Frijol de Bolivia; el Centro Agrícola Cantonal de Cotobrus de Costa Rica, y la Federación Indígena Ecológica de Chiapas de México.

¹³ Algunos ejemplos son la Asociación de Empresarias Mexicanas; la Asociación Provienda de Bolivia; Pro Mujer de Perú; y la Agencia de Desarrollo Local de Morazán, hoy día Sociedad Cooperativa AMC de R.L., de El Salvador.



DE PAYSANDÚ A NEW YORK CITY

Manos del Uruguay fue la primera operación aprobada por el BID en el marco del Programa de Pequeños Proyectos. Por más de 35 años sus actividades han contribuido a la organización económica e inserción en el mercado internacional de los productos textiles artesanales de mujeres que habitan los pequeños pueblos del interior de la República Oriental del Uruguay.

LA RIQUEZA ESTÁ EN LA DESTREZA

Para los argentinos, chilenos, paraguayos y brasileños que pasan sus vacaciones de verano en el exclusivo balneario internacional de Punta del Este, es imposible regresar a sus países sin haber comprado alguna prenda de Manos del Uruguay. Sus ruanas, suéteres, bufandas, gorros y guantes son francamente irresistibles por sus colores y diseño, la textura de sus materiales y su manufactura artesanal. Esa misma atracción la sienten los estadounidenses durante la temporada invernal frente a los escaparates de J.C. Crew o Abercrombie and Fitch, engalanados con los productos Manos del Uruguay.

En marzo de 1968, un grupo de mujeres de familias vinculadas a las actividades agropecuarias y al movimiento cristiano de dirigentes de empresas, se reunió para discutir alternativas de generación de empleo y alivio de la pobreza de las mujeres de los campos uruguayos. Durante la

charla identificaron sus destrezas y habilidades en los tejidos a mano y telar. Con visión estratégica pensaron que estas habilidades tenían un enorme potencial para generar fuentes de trabajo e ingreso, y para promover el desarrollo económico, social y cultural de sus familias y comunidades.

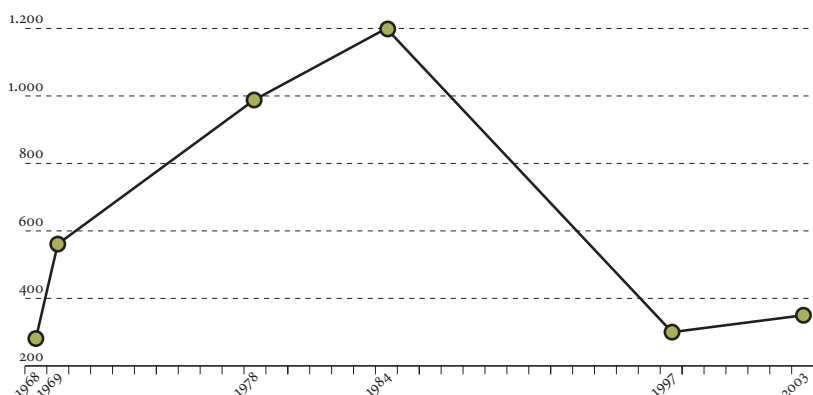
Fue así como surgió la idea de generar un movimiento que no desarraigara a las mujeres de su ámbito doméstico, sus familias y su entorno, al tiempo que buscaba utilizar su tiempo libre en actividades productivas de alta calidad y en la promoción de la autogestión a través de la organización cooperativa. Por ello, Manos del Uruguay no es sólo una marca registrada sino un sólido movimiento cooperativo de mujeres pobres, jefas de familia y artesanas.

Manos del Uruguay creció rápidamente. Con base en el trabajo voluntario de grupos de mujeres en las diferentes ciudades del interior, se dio inicio a un proceso de capacitación dirigido a encauzar las habilidades manuales

de las mujeres rurales hacia el hilado y tejido de la lana para fabricación de ponchos, mantas, bufandas, ruanas y suéteres. Y lo que comenzó en 1968 con cinco grupos, al final de ese mismo año ya contaba con 12 grupos precooperativos constituidos por 281 artesanas. En el segundo año de operaciones esas cifras ascendieron a 561 artesanas y 31 grupos. Las claves de este rápido crecimiento inicial fueron, en primera instancia, la labor infatigable del grupo de voluntarias fundadoras, y segundo, el hecho de que este trabajo preservaba el espacio familiar y a la vez abría nuevas fuentes de trabajo. Su consolidación se logró con base en principios y prácticas cooperativas.

La organización de este emprendimiento es simple: su núcleo lo constituyen las cooperativas conformadas por las mujeres artesanas, las cuales gozan de autonomía jurídica y administrativa, y luego están los órganos políticos de tipo cooperativo que las agrupa en Manos del Uruguay. La gestión del movimiento

GRÁFICO 1.
Número de artesanas



ha sido ejercida por profesionales y técnicos externos, lo cual garantiza una mejor calidad administrativa y coordinación entre las áreas de promoción, producción, diseño y comercialización. El suministro de materias primas, asesoramiento técnico, diseño, capacitación para la producción, organización cooperativa y gestión comercial se efectúan a través de una central de servicios.

En el ciclo de vida de la organización es posible distinguir cinco etapas claramente diferenciadas:

Etapla inicial. Comienza con las voluntarias que convierten la idea en una realidad y que rápidamente comprenden que la aceptación de la iniciativa y su crecimiento requieren algo más que vocación y dedicación con sentido humanista y cristiano.

Profesionalización y expansión. Se inicia en 1969 con la creación de la

central de servicios y la separación de funciones de promoción y trabajo comunitario de las de administración y asistencia técnica. Las primeras quedan en manos de las voluntarias con apoyo del Centro Cooperativista Uruguayo (CCU), mientras que las segundas pasan a un grupo de profesionales y técnicos. Este período, que abarca hasta 1984, se caracteriza por una extraordinaria preocupación por la calidad del producto, desde la materia prima hasta el diseño terminado, y por la instalación de la marca y la apertura de mercados, incluyendo el internacional. En esta época no sólo reciben la primera ayuda internacional de importancia por intermedio de la Fundación Interamericana (IAF por sus siglas en inglés), sino que en 1978 Manos del Uruguay se convierte en la primera beneficiaria del nuevo Programa de Pequeños Proyectos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).



A raíz del apoyo financiero del BID se produce un cambio profundo en la organización del trabajo y con ello un aumento significativo de la productividad, lo que otorga un nuevo volumen al giro comercial del negocio.

Los recursos de cooperación técnica se utilizan para introducir nuevas tecnologías, especialmente ruecas y telares. Gracias a la adquisición de locales propios para las cooperativas y la disponibilidad de inventarios de materia prima, es posible organizar la producción en talleres de trabajo y así superar el aislamiento de las artesanas y las dificultades en términos de logística que acarrea el trabajo domiciliario. Junto a este nuevo sistema se da también el fortalecimiento de la central de servicios y la organización de los departamentos comercial y técnico. Parte del éxito del proyecto se debe precisamente a la estructura e importancia que Manos del Uruguay le

confiere a la central de servicios y al acceso a recursos nuevos.

Con los fondos del financiamiento se busca eliminar una de las limitantes más serias para la expansión del sistema: sus escasas posibilidades de obtener financiamiento de la banca convencional por falta de garantías reales. Ello obstaculiza el acopio de materia prima, lo que muchas veces resulta en desfases de tiempo en el pago a las artesanas, quienes no sólo ven peligrar su economía familiar sino que disminuyen su compromiso con la iniciativa.

Durante esta época y gracias al apoyo del Banco, el movimiento logra consolidarse y pasa de 114 grupos precooperativos y 988 artesanas en 1978 a 1.200 artesanas organizadas en 18 cooperativas en 1984.

Epoca de oro. Es el lapso comprendido entre 1984 y 1990, época en que se produce la conquista del mercado

internacional, especialmente Japón y Estados Unidos. Es un período caracterizado por las ventas altas, a lo cual se suma la vigencia del pago del 22% por reintegro a las exportaciones. Esto genera entre las socias un profundo respiro financiero y holgura en los retornos.

Década de los años noventa. Manos del Uruguay comienza un ciclo de altibajos y crisis, marcado por la suspensión de los subsidios a las exportaciones, la recesión en los mercados internacionales y las crisis recurrentes que afectan el crecimiento de América Latina. En 1992 se lleva a cabo una profunda reestructuración, la cual incluye fuertes restricciones a los costos administrativos (reducción de personal) y de producción (reducción del número de artesanas). Esta reestructuración, que implica decidir entre maximizar la eficiencia de la empresa o mantener los empleos de las artesanas, permite afrontar la situación aunque no la supera definitivamente. En 1997 el número de artesanas se reduce a 300.

De 2000 en adelante. La empresa entra en un período de mayor estabilidad. Por primera vez en diez años se cierran tres ejercicios fiscales consecutivos en equilibrio, al haber optado por un modelo productivo con un fuerte perfil exportador. Para el año 2003, el mercado externo y los períodos de contratemporada le permiten mantener un nivel de producción constante durante todo el

año, a partir de una base estable constituida por 350 artesanas socias organizadas en 17 cooperativas en 10 de los 19 departamentos del país.

ENSEÑANZAS

El préstamo del BID constituyó una importante fuente de seguridad y confianza tanto interna como externa. Con estos recursos, Manos del Uruguay pudo incursionar con firmeza en el mercado de exportación e instalar una marca que hoy es sinónimo de alta calidad artesanal y se constituye en carta de presentación del país.

Para las artesanas, el préstamo del BID propició uno de los cambios más importantes ocurridos dentro del sistema, pues les permitió adquirir locales propios, equipar las cooperativas y establecer el régimen de trabajo en taller. Asimismo impulsó la especialización, ayudó a romper su aislamiento y permitió introducir una fuente de aprendizaje conjunto tanto en la producción textil como de la gerencia de las cooperativas. Igualmente contribuyó a una mejora significativa en la programación de la producción y en el cumplimiento de las ventas de exportación.

Sin embargo, Manos del Uruguay no reinvertió sustancialmente en sí misma mientras el emprendimiento crecía. Por el contrario, las ganancias provenientes

de las ventas se distribuyeron entre el personal y las artesanas a través de salarios. La debilidad creada por esta decisión aún persiste, no obstante la existencia de tres ejercicios fiscales consecutivos en equilibrio y un volumen de ventas que asciende a US\$2.000.000.

A las artesanas, Manos del Uruguay les ha brindado la oportunidad de contar con una fuente principal de sustento de la economía familiar. Para las socias, Manos del Uruguay es algo más que un negocio; es un sentimiento de pertenencia.

Manos del Uruguay enfrenta una serie de desafíos que se deriva de su propio diseño institucional, del cual surgen sus principales virtudes y debilidades, a saber: (i) la coexistencia de la finalidad social y los objetivos empresariales; (ii) la dispersión geográfica de los grupos de artesanas en 39 localidades, lo cual encarece los costos y dificulta los procesos de producción y distribución; (iii) la introducción de nuevas tecnologías, la adaptación a las demandas del mercado de la moda y el mantenimiento de su carácter artesanal; y (iv) el compromiso con la filosofía de la empresa y el recambio generacional.

Con todo, la infatigable tarea de consolidación desarrollada en estos 35 años se ha convertido en una herramienta efectiva para abordar estos retos. Asimismo, el énfasis en la calidad de sus productos y el reconocimiento

INTENTOS DE EMULACIÓN

La experiencia de Manos del Uruguay ha dado lugar a otras dos iniciativas similares. En Chile, el PPP apoyó a Manos de Valdivia, un proyecto dirigido a fortalecer a tejedoras artesanales de sectores marginales de los alrededores de la ciudad de Valdivia, en el sur de Chile. Y si bien el proyecto llega a la población beneficiaria, aún carece de autosuficiencia.

En Brasil, la Asociación de Artesanos y Productores Caceros Manos de Minas fue creada en 1983 para apoyar a los artesanos y productores del sector informal del estado en la comercialización de sus productos. En 1988 la organización se convirtió en una asociación de artesanos independientes. En 1994 el BID aprobó una propuesta para la creación de un fondo de fomento a la comercialización de artesanía. Manos de Minas a corrido una suerte parecida al proyecto chileno.

que ello le ha valido en el mercado internacional permiten pronosticar un futuro de éxitos. No en vano el trabajo de Manos de Uruguay con reconocidas marcas como Polo Ralph Lauren, Donna Karan, Nordstrom o Bloomingdale's, es uno de sus activos más valiosos.



La naturaleza dotó a la provincia argentina de San Juan con ventajas comparativas que sus pequeños productores agropecuarios no dudaron en convertir en ventajas competitivas.

¹ El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria es un organismo autárquico dependiente de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, creado en 1956 con el propósito de impulsar la extensión e investigación agropecuarias. El objetivo central del INTA es contribuir a la competitividad del sector agropecuario, forestal y agroindustrial en todo el territorio nacional, en un marco de sostenibilidad ecológica y social. Prioriza entre sus acciones la generación de información y tecnologías para procesos y productos de este vasto sector, y las pone al servicio del productor rural a través de su sistema de extensión.

SEMILLAS PARA EL CRECIMIENTO

San Juan es una provincia caracterizada por una geografía montañosa y un clima árido. Desde la época de la Colonia, cuando los españoles introdujeron la producción de vides y procuraron desarrollar la industria vitivinícola, la economía sanjuanina se ha basado en una estructura productiva de minifundio y monocultivo. Los pequeños productores aportaban capital, insumos, herramientas y la dirección de la explotación, mientras que la mano de obra era contratada temporalmente a los intermediarios zafrales.

Esta estructura productiva sufrió una fuerte sacudida desde inicios de la década de los años ochenta del siglo xx por dos procesos convergentes: la globalización y la concentración de la economía, que en la provincia dieron origen a la crisis definitiva del monocultivo vitivinícola. Hacia fines de los años setenta, más del 25% de los viñedos de la provincia de San Juan fue abandonado por su baja productividad, lo cual comprometió

la subsistencia de la mayoría de los pequeños productores y trabajadores rurales de la región.

La difícil situación, que por entonces afectó en general a las economías regionales y a cientos de miles pequeños productores, impulsó a la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, a través del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)¹ a lanzar, en 1984, el Programa de Apoyo a los Pequeños Productores Agropecuarios (Proagro). Esta iniciativa incluía apoyo técnico y financiero tanto para el productor como para las organizaciones y entidades de representación y comunitarias, y contó con un fuerte impulso de la cooperación internacional. Por medio del programa se logró mejorar los ingresos medios de las familias de los pequeños agricultores, diversificar la producción e introducir nuevas tecnologías intensivas en mano de obra —especialmente el cultivo bajo cubierta, especies frutales y

hortalizas— e incorporar la participación activa de la mujer rural.

LAS BONDADES DE LA NATURALEZA Y DEL CAPITAL HUMANO

Hacia mediados del decenio de los años ochenta, Proagro puso en marcha en San Juan el Proyecto de Sistemas Cooperativos Agropecuarios. Este esfuerzo estaba dirigido a transferir un paquete de diversificación tecnológica y a introducir actividades agrícolas intensivas en mano de obra. El proyecto se inició con un grupo de trabajadores rurales desocupados y sin tierras, quienes se organizaron en cooperativas de trabajo y producción con el objetivo de producir semillas hortícolas y forrajeras. La propuesta implicaba un doble desafío: la integración de pequeños productores y trabajadores rurales, y la diversificación de la producción.

La producción de semillas hortícolas y forrajeras exige ciertas condiciones agroecológicas que la provincia de San Juan cumple con rigurosidad: irrigación de suelos, cultivos bajo riego controlado con el recurso hídrico disponible, clima seco con elevada luminosidad, alta insolación y heliofanía, alta amplitud térmica, limitado peligro de heladas y granizo, y un viento Zonda que cuando sopla opera como una cámara de vacío compensada. El Valle del Tulum y los Oasis Cordilleranos son las dos regiones climáticas que le otorgan a San Juan ventajas comparativas que las cooperativas asociadas esperaban convertir en amplias ventajas competitivas.

Con este impulso inicial, a partir de 1983 se crearon cuatro grupos precooperativos y cuatro cooperativas de trabajo y consumo, que dieron origen en 1988 a la Federación de Cooperativas Agropecuarias de San Juan Ltda. (Fecoagro). Formalizada en 1992, hoy día Fecoagro es pionera en la introducción de nuevas variedades híbridas y de polinización abierta para el 30% de semillas de hortalizas que se produce en el país.

Durante la primera etapa fue decisivo el esfuerzo de capacitación de los nuevos cooperativistas, al que contribuyeron la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de San Juan, la Federación Agraria Argentina y la Dirección de

Cooperativas de la Provincia de San Juan. Superada la etapa de adopción de la propuesta de diversificación y especialización de la producción y organización social de la economía local, el crecimiento de Fecoagro se enfrentaba al desafío de aumentar su competitividad. Para ello requería mejorar el procesamiento de las semillas, cuya clasificación y limpieza se hacía en forma manual y tenía un alto costo en términos de precio y calidad final del producto. También era fundamental facilitarle a los asociados recursos de capital de trabajo.

Muchos de los proyectos que el Programa Proagro venía apoyando enfrentaban retos parecidos a los de Fecoagro. Así que en 1993, y en el marco del Proagro, cuatro entidades apoyadas por el INTA, entre ellas Fecoagro, abordaron al BID y le solicitaron un financiamiento por un monto de US\$2.180.000 a través del Programa de Pequeños Proyectos. La iniciativa propuesta estaba destinada a aumentar la productividad de los pequeños productores agropecuarios mediante la introducción de tecnologías apropiadas y a promover la consolidación de las cooperativas de las cuales eran socios.

Tanto la Cooperativa Agropecuaria Unión Campesina Ltda. de Santiago del Estero, como la Asociación Cooperadora Experimental Agropecuaria de Catamarca y la Cooperativa Agrofrutícola El Oasis de

Santa Cruz, además de Fecoagro, cumplieron los objetivos propuestos y fortalecieron su capacidad de brindar servicios. Con los recursos aportados por el Banco, Fecoagro estableció un fondo rotatorio por un monto equivalente a US\$300.000 destinado a proporcionar crédito accesible a las 300 familias afiliadas a las 13 cooperativas socias de la Federación para capital de trabajo y activos fijos. Paralelamente se invirtió el equivalente a US\$200.000 en la instalación de una planta procesadora de semillas y maquinaria agrícola para laboreo de tierras, lo que permitió dotar de mayor valor agregado al producto obtenido por las cooperativas.

El proyecto preveía también la ampliación y mejora de la capacidad operativa de Fecoagro mediante la dotación de equipos de computación, comunicación y vehículos, así como de la disponibilidad de servicios de consultoría en las áreas de sistemas de información, comercialización, administración y gerencia financiera.

Fecoagro y sus cooperativas asociadas iniciaron un ciclo sostenido de crecimiento, no obstante el impacto negativo que tuvieron muchas de las reformas económicas e institucionales introducidas en Argentina durante los años noventa. Fue así como la Federación pasó de tener un patrimonio neto de US\$2.520 en 1993 a cerca de US\$1.000.000 en 1996.

MÁS CRECIMIENTO E INVERSIÓN

La disponibilidad del fondo de crédito permitió la compra anticipada de la producción a las cooperativas asociadas, el suministro de insumos a los productores y la incorporación de valor agregado a través de la planta procesadora. Asimismo redundó en una mejora sustantiva en las expectativas de los pequeños productores socios de las cooperativas, en su gran mayoría trabajadores rurales desempleados y sin tierra.

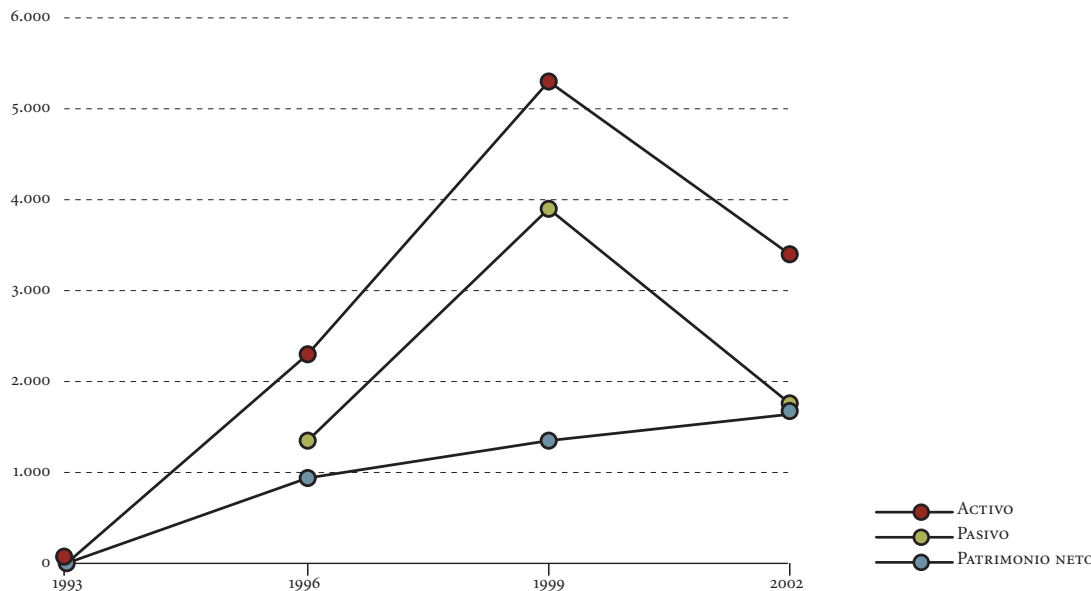
El impulso en términos de crecimiento y autoestima que se generó a partir de la ejecución de este pequeño proyecto llevó a Fecoagro a plantearse retos cada vez mayores. En ese proceso la Federación se dio cuenta de que la única forma de mejorar la relación costo/beneficio para los pequeños productores era procurando que los mayores márgenes de comercialización no fueran consumidos por los excesivos costos de los arrendamientos rurales. Para ello, en 1997 participó en un programa de diferimiento del pago del IVA con destino a la compra de tierras. La inversión total efectuada por Fecoagro en beneficio de las cooperativas asociadas gracias a esta facilidad ascendió a US\$1.800.000. De ello hizo parte la compra de 431 hectáreas para sus socias y la expansión de su campo experimental.

En la actualidad, Fecoagro suministra colecciones de semillas para programas de huertas familiares y comunitarias al Gobierno Nacional y a los de las provincias de Buenos Aires, Corrientes y Misiones. Igualmente se encuentra desarrollando un plan de comercialización dirigido especialmente a los más de 3.000 municipios de todo el país.

El crecimiento de Fecoagro y sus resultados positivos han tenido también un fuerte impacto en las comunidades donde opera, cuyas economías en pequeña escala se han dinamizado con el ingreso de circulante fresco a través del comercio de artículos de primera necesidad y la demanda temporaria de mano de obra.

Fecoagro aglutina actualmente 25 cooperativas y 388 productores asociados. Dotada de una moderna planta de procesamiento y de una estructura productiva de 400 hectáreas distribuidas en pequeñas unidades localizadas en un radio de 150 kilómetros a la redonda, esta federación de cooperativas genera el 30% del total de semillas hortícolas nacionales. Además ha introducido la producción de cebolla en fresco; la elaboración de semillas y plántulas de especies aromáticas; la extracción de aceites esenciales; el procesamiento artesanal de productos alimenticios como dulces, mermeladas y conservas; la cría de ganado ovino; la elaboración de quesos artesanales, y la apicultura.

GRÁFICO 1.
Evolución del patrimonio



Entre los servicios que brinda a sus asociados figuran los siguientes:

- Comercialización: Oferta bajo estrictas normas de calidad con el fin de sustituir importaciones y expandir exportaciones bajo una marca única.
- Provisión de insumos: Adquisición y distribución conjunta para abaratar costos de producción.
- Disponibilidad de maquinaria y equipos agrícolas.
- Asesoramiento técnico y organizativo.
- Gestión administrativa.
- Capacitación en convenio con las

principales universidades y centros especializados.

- Consumo: Compras conjuntas para abaratar la provisión de alimentos.
- Servicios sociales: Becas para hijos de los asociados que cursan la escuela secundaria y un programa de vivienda.

A partir de su amplia experiencia con las cooperativas socias, Fecoagro está prestando servicios de comercialización y de gestión administrativa y contable a otras cooperativas que también han sido apoyadas por el BID a través del Programa de Pequeños Proyectos. Tal es el caso de la Cooperativa Hogar

Rural de Mendoza y de la Cooperativa Cauqueva de Jujuy.

Indudablemente Fecoagro ha logrado consolidarse como entidad de segundo grado y como una marca registrada en el país, dado que abastece una porción importante de la demanda de semilla hortícola local. Entre los retos que deberá abordar en un futuro cercano figuran su dependencia excesiva de mercados cautivos, la incorporación de la familia de los asociados —especialmente las mujeres y los jóvenes— a la cadena productiva, el control de calidad de su producción y la protección ambiental.



UN ESFUERZO (DES) COMUNAL EN LAS FALDAS DEL CHIMBORAZO

Como sucede en la cosmogonía de muchas tribus indígenas de los Andes, lo primero fue el agua. Una vez los campesinos de Calpi lograron dotarse de sistemas de riego que les permitieran asegurar su base alimentaria, comenzaron a trabajar en la productividad agropecuaria. A esto le siguió el suministro de crédito a través de los bancos comunales. Y al frente de todo ello han estado las mujeres de la comunidad, principales gestoras de este esfuerzo de desarrollo.

La provincia ecuatoriana de Chimborazo se encuentra enclavada en la sierra andina central de Ecuador. Entre sus espectaculares elevaciones figura el Chimborazo, un volcán de 6.310 metros de altura en cuyas faldas, a 3.500 metros de altura sobre el nivel del mar, próxima a la ciudad de Riobamba, se encuentra la parroquia de Calpi.

El 72% de la población de Calpi se encuentra bajo la línea de pobreza. El creciente deterioro de las condiciones de vida está marcado por una disminución radical de la dieta alimentaria, falta de la atención médica, migración, desempleo y una acelerada caída del ingreso familiar.

La economía de Calpi, netamente agropecuaria, se basa en un modelo tradicional de subsistencia, donde el excedente del consumo doméstico es comercializado en ferias y mercados dominicales locales a precios por debajo de los del mercado nacional.

La zona ha sufrido un proceso intensivo de minifundización para la producción

agrícola de subsistencia (papa, cebada, habas). Existen numerosas unidades de explotación agropecuaria de menos de dos hectáreas cada una, complementadas por tierras comunales de páramo erosionadas y degradadas.

En la ganadería predominan las ovejas y cabras, y hay muy poco ganado mayor. También se crían animales menores como cuyes, cerdos y aves de corral, pero el nivel de productividad es muy bajo, debido a la falta de asesoramiento sobre alimentación y sanidad animal. La carencia de infraestructura de producción es notoria, y oscila entre la casi absoluta escasez de agua para riego hasta la poca disponibilidad de asistencia técnica para el manejo de cosecha y comercialización de los productos. Ello origina desequilibrios en los tiempos de siembra y recolección que finalmente generan desventajas y bajos precios.

En estas condiciones, los campesinos actúan con un reducido poder de

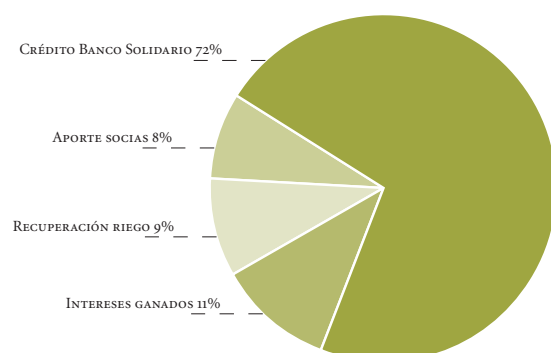
negociación ante los intermediarios que dominan los mercados locales, sin alternativa distinta a vender baratos sus productos y comprar caros los alimentos e insumos productivos.

Así pues, incrementar los caudales de riego se hace indispensable para lograr aumentos en la rentabilidad de las unidades de producción indígenas y campesinas si se espera mejorar los niveles de vida de estas familias.

OBJETIVO: SEGURIDAD ALIMENTARIA

La organización internacional Catholic Relief Services (CRS) fue fundada en 1943 por los obispos católicos de Estados Unidos, quienes ampliaron y transformaron su campaña para ayudar a los refugiados de la Segunda Guerra Mundial, en un movimiento para aliviar el sufrimiento humano y promover la caridad y la justicia en todo el mundo. La organización que asiste a las

GRÁFICO 1.
Estructura de capitalización

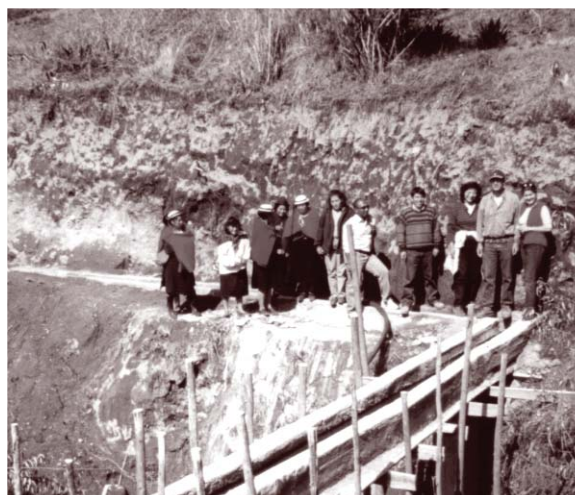


comunidades pobres de fuera de los Estados Unidos —sin distinción de credo, raza o nacionalidad— pretende apoyar acciones encaminadas a superar la pobreza a través de programas integrales de desarrollo agrícola, microfinanzas, educación, lucha contra la epidemia de VIH, construcción de una cultura de paz, y prevención y asistencia en desastres y emergencias. CRS atiende a comunidades en más 85 países de África, Asia, Oriente Medio, Europa Oriental, y América Latina y el Caribe. Desde 1955 trabaja en Ecuador con el propósito de aliviar la situación de miles de familias pobres, especialmente indígenas, a través de acciones directas, alianzas y asociaciones con entidades locales.

En 1989 CRS apoyó la creación de la Fundación Género, Solidaridad y Desarrollo, con el fin de tener un brazo ejecutor en la zona del Chimborazo. Se

trata de una entidad integrada por un grupo de profesionales y técnicos locales capacitados en la aplicación de metodologías participativas y compenetrados con la visión y el espíritu solidario de CRS. Para el período de 1998 a 2000, CRS se fijó como objetivo estratégico contribuir a la seguridad alimentaria de las familias pobres, seriamente afectadas por la crisis económica que atravesaba el país. Se priorizó el desarrollo de las mujeres en su calidad de defensoras y soportes de la sobrevivencia de sus familias.

Para alcanzar este objetivo, CRS desarrolló tres áreas programáticas estrechamente interrelacionadas: (i) el programa de agricultura destinado a aumentar la productividad y la sostenibilidad del sistema de producción agropecuario familiar, (ii) salud, y (iii) microempresas a través de



la metodología de bancos comunales. Las labores en estas áreas se ejecutarían mancomunadamente con entidades locales como las diócesis de Ambato y Latacunga, la Fundación Acción Social de Cáritas de Santo Domingo de los Colorados, Promoción Humana de Guaranda y la Fundación Género, Solidaridad y Desarrollo, las cuales garantizarían el seguimiento y emulación de los proyectos.

Trabajando conjuntamente con las organizaciones campesinas de la zona de Chimborazo¹, CRS diseñó una propuesta que fue presentada para financiamiento al BID en 1998. El propósito del proyecto era aumentar la disponibilidad de agua en la zona.

Su idea era sencilla. Consistía en rehabilitar la infraestructura de nueve pequeños sistemas riego existentes de 46,8 kilómetros de longitud en los

canales principales y 29,6 kilómetros en los canales secundarios, y construir embalses para la acumulación de agua en la temporada de lluvia. Se estimaba que de esta manera se aumentaría el volumen de agua para riego disponible a 170 litros/segundo. Con ello se beneficiarían más de 800 familias, quienes, además de contribuir con su mano de obra en la realización de la obra física, pagarían una tarifa por la utilización del agua, de modo que se pudieran cubrir los costos de operación y mantenimiento del sistema. La administración del mismo estaría a cargo de la junta de agua de la comunidad, bajo la supervisión de la Corporación Sierra-Centro. A su vez, para que las familias tuviesen recursos para pagar esa cuota, se las apoyaría con crédito para que mejoraran sus actividades productivas.

LOGROS EXPEDITOS

El proyecto aprobado por el BID en 1998 incluía un aporte de US\$220.000 destinado a la obra de riego, más US\$280.000 para respaldar las tareas de mejoramiento y diversificación de la producción agropecuaria y su comercialización, con los siguientes fines:

- Mejorar la productividad agropecuaria a través de actividades de capacitación y asistencia técnica e instalación de parcelas demostrativas.

La tecnología a transferir sería una combinación de técnicas ancestrales y nueva tecnología generada en los centros de investigación del Instituto Nacional Autónomo de Investigación Agropecuaria del Ecuador (INIAP).

- Apoyar la titulación de tierras.
- Otorgar crédito para apoyar incipientes actividades productivas, de comercio y servicios desarrolladas por las mujeres de la comunidad. El crédito se instrumentaría a través de la metodología de bancos comunales, para lo cual se constituiría un “fondo semilla” con US\$20.000 aportados por el BID y US\$20.000 por CRS. Estos recursos serían administrados por el Banco Solidario, entidad de primer orden dedicada a las microfinanzas.

Hacia fines del año 2001, la comunidad exhibía los siguientes logros:

- Rehabilitación de 15 sistemas de riego, con un incremento de caudal de 327,5 litros de agua por segundo, lo cual beneficia a 1.225 familias de 22 comunidades, y la instalación de un sistema de riego por aspersión para 250 familias. La contraloría social ejercida por las organizaciones comunitarias —que derivó en importantes ahorros en la compra de materiales— y la extraordinaria movilización campesina —que aportó la mano de obra a través del sistema de mingas²— fueron claves para la ampliación de la meta inicial

y para la recuperación de las inversiones. Las mujeres asumieron un papel de liderazgo en este proceso con el fin de que las familias, y en general todos los usuarios del riego, pagaran sus compromisos.

- Reactivación de la base productiva como consecuencia de haber utilizado variedades de semillas de papa precoces y resistentes, con rendimientos que superaron en un 350% los niveles de producción histórica, y de haber adoptado una estrategia de producción en módulos comunitarios, lo cual cambió radicalmente el modelo tradicional. La comunidad designa un administrador, a quien se le paga al finalizar la cosecha.
- Incremento de un 100% en la producción pecuaria a través de la instalación de 15 módulos para mejoramiento genético. Se entregaron animales mejorados y se entrenó a las familias en su manejo racional, a partir de un programa de promotores veterinarios a cargo de los propios campesinos.

En el área de comercialización, los resultados han sido magros. Esto por cuanto la producción es cíclica (lo que impide abrir mercados permanentes), reducida en términos de volumen y heterogénea en lo que se refiere a la calidad del producto.

Asimismo, las organizaciones comunitarias desempeñaron un papel preponderante en la obtención de la

legalización de la tierra de 526 familias. Se obtuvo una rebaja del 50% en los avalúos y se logró como política de largo plazo la descentralización de los procesos de legalización a través de filiales locales del Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario.

Pero definitivamente el componente de mayor relevancia fue el programa de crédito, no sólo por la eficiente administración de la cartera, sino por su contribución a destacar y fortalecer el papel de las mujeres en las comunidades. A partir de su participación en los bancos comunales, las mujeres lograron legitimar un espacio propio, fortalecer sus organizaciones y contribuir significativamente al mejoramiento de las condiciones de vida de sus familias. Administrados por ellas, los bancos son una alternativa para elevar los ingresos familiares y revalorizar su trabajo, en la medida en que les facilitan la participación en la toma de decisiones en la organización comunitaria y en la familia.

En el ámbito de las comunidades campesinas de la parroquia de Calpi actualmente funcionan 13 bancos comunales que agrupan a 701 socias, con una cartera total de US\$80.000 en préstamos colocados. Los bancos están supervisados por un comité coordinador campesino elegido por las propias mujeres. Los fondos del programa de crédito son administrados por el Banco Solidario, que canaliza

créditos a los bancos comunales a tasas de interés vigentes en el mercado.

Con la renta del capital de los bancos comunales, las comunidades han establecido también un plan de bienestar familiar, cuyo propósito es brindar atención de salud gratuita a niños menores de cinco años, ancianos y discapacitados.

El proyecto de CRS es una buena muestra de cómo se supera una situación caracterizada por la combinación de suelos con poco potencial debido a la falta de agua, utilización de métodos tradicionales, semillas degradadas y escasa tecnología, que difícilmente asegura la sobrevivencia de las familias rurales. De ahí el horizonte de crecimiento que las nuevas condiciones de las parcelas con riego están ofreciendo a las familias campesinas e indígenas. Este es el valor que rápidamente advirtieron las mujeres, quienes tomaron la delantera para asegurar que la labor de construcción de las obras de riego concluyera satisfactoriamente. El resto llegaría por añadidura, como sin duda está sucediendo ya entrado el siglo XXI en las laderas del Chimborazo, gracias al esfuerzo y la visión de muchos.

¹ Nitilua, San Francisco, Chanchuan, Asunción, Palacio Real, Calpi Loma, Nuncata Calpi, La Moya, San Bernardo y Bayubug

² En la tradición quechua, la minga es una reunión de amigos y vecinos para hacer un trabajo de beneficio común.



**En una región
caracterizada por el
conflicto, la escasez de
recursos naturales y la
pobreza de sus habitantes,
en su mayoría indígenas,
un grupo de inmigrantes
extranjeros con una sólida
ética de trabajo y sentido
comunitario colabora con
los nativos para crear
sistemas productivos que
les den independencia
y bienestar.**

A LA RECONQUISTA DEL CHACO

A Paraguay lo corta casi por la mitad el río del mismo nombre, que divide el territorio en dos grandes zonas. Al oeste se encuentra el Chaco, territorio inhóspito cuya principal característica son los salares y su dependencia casi absoluta del agua de riego, pues a pesar de tener un promedio de precipitaciones anuales que oscila entre 750 y 1.000 milímetros de agua, las altas temperaturas provocan la rápida evaporación de las lluvias estivales. Al este del río se encuentra el Paraguay moderno, cuyas amplias extensiones de terrenos aptas para múltiples cultivos y condiciones climáticas muy favorables hacen que su producción primaria en algunos rubros sea altamente competitiva en el ámbito internacional. No obstante, se trata de un país con altos índices de pobreza, especialmente entre la población indígena, particularmente aquella que vive en el Chaco.

Se calcula que la población indígena en Paraguay asciende a más de 85.000 personas pertenecientes 17 etnias y a cinco familias lingüísticas. La estructura

idiomática de estas familias lingüísticas es similar, compleja y musical. Los jesuitas que establecieron allí sus famosas misiones decían que el guaraní era tan bello que era como el latín de América.

Durante la segunda mitad del siglo XIX Paraguay enfrentó la Guerra de la Triple Alianza (1865 – 1870) contra Brasil, Argentina y Uruguay. Una vez finalizada la sangrienta contienda, el proceso de reconstrucción del país tuvo efectos devastadores para la población indígena. El gobierno, ávido de atraer capitales e inversión extranjeros, declaró todas las tierras sin dueño —incluyendo aquellas ocupadas por grupos étnicos— como tierras de propiedad del Estado y las vendió a corporaciones extranjeras, principalmente argentinas e inglesas, para la explotación de la yerba mate, la ganadería y otras industrias extractivas. En 1910, en el Chaco había 29 propiedades de más de 100.000 hectáreas en manos de latifundistas foráneos. Tanto en el Chaco como en la región oriental, los indígenas

empezaron a trabajar como asalariados, y en numerosas ocasiones casi como esclavos. La resistencia indígena inicial fue aplacada principalmente por los misioneros anglicanos. Los grupos étnicos que vivían de la recolección y la caza se hicieron sedentarios y cada vez más dependientes de la economía monetaria para asegurar su sobrevivencia.

Durante la primera mitad del siglo XX, misioneros menonitas provenientes de Canadá y Europa se asentaron en el Chaco y establecieron colonias agrícolas donde los indígenas continuaron trabajando como asalariados, mientras su situación de dependencia se profundizaba. En 1921 el Gobierno de Paraguay, bajo la Ley de Colonización, otorgó tierras en el Chaco a la comunidad menonita. Ésta logró un rápido desarrollo gracias a donaciones del exterior, a la introducción de tecnología agrícola sofisticada y a la contratación de mano de obra barata, lo cual hizo que el Chaco se convirtiera en el principal fabricante de productos

lácteos del país. Las oportunidades de empleo y la posibilidad de acceder a los servicios de educación y salud que los menonitas ofrecían gratuitamente, produjo una migración masiva de indígenas desde la periferia hacia el centro de Paraguay.

DESPUÉS DE LA TEMPESTAD: LA CREACIÓN DE ASCIM Y FIDA

Pero el progreso de la región tendría que esperar, dado que existía un conflicto entre Bolivia y Paraguay, justamente en torno al Chaco. La guerra que se desencadenó entre los dos países duró tres años, pero concluyó en forma afortunada en 1935 con una paz duradera mediada con éxito por Argentina, en la que se dejó claro que la región le correspondía a Paraguay. Una década más tarde, después de concluida la Segunda Guerra Mundial, llegó al país una segunda ola de menonitas en calidad de refugiados, quienes fundaron las colonias Neuland en el Chaco y Volendam en el departamento de San Pedro, en Paraguay Oriental.

Establecida y consolidada su colonia, la comunidad menonita del Chaco compró al Gobierno de Paraguay 110.000 hectáreas de tierra para asentar a las pauperizadas comunidades indígenas que vivían en los alrededores. Para ello creó la Asociación de Servicios de Cooperación Indígena Menonita

(ASCIM), filial del Comité Central Menonita, como instrumento institucional a través del cual canalizarían el apoyo hacia los nativos.

La ASCIM trabaja con unos 15.000 indígenas a los que presta servicios relacionados con titulación de tierras, organización comunal, educación, salud y asesoramiento agrícola. Sus programas se financian con aportes de la comunidad menonita internacional y local, así como del gobierno paraguayo, que contribuye con cerca del 30% de los recursos.

Ante la situación de exclusión y pobreza material de los indígenas, agravada entonces por la creciente pérdida de sus modos de vida tradicionales y la consecuente alienación cultural, la ASCIM promovió en 1997 la creación de la Fundación Indígena para el Desarrollo Agropecuario (FIDA). A FIDA la conforman las 12 colonias agrícolas indígenas que originalmente recibieron apoyo: Nivaclé Unida, Enlhet Yalve Sanga, Pozo Amarillo, La Esperanza, Nueva Promesa, La Armonía, Paz del Chaco, Nicha Toyish, Campo Largo, Casuarina y Campo Alegre.

FIDA tiene su sede en Yalve Sanga y sus operaciones se extienden en un radio de 90 km. a la redonda. Además de asistir a las colonias indígenas con un programa de extensión agrícola y ganadera que incluye suministro de insumos, crédito, asistencia técnica para mejoramiento del manejo de las unidades productivas,

y comercialización de los excedentes de producción, la entidad es un importante vehículo para fortalecer la cooperación entre los grupos indígenas.

FIDA dedica una parte importante de sus esfuerzos a la promoción de la mujer nativa por medio de capacitación en áreas tales como modistería, hilado, procesamiento y conservación de alimentos, y comercialización de artesanías. Asimismo está instando a sus asociados —tradicionalmente cazadores y recolectores— a convertirse en exportadores de sésamo y en productores ganaderos. Como resultado de estas labores, las comunidades cuentan ya con más de 12.000 hectáreas de pastizales donde se engorda un hato de 12.000 cabezas de ganado. FIDA también está fomentando entre los indígenas la producción de algodón, poroto, maní y tártago, entre otros productos. Florentino Caporale Nivaklé es el presidente de la entidad, que tiene su sede en Yalve Sanga, departamento de Boquerón.

NUEVO IMPULSO

En 1998 FIDA presentó al Banco Interamericano de Desarrollo una propuesta para que financiara un proyecto destinado a recuperar la cultura y el sentido de pertenencia a su propio hábitat de aquellas

comunidades indígenas del Chaco central asociadas a la Fundación.

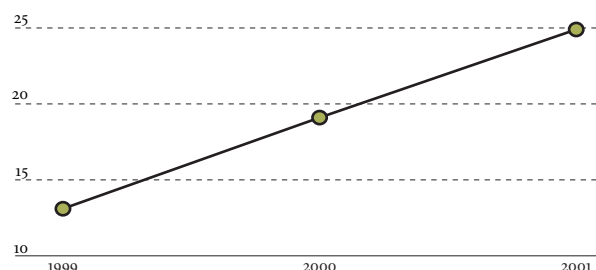
A través del proyecto, 155 familias indígenas buscarían dotarse de seguridad alimentaria y comercializar el excedente de lo producido, con la consiguiente generación de ingresos para la compra de alimentos básicos no disponibles en el predio. La seguridad alimentaria se lograría mediante el mejoramiento del hato ganadero y la producción de leche y carne para autoconsumo, y de la ampliación y diversificación de las huertas familiares. Como parte de la estrategia metodológica planteada, el proyecto también impulsaría el fortalecimiento institucional de FIDA y sus 12 comunidades indígenas asociadas.

El Banco aprobó un proyecto por US\$755.000, de los cuales US\$500.000 se destinaron a la conformación de un fondo de crédito para adquisición de ganado y construcción de infraestructura para el manejo del mismo, mientras que los US\$255.000 provenientes de una cooperación técnica no reembolsable se invirtieron en capacitar a mujeres y jóvenes en técnicas productivas y manejo de huertas familiares y comunitarias, y en adiestrar al personal técnico y administrativo de FIDA.

En 2000, una prolongada sequía durante el verano, así como las heladas inusuales del invierno, tuvieron un impacto adverso en las comunidades

GRÁFICO 1.

Evolución de ingresos por venta de servicios



indígenas, que debieron alternar el trabajo agrícola con el trabajado asalariado extra predial para poder obtener el alimento mínimo para sus familias. Ello alteró los tiempos originalmente planificados para el proyecto del Banco.

No obstante lo anterior, algunas comunidades exhiben los siguientes logros:

- Iniciación del trámite de titulación de aquellas tierras que aún no son de propiedad legal de las comunidades asociadas a FIDA. Una buena parte de los casos de titulación corresponde a tierras adquiridas por ASCIM y que luego fueron transferidas a los grupos indígenas.
- Adecuación de 12.000 hectáreas de pastizales para engordar un hato de 12.000 cabezas de ganado. En el Chaco Central, el valor de mercado de las tierras con monte es varias veces inferior a su precio una vez se siembran pastos y se introducen otras mejoras. Esto por cuanto en una finca que está siendo explotada y supervisada es posible evitar la repoblación con malezas y monte natural, proceso que perjudica la capacidad productiva.
- En cada unidad de 100 hectáreas, conservación de un 25 a 30% de la superficie como monte autóctono para garantizar que exista un adecuado balance ambiental. Asimismo se han ubicado los tajamares y sus acequias de alimentación en armonía con el declive de los piquetes desmontados para evitar la erosión del terreno, de la misma manera en que los caminos vecinales y las huellas internas no han introducido obstáculos en el curso del agua de lluvia para preservar la estructura natural de escurrimiento.
- Implantación de la metodología de grupos solidarios para la canalización del crédito. Esta estructura es particularmente apropiada para la cultura de las comunidades indígenas del Chaco central, las cuales consideran el interés individual como parte del interés comunitario. Acostumbrados a compartir los

bienes materiales, no resulta extraño para estos grupos étnicos hacer prevalecer el beneficio común por sobre los intereses particulares. Los 155 miembros de las comunidades participantes del proyecto, organizados en 31 grupos, están recibiendo crédito para alambrado y construcción de corrales, así como para el hato ganadero inicial.

- Disponibilidad de asistencia técnica adecuada y oportuna. Se presta para actividades como alambrado, desmonte, instalaciones de agua, supervisión sanitaria y manejo del hato ganadero (vacunación, castración, marcación).
- Incremento notorio y sostenido de sus ingresos por concepto de venta de servicios. Esto es prueba de la aceptación que los mismos tienen entre las comunidades participantes.

Además de los servicios que las comunidades indígenas reciben en el marco del proyecto, la complementariedad entre FIDA y ASCIM permite que tengan acceso a crédito para cultivos comercializables de algodón, tártago y sésamo, así como para combustible, transporte de mercancías, parque de maquinarias viales y vivero de plantas. Todo lo anterior se ha logrado en un plazo corto, lo cual ha permitido generar un sentimiento de esperanza en las comunidades frente a la posibilidad de mejorar sus condiciones de vida. De ahí su compromiso y esfuerzo recientes en la creación de las nuevas fincas.

¿QUIÉNES SON LOS MENONITAS?

En Paraguay viven aproximadamente 30.000 menonitas, inmigrantes europeos y norteamericanos y sus descendientes. La fe evangélica menonita tiene su origen en la Reforma de la Iglesia Católica en Suiza, en el siglo XVI. No contento con las innovaciones introducidas por Lutero, Zwinglio y Calvino, un pequeño grupo constituido por hombres eruditos y de gran prestigio decidió introducir el bautismo con base en la fe consciente, el principio del pacifismo, la negación de servir con las armas y la separación entre Iglesia y Estado. Esto les causó una implacable persecución y pronto se dispersaron por toda Europa. En Holanda el ex sacerdote católico Menno Simons, convertido a este nuevo movimiento, reunió y organizó a estas "ovejas dispersas" y formó una congregación religiosa que más tarde se conocería como "menonita", en honor a su fundador. En su ruta migratoria iniciada en el siglo XVI algunos llegaron hasta Paraguay, donde en muchos casos se adentraron en terrenos difíciles y a menudo inhóspitos para cultivarlos y desarrollarlos. Esta preferencia por la vida rural y el aislamiento generaron entre las comunidades menonitas una gran cohesión y espíritu de grupo.



SOLIDARIDAD ORGÁNICA

Defender la tradición no siempre es bueno, como lo han podido constatar los productores de café en Costa Rica y otros países de la región. De cara a la crisis ocasionada por la caída de los precios del grano, Apaco le apostó a la diversificación e incorporación de cultivos frutícolas no tradicionales, lo cual ha beneficiado a los productores, a sus familias y al medio ambiente.

Conocida en el mundo como un oasis de calma en Centroamérica, Costa Rica se caracteriza por sus bellezas naturales, su sólida democracia y una economía estable basada en el turismo, la generación eléctrica y las actividades agrícolas tradicionales (café y banano), de las cuales depende más del 53% de la población. Aun cuando la pobreza ha sido reducida sustancialmente en los últimos 15 años, la distribución del ingreso aún mantiene serias desigualdades, especialmente en detrimento de las comunidades rurales, que históricamente han padecido niveles elevados de pobreza y marginación.

Los bajos precios del café y la abundancia excesiva de banano han afectado seriamente al sector agrícola, el cual no cuenta con financiamiento y tecnologías apropiadas para hacer frente a la diversificación a través de productos no tradicionales, para lo cual el país dispone de condiciones climáticas privilegiadas.

La población de la zona de Los Santos se ha dedicado tradicionalmente al monocultivo del café, pero la caída de los precios internacionales del grano la sumergieron en una profunda crisis económica. Tanto el poder adquisitivo como la liquidez de las explotaciones familiares se afectaron seriamente, lo que dio origen a un proceso de búsqueda de alternativas de generación de ingresos, entre las cuales se encontraba la emigración a Estados Unidos y Canadá. Esta alternativa fue recibida con beneplácito por no pocos “ticos” en busca del sueño americano. Pero a medida que las familias se desintegraban, las unidades productivas entraban en estado de abandono y subutilización.

El área de Los Santos comprende tres cantones: Dota, Tarrazú y León Cortés. Este último es el de mayor dinamismo, ya que fue el paso obligado de los colonizadores que venían de la parte baja de la región

de Desamparados hacia Pérez Zeledón y su centro de desarrollo, San Isidro. Está ubicado a 60 kilómetros de San José, a una altitud de a 1.600 metros y recibe la influencia del clima de la costa pacífica. Su temperatura promedio oscila entre 18 y 26 grados centígrados, lo que lo hace especialmente atractivo para el turismo. Su población asciende a 11.940 habitantes distribuidos en 24 poblados o caseríos.

PAQUETE COMPLETO

Desde mediados de los años noventa, la Asociación de Productores Agrícolas y de Comercialización (Apaco) comenzó a promover el cultivo orgánico e integral de frutos como el aguacate, la mora, la anona, la granadilla y los cítricos. De esta forma la comunidad trataba de superar dos problemas derivados de la cultura del café: el monocultivo,



con el consecuente manejo inadecuado de los suelos, y el exceso de utilización de agroquímicos.

La Apaco fue impulsada en 1986 por 82 socios productores de la zona con el propósito de elevar el nivel de vida de las familias y contribuir a la protección del medio ambiente. Desde su creación, la asociación viene apoyando a los pequeños productores de la región. Su capacidad para generar confianza y legitimidad en la comunidad está dada no sólo por la calidad y oportunidad de los servicios que presta, sino porque sus directivos son pares de sus clientes. Se trata en su mayoría de campesinos con tierras heredadas de sus antepasados

que dedican al pastoreo para lechería de consumo.

El trabajo de Apaco y su esfuerzo por cambiar algunas prácticas tradicionales nocivas, así como su contribución a la mejora del medio ambiente, le han valido el apoyo de importantes entidades. La Fundación Interamericana le financió en 1994 un vivero de árboles frutales y especies maderables que hoy día forma parte de los servicios habituales de la entidad. Con recursos de la Asociación Costarricense de Desarrollo (Acorde) inició en 1994 un programa de crédito con us\$200.000, que para 1999 ya había logrado capitalizar, de modo que su cartera totalizaba us\$300.000. Además del vivero y el programa de créditos, Apaco se ha valido de sus propios recursos para ofrecer servicios de acopio y comercialización de granadilla, anona y aguacate, y posee una tienda de víveres, insumos y equipos agrícolas.

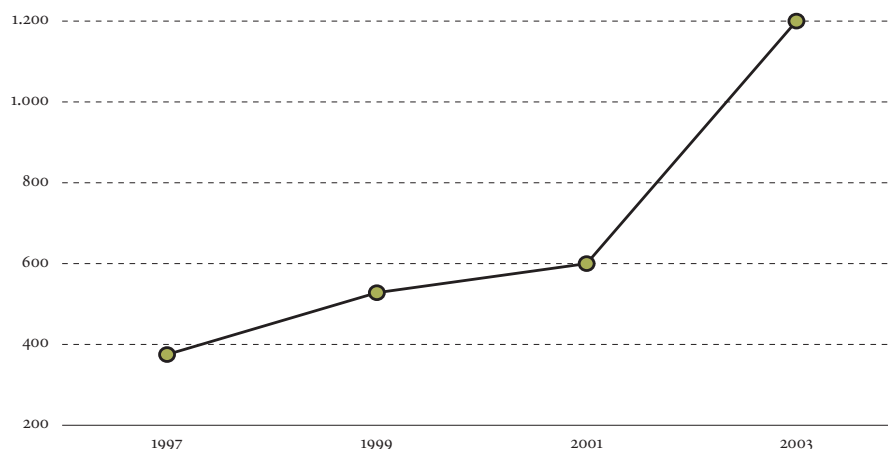
En 2000, Apaco presentó al BID un proyecto por us\$460.000 orientado a consolidar el proceso de diversificación agrícola de la región, el cual se había iniciado con apoyo del Plan Nacional de Desarrollo de Costa Rica. El programa estaba específicamente focalizado en expandir y fortalecer los servicios que prestaba a más de 650 pequeños agricultores de los seis

distritos del cantón León Cortés (San Andrés, San Antonio, Santa Cruz, San Isidro, San Pablo y Llano Bonito) y de las áreas aledañas de los cantones de Desamparados y El Guarco. En la decisión de la aprobación de este proyecto se conjugaron dos aspectos importantes. Por un lado, la solidez institucional de Apaco, su gran poder de convocatoria y su presencia como actor importante del desarrollo del cantón. Por otro lado, la solidez financiera que mostró al haber hecho crecer responsablemente el fondo de crédito y presentar un retorno sobre capital del 21,6%. Para el BID estos indicadores la colocaban entre una de las entidades del sector solidario (cooperativas y asociaciones) que no enfrentaba problemas financieros y que a la vez garantizaba un desempeño viable a mediano plazo.

Con los fondos obtenidos, Apaco pretendía ampliar su cartera de crédito, reforzar la operación del centro de acopio y las actividades de comercialización, y brindar asistencia técnica y capacitación en las áreas de producción, manejo de suelos y técnicas orgánicas. El proyecto incluía también un componente de fortalecimiento institucional a través de acciones específicas tendientes a consolidar a Apaco en aspectos técnicos, gerenciales y administrativos, y a lograr su sostenibilidad económica y financiera.

GRÁFICO 1.

Evolución de los activos 1997-2003



Entre diciembre de 2000 y junio de 2003 la cartera de crédito de Apaco creció en un 154% y sus activos en un 101%.

RELACIÓN PERSONALIZADA

Desde la aprobación de la solicitud de fondos, y gracias al profundo conocimiento que tiene de su clientela y al empeño puesto en consolidar su posición, Apaco ha logrado convertir el programa en una opción atractiva para el mercado agrícola de la zona. El crédito oportuno, la asistencia técnica adecuada y un enfoque de comercialización que logró abrir nuevos mercados para los productos no tradicionales no sólo pusieron fin a las prácticas nefastas derivadas de la cultura del café, sino que además contribuyeron a mejorar

notablemente la calidad de vida de las familias y a disminuir la migración en busca de fuentes de empleo.

Se estima que un 75% de los productores que participan en el programa ha incorporado tecnologías orgánicas en el manejo de sus plantaciones, como resultado de un paquete de capacitación, asistencia técnica y visitas a las fincas que incluye manejo poscosecha, el uso de fertilizantes orgánicos, y el análisis de suelos, foliares y agua. Según los agricultores, sin este apoyo se arriesgaría seriamente la calidad de la gestión agrícola y se suspendería el seguimiento de las plantaciones y de la calidad de los

viveros, lo cual ocasionaría su decaimiento, con consecuencias adversas para la productividad y el avance tecnológico logrados.

Entre diciembre de 2000 y junio de 2003 la cartera de crédito de Apaco creció en un 154% y sus activos en un 101%. En promedio, cada productor ha recibido en crédito la suma de US\$2.465. La mora real ha sido del 3,38%

El 83,33% de los clientes de Apaco opina que el servicio es bueno y adecuado a sus necesidades y que, en comparación con otras entidades de corte bancario, el programa ha logrado mayor rapidez en la tramitación, continuidad durante

todo el año, facilidades de pago de acuerdo a las posibilidades del prestatario, y una relación personalizada muy humana y casi familiar, todo lo cual compromete al usuario a mantener sus acreencias al día.

Con el apoyo del BID se ha logrado consolidar a Apaco como una empresa agrícola diversificada y con mayor proyección a futuro gracias a la introducción de mejoras en el manejo crediticio, y en aspectos técnicos y administrativos. Esto le ha valido una posición de liderazgo entre sus pares, el reconocimiento regional y también en los ámbitos local y nacional.



**“Antes que el BID llegara
aquí, nosotros sólo
teníamos un galpón y
prácticamente nada más”.**

Miguel Pérez
Revista BID América, Vol 3, No. 1.

Miguel Pérez dejó de cultivar café hace siete años, al igual que muchos otros pequeños agricultores indígenas de Xaquilá, una aldea rural en el estado mexicano de Chiapas. Para ellos era cada vez más difícil ganarse la vida con este cultivo tradicional, cuyos precios cayeron en la última década a los niveles más bajos en un siglo. Por esta razón, Miguel y varios de sus compañeros de la cooperativa de Productores Agropecuarios de la Selva Lacandona decidieron probar suerte con la miel.

En los estados del sureste mexicano habita el 49% de la población indígena del país. Los grupos más numerosos son los tzeltales, tzotziles y choles mayas en Chiapas; los mixtecos y zapotecas en Oaxaca; y los nahuatl en Guerrero. Estas comunidades realizan actividades agrícolas tradicionales de subsistencia y ocupan extensas regiones que suelen ser inaccesibles para los medios de transporte, lo cual afecta la disponibilidad de servicios y el acceso a los mercados. Las principales actividades económicas

—el cultivo de café y la cría de ganado— tienen niveles muy bajos de productividad y rentabilidad, y todavía no se han desarrollado mayores alternativas no tradicionales.

Chiapas, el estado más pobre del país, tiene los indicadores más bajos de bienestar social y económico entre todos los estados mexicanos. Esta situación es aún más grave en su interior, especialmente en las regiones de Los Altos, Norte y La Selva, donde la estructura de propiedad de la tierra muestra 116 grandes unidades de explotación de café de más de 100 hectáreas cada una y un sinnúmero de pequeñas parcelas de menos de cinco hectáreas.

A pesar de las restricciones que limitan el desarrollo agrícola, la riqueza de recursos naturales y de biodiversidad de la región —entre ellos una flora abundante, diversificada y de alta calidad que no ha recibido ningún tratamiento basado en fertilizantes químicos— augura grandes posibilidades. De ahí el

reconocido prestigio y amplia aceptación de la miel de la selva Lacandona, tanto en el país como en el extranjero. Esta miel posee una amplia capacidad para absorber humedad, propiedad que es muy demandada por la industria de la panadería y confitería en gran escala. Tiene un excelente aroma y un delicioso sabor.

NACE UN EMPRESA CAMPESSINA

En 1992, un grupo de aproximadamente 60 productores indígenas de las etnias chol, tzeltal y tojolobal provenientes de ocho comunidades campesinas de la región norte y la selva de Chiapas, decidieron probar juntos la diversificación de sus actividades agrícolas sumando la apicultura al cultivo tradicional de café, merced al apoyo de un programa gubernamental que les suministró las primeras colmenas. La idea inicial era asociarse para el acopio y comercialización. Dado

el primer paso, era preciso organizarse para poder constituirse en interlocutores de las autoridades locales y nacionales. Así surge en 1993 la organización Productores Agropecuarios de la Selva Lacandona, Sociedad de Solidaridad Social (s.s.s.), una agremiación rural colectiva de enfoque social sin fines de lucro.

La cooperativa se creó con la misión de consolidar una empresa campesina capaz de sostenerse con el trabajo de sus agremiados para poder brindarles una mejor alternativa de vida social y económica. Entre sus objetivos se encuentran:

- Beneficiar a los socios con la comercialización de sus productos a través de la venta directa, eliminando así la intermediación.
- Llegar a los mercados locales, nacional e internacional.
- Mejorar las condiciones socio-económicas de los socios.
- Mejorar los conocimientos de los productores para el manejo de sus apiarios y cultivos a través de la asistencia técnica y capacitación continuas.
- Lograr la certificación orgánica de la producción de miel y café.

En 1995, con el apoyo de la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol), la cooperativa logró construir un galpón propio en el municipio de Ocosingo, lo que permitió el acopio de la producción. En 1997 registraba ya 180

socios de los municipios de Ocosingo, Chilón y Altamirano con más de 1.700 colmenas y una producción anual de 80.000 kilos de miel.

Durante estos años iniciales, la sociedad vendía miel a granel sin procesar, lo cual dejaba un margen de ganancia muy reducido a los productores. El promedio de producción por colmena era todavía muy bajo como para pensar en realizar inversiones que permitieran incorporar mayor valor agregado y apuntarle a los mercados de exportación. Esta situación se derivaba en buena medida de la falta de nuevas tecnologías y mejoras en el manejo de las colmenas.

La miel, tanto para el mercado interno como externo, se comercializa en dos formas: envasada y a granel, y en éste último caso procesada o sin procesamiento (filtrado, homogeneización y sedimentación). En general, la mayoría de los pequeños productores o pequeñas empresas como la Sociedad de Productores de la Selva Lacandona venden miel a granel y sin proceso de mejoramiento a intermediarios o al envasador. Este último es quien la homogeniza y le pone su marca.

En 1998, la empresa promotora Max Havelaar, que representa básicamente a una coalición de organizaciones de consumidores europeos, otorgó a la miel de la selva Lacandona el

certificado de calidad como miel orgánica, lo cual quiere decir que proviene de flora que por un mínimo de tres años previos no ha recibido ningún tratamiento químico o de fertilizantes. Tal certificación le abrió a la cooperativa las puertas al mercado de exportación, un sueño acariciado desde el comienzo por los productores. La miel orgánica es un producto con creciente demanda, principalmente en Europa.

CRECER Y CONSOLIDARSE

Con la experiencia acumulada y habiendo demostrado su capacidad de gestión y sus posibilidades a futuro, ese mismo año la sociedad de productores presentó al BID una propuesta de financiamiento por US\$627.000, cuyo objetivo principal era aprovechar de manera eficiente las ventajas comparativas y el potencial productivo de miel que ofrece la flora de la selva Lacandona. Se pretendía reactivar la actividad apícola mediante un programa de desarrollo integral dirigido a mejorar la productividad, incrementar la producción y los ingresos de los productores y sus familias, y consolidar la empresa cooperativa.

Para ello se proponía introducir mejoras en tres ámbitos:

- La producción primaria, mediante la adquisición e incorporación de

nuevas colmenas al proceso productivo, pasando de un promedio de 10 a 30 colmenas por productor. Este es el número de unidades mínimas con el que se debe conformar un apiario individual para asegurar un aprovechamiento permanente de la inversión. Adicionalmente se dotaría a los productores de equipos de protección personal y se les impartiría capacitación.

- Dotación de una planta de beneficio, a través de la introducción de equipamiento para el filtrado, homogeneización y sedimentación, el establecimiento de salas de extracción y la instalación de una unidad de producción de abeja reina. El objetivo era introducir valor agregado a la producción, principalmente a través del proceso de homogeneización. Esto permitiría homologar los lotes de miel provenientes de distintos productores mediante la reducción de la viscosidad y el aumento de la fluidez.
- Fortalecimiento de la empresa en aspectos técnicos, gerenciales y administrativos. Concretamente se buscaba fortalecer la capacidad de brindar asistencia a los productores en el campo para el aprovechamiento de subproductos como el propóleo, la cera, la jalea real y el polen.

Con la asistencia técnica de la Unión Regional de Ejidos de la Costa Chica del Estado de Guerrero, organización

que también recibió financiamiento del BID para la ejecución de un proyecto apícola, la sociedad instaló su planta homogeneizadora y envasadora de miel. La planta está provista de cuatro tanques de sedimentación y dos de homogeneización y filtración, lo que representa una capacidad de procesamiento de 50.000 kilogramos de miel mensuales.

Simultáneamente y con el apoyo financiero de la Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado de Chiapas, se construyó en la planta un área equipada con un tren semiautomático para el envasado de miel en frascos de poliuretano en seis presentaciones diferentes, una etiquetadora automática y una descristalizadora con capacidad para procesar 300 litros de miel por día.

Ciertamente, la capacidad instalada de la planta excede en mucho la actual producción de los socios de la cooperativa, que alcanza aproximadamente las 250 toneladas anuales. Sin embargo, esto significa que la organización cuenta con los activos fijos necesarios para enfrentar adecuadamente la demanda futura de productos con mayor valor agregado.

En cierta medida, esta subutilización de la capacidad instalada es consecuencia de las restricciones de la producción de miel en campo, así como de la disminución de los rendimientos por colmena derivada de la saturación

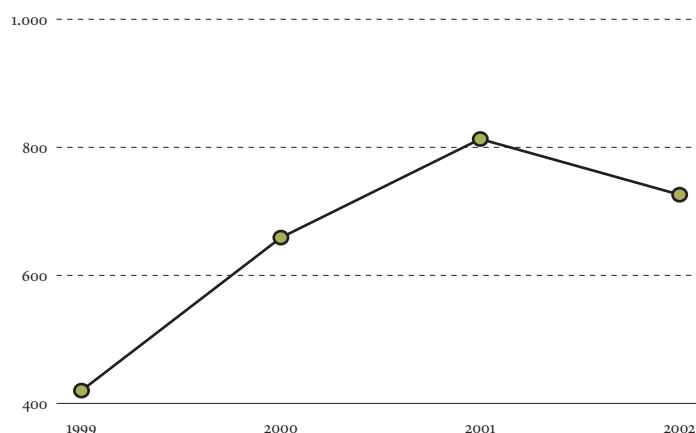
ocasionada por el elevado número de apiarios existentes en la zona. Frente a ello, la cooperativa está realizando esfuerzos para incrementar los rendimientos unitarios de los aproximadamente 200 apiarios que se encuentran en producción. Esto se hace a través de una estructura técnica integrada por profesionales especializados y por productores sobresalientes que hayan logrado desarrollar mayores habilidades y conocimientos técnicos para el manejo de los apiarios.

MARCA REGISTRADA Y MAYOR VALOR AGREGADO

La cooperativa registró La Cañada® como marca propia para la comercialización de miel envasada y de los subproductos derivados, incluyendo champú, jabones y suplementos alimenticios a base de polen, miel y jalea real, además de jarabes de uso medicinal.

La actual estrategia de mercado de la cooperativa consiste en concentrar la venta de miel a granel exclusivamente en el mercado europeo y conservar el producto envasado para el mercado nacional, donde el precio representa una ventaja sustancial. De todos modos, la cooperativa cuenta con una importante demanda de miel orgánica por parte de compradores europeos independientes, especialmente

GRÁFICO 1.
Evolución de los activos 1999-2002



alemanes e italianos, y dentro del mercado solidario.

Como resultado de la estrategia adoptada y de las mejoras en el precio internacional de la miel, la cooperativa obtuvo un mejor precio de comercialización, con incrementos para la cosecha del año 2002 de más del 50%. Ahora espera colocar su marca en tiendas y supermercados en todo el mundo, al tiempo que se propone identificar más y mejores oportunidades en el mercado doméstico. En la actualidad la cooperativa está suministrando miel envasada en tubitos plásticos individuales para reforzar la dieta de los programas públicos de almuerzos escolares.

La principal amenaza que debe sortear es su baja capacidad productiva, que ha afectado notablemente los resultados de la operación de la empresa, producto de

sinistros climáticos y fitosanitarios, pero también de la deficiente atención brindada a los apiarios por algunos socios. Asimismo, el excesivo gasto corriente derivado de atender en forma simultánea numerosas actividades productivas pone en riesgo el patrimonio y reduce la liquidez requerida para atender el acopio de miel y las necesidades de los productores.

No se puede desconocer, sin embargo, que hasta el momento la organización ha logrado desarrollar una importante capacidad institucional sustentada en su infraestructura física, en la habilidad de sus directivos, en su amplia base social y en un esfuerzo permanente por mejorar sus productos. Esto le ha permitido establecer sólidas relaciones comerciales e insertarse exitosamente en el mercado nacional e internacional.



COMO AGUA PARA EL CHOCOLATE

Lo que hace cerca de tres lustros se inició como el componente social de un programa de inversión turística, con el tiempo se convirtió en un ambicioso proyecto productivo que busca involucrar a 1.500 productores de cacao de la península de Paria, una de las regiones más pobres de Venezuela.

Playa Medina es un remanso paradisíaco ubicado en la península de Paria, en la costa caribeña venezolana. Fue allí donde Corpomedina, una empresa dedicada desde fines de los años ochenta a la explotación turística, lanzó un emprendimiento que buscaba aprovechar los atractivos naturales del lugar. Esta iniciativa tenía además un componente estratégico que apuntaba a la promoción económica y social de las comunidades aledañas, desde Vuelta Larga, Agua Dulce, Paraíso, Medina, Chaguarama de Sotillo y Puipuy, hasta Río Caribe, la capital del municipio de Arismendi, en el estado de Sucre. Se trata de poblados rurales aislados de los centros urbanos, carentes de servicios sociales y de infraestructura básica, cuyos habitantes se dedican a actividades agrícolas de subsistencia. Allí predominan el analfabetismo y las enfermedades endémicas. En 2002, por ejemplo, el 58% de los casos de malaria registrados en Venezuela correspondió al estado de Sucre. En suma, los niveles

de pobreza encontrados en la península figuran entre los más altos del país.

Así pues, aunque privilegiada por la naturaleza, las condiciones de pobreza prevalentes en la península de Paria exigían que cualquier proyecto de desarrollo combinara aspectos económicos, sociales y ecológicos. Por ello los empresarios de Corpomedina pensaron que la mejor manera de aprovechar plenamente la belleza del lugar y su atractivo turístico era a través de la creación de una organización filantrópica que contribuyera a mejorar las condiciones adversas que afectaban la vida de sus habitantes. Es así como en 1989 nace la Fundación Proyecto Paria.

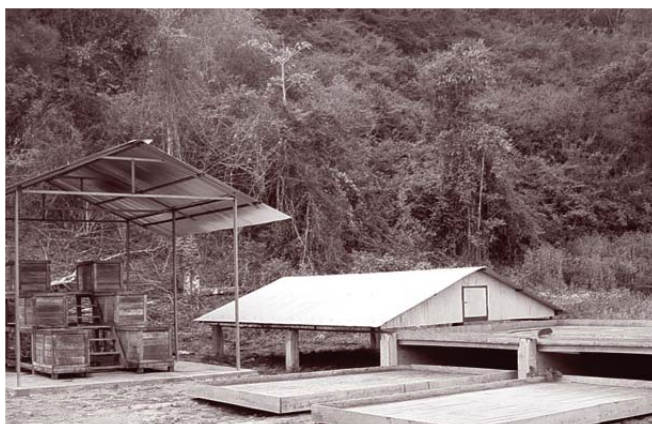
Localizada en Río Caribe y estrechamente ligada al proyecto turístico de Corpomedina, la Fundación inició su programa de acción social y asistencia a la comunidad en el año 1990, mediante la transferencia directa de bienes y

servicios de salud, educación, desarrollo agrícola y vivienda, con un fuerte énfasis en la conservación de la naturaleza y del patrimonio cultural.

Sin embargo, los primeros indicios de la crisis económica, social y política que afectaría a Venezuela desde fines de los años noventa impactaron profundamente a Corpomedina, hasta el punto de que para el año 2000 prácticamente había dejado de operar en la zona. La empresa redujo sustancialmente sus aportes a la Fundación, que tuvo que buscar otros medios para garantizar su subsistencia.

DESDE LA RAÍZ

A partir de 1997, la Fundación Proyecto Paria reformó sus estatutos y declaró como su objetivo principal “promover la elevación de la calidad de vida de la población de la región de Paria del Estado de Sucre mediante la formulación y apoyo a proyectos y



acciones que, en armonía con el entorno natural y con la participación activa de los actores locales, contribuyan al desarrollo de la región y a la progresiva satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales de la población”.

Desde entonces la Fundación impulsa el desarrollo local y complementa sus esfuerzos educativos y en el área de la salud comunitaria con acciones de carácter netamente económico, entre las cuales se destaca la reactivación del cultivo del cacao. Su propuesta, fundamentada en una estrecha colaboración entre el gobierno regional y las comunidades involucradas, está destinada a beneficiar a más de 50.000 habitantes de la región y se caracteriza por promover iniciativas económicas que revalorizan los recursos locales —caso del cacao—, incentivan la articulación entre las organizaciones comunitarias, el sector público y el sector empresarial, y estimulan la

construcción de una identidad colectiva al tiempo que rescatan la cultura local y promueven la organización social de base. Las áreas programáticas de la Fundación son tres:

- Apoyo a la escuela rural básica, cuyo objetivo es contribuir a que el sistema de educación básica rural incremente la matrícula y mejore las condiciones de atención y permanencia de los niños, niñas y jóvenes en la escuela.
- Apoyo a la atención primaria de salud, cuyo objetivo es mejorar las condiciones de salud de niños, niñas, adolescentes y madres de poblaciones rurales y urbanas pobres.

Apoyo a la economía familiar y local, cuyo objetivo es mejorar la capacidad productiva, social y organizacional de la población.

DULCE AROMA

En concordancia con su nueva visión del desarrollo, la Fundación Proyecto Paria se enfocó en dinamizar la actividad cacaotera.

Desde mediados del siglo XIX hasta la década de 1920, Venezuela fue el mayor productor mundial de cacao, con exportaciones superiores a las 20.000 toneladas anuales. Desde entonces la producción y el posicionamiento

del país comenzaron a decaer, principalmente como consecuencia de la reorientación de la economía venezolana hacia el petróleo. Para la década de los años sesenta el volumen de exportaciones de cacao había descendido a cerca de 8.000 toneladas anuales.

Tal situación provocó un fuerte deterioro de la cultura productiva cacaotera entre los pequeños agricultores que se encargaban de su cultivo. Al no existir precios diferenciales, los productores quedaron privados de los incentivos de mercado, lo cual afectó la calidad de la producción. Esta situación se agudizó como resultado de la política de la organización que operaba como un banco central del cacao, Foncacao, que compraba la producción sin seleccionar ni procesar.

Con todo, Venezuela conserva todavía ventajas competitivas en la producción de cacaos de calidad, cuyo cultivo se concentra en los estados de Sucre y Miranda. Allí prevalecen las prácticas tradicionales de producción que dan origen a un cacao casi 100% orgánico de alta preferencia en los mercados internacionales. Junto con Ecuador, Venezuela es responsable del 80% de la producción mundial de cacao aromático de tipo criollo, cuya menor acidez lo hace particularmente apropiado para la repostería y fabricación de chocolates finos.

En la península de Paria, el cacao constituyó la base principal de una economía agroexportadora que llegó a ser muy próspera hasta las primeras décadas del siglo xx. Hoy día es una de las regiones más pobres de Venezuela, donde sobreviven unos 4.000 pequeños productores de cacao con menos de tres hectáreas en producción en promedio.

En respuesta a esta situación, la Fundación Proyecto Paria ha venido apoyando la consolidación de cinco asociaciones que agrupan a unos 450 pequeños productores cacaoteros de los municipios de Arismendi: Acepagua, La Concepción, Chacaracual, Caratal, Pui-Puy y Aprocaben.

Con el propósito de profundizar este proceso y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades cacaoteras de la península de Paria a través de la introducción de criterios empresariales en el proceso de producción, procesamiento y comercialización del cacao, en 2000 la Fundación le presentó al BID una propuesta de financiamiento por US\$250.000. En el proyecto presentado al Banco se proponía fortalecer las asociaciones de productores; brindar asistencia técnica en tecnologías de renovación y rehabilitación de las plantaciones de cacao a los miembros de las asociaciones; brindar apoyo legal al proceso de regularización de los títulos

de tenencia de la tierra para facilitar el acceso a crédito bancario; poner en marcha una planta procesadora y comercializadora de cacao; y constituir un fondo de crédito destinado a la renovación y rehabilitación de las plantaciones de cacao.

ALIANZAS Y LAZOS ASOCIATIVOS: MÁS ALLÁ DE LA RENTABILIDAD

En mayo de 2001, las cinco asociaciones y la Fundación Proyecto Paria invitaron a la empresa Agropecuaria San José a sumarse a la creación de la empresa Cacao Río Caribe s.c. (Carioca), destinada al procesamiento y comercialización de la producción de cacao de la zona. La empresa Agropecuaria San José, que produce en la región 300 toneladas anuales de este producto para la exportación, ha invertido en la aplicación de tecnologías para la mejora de la calidad genética del cacao de Paria. Esto le ha valido no sólo un gran prestigio internacional sino la restitución del reconocimiento que tuvo este producto entre los compradores internacionales. San José ha cumplido un papel importante en el asesoramiento tanto gerencial como en relación con la instalación y equipamiento de la planta procesadora de cacao propiedad de Carioca, lo cual a su vez le ha

permitido ganarse la confianza y aceptación de las comunidades.

La planta procesadora fue instalada en un predio donado por el gobierno venezolano que perteneció a Foncacao, el cual se reacondicionó y se equipó con aportes provistos por la Empresa de Petróleos de Venezuela (PDVSA). Durante el año 2002, primera campaña en que se encontraba activa, la planta procesó aproximadamente 320 toneladas de cacao en baba, que una vez fermentadas fueron comercializadas en España, Japón, Estados Unidos, Italia y, en una pequeña proporción, en el mercado local.

Los productores recibieron asistencia técnica para el mejoramiento de su productividad a través del programa del BID, y crédito proveniente de un convenio celebrado entre la Fundación Proyecto Paria y la PDVSA, el cual fue posteriormente reforzado con recursos de la ONG italiana Cooperazione e Sviluppo (CESVI). Paralelamente, la Fundación Proyecto Paria, en convenio con el Ministerio de la Producción y Comercio de Venezuela, logró rescatar un vivero ubicado en la localidad de Guayaberos, en el municipio de Arismendi, destinado a la producción de patrones para injertos con semillas seleccionadas, el establecimiento de un banco de germoplasma, y la instalación de una parcela demostrativa modelo y de una central de beneficio con fines didácticos.

La rentabilidad cacaotera a futuro dependerá de una adecuada combinación entre calidad del grano, incorporación de valor agregado a través del procesamiento, aumento del volumen de producción, y comercialización directa y conjunta para evitar la intermediación. Se estima que existe demanda internacional superior a 3.000 toneladas anuales de cacao fino de Paria, que podría ser satisfecha por entre 1.000 y 1.500 pequeños productores con un adecuado manejo de las fincas y de la poscosecha.

No cabe duda de que Carioca, como empresa procesadora y comercializadora, constituye el corazón del proyecto de rehabilitación de la producción cacaotera y un vehículo para el mejoramiento de las condiciones de vida de los pequeños productores y sus familias. En su gobernabilidad está la clave del éxito. En un medio convulsionado por cambios económicos, sociales y políticos, el papel que cumplan los asociados en la vida de la organización será crítico para su supervivencia, tal vez mucho más que las cuestiones de orden técnico y productivo. Por ello, la constitución de los lazos asociativos, la dinamización de los mecanismos de participación y la identificación de los intereses colectivos figuran entre las tareas más importantes a realizar en relación con el futuro del emprendimiento.



EL PRIMER CAPÍTULO DE UNA EMOCIONANTE AVENTURA

Lo que al principio parecía el sueño inalcanzable de tres ejecutivos comprometidos con el progreso de los microempresarios bolivianos, pasó a convertirse en el primer banco comercial del mundo dedicado a las microfinanzas.

Bolivia, con sus ricas tradiciones culturales indígenas y asombrosos paisajes andinos, es un país donde predomina la pobreza, especialmente en las áreas rurales, donde el 95% de las familias no puede satisfacer sus necesidades básicas. Es además la nación sudamericana con mayor porcentaje de población rural, en su inmensa mayoría campesinos pobres que sobreviven del autoconsumo y de la venta del excedente en circuitos locales. Existen en el país cerca de 660.000 unidades agropecuarias, de las cuales prácticamente el 90% está constituido por pequeñas parcelas productivas que ocupan solamente el 14% de la superficie cultivable pero de las cuales dependen casi tres millones de personas, el 30% de la población total del país.

Históricamente, tanto el Estado como la cooperación internacional y las organizaciones y entidades no gubernamentales, han realizado importantes esfuerzos para diseñar estrategias y ofrecer alternativas a la

población pobre con el fin de incrementar sus ingresos y fortalecer y generar empleo. Especialmente relevante ha sido el esfuerzo destinado a facilitar el acceso al crédito a microempresarios y pequeños productores rurales y campesinos, así como al desarrollo de las microfinanzas, cuya cartera ascendió a casi US\$400 millones en 2001. Esto convierte a Bolivia en uno de los países más adelantados en este campo en la región.

SOÑAR NO CUESTA NADA ... Y HASTA PUEDE PAGAR DIVIDENDOS

El primer programa de microcrédito se inició en 1987 con la creación de la Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Microempresa (Prodem), bajo la iniciativa de ACCIÓN International y de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia. Los aportes privados locales y el apoyo prestado por la Agencia de los Estados

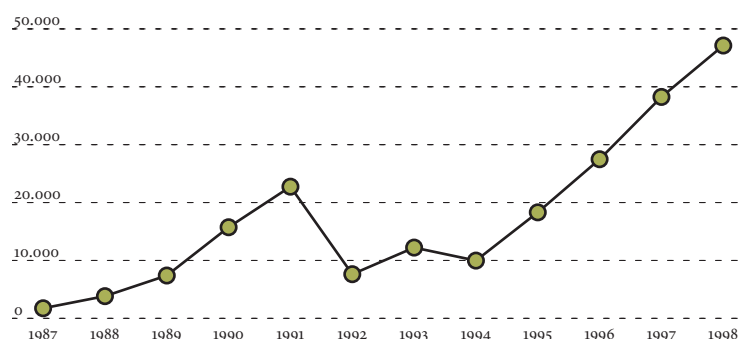
Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), junto con la metodología de grupos solidarios desarrollada por ACCIÓN, constituyeron las bases del primer banco comercial del mundo dedicado a las microfinanzas y que además reparte dividendos a sus accionistas.

Cuando Prodem abrió sus puertas, la idea de crear una entidad sostenible dedicada a la prestación de servicios financieros a microempresarios pobres parecía ser nada más que el sueño compartido de Fernando Romero —por ese entonces presidente del Banco Hipotecario Nacional de Bolivia—, Esteban Gross y Jack Duncan, ejecutivos de ACCIÓN. Estos personajes creían en las microfinanzas y en su potencial para convertirse en un negocio rentable capaz de contribuir a mejorar las condiciones de vida de cientos de miles de familias bolivianas.

La prueba de que no se trataba de un sueño inalcanzable, sino del primer capítulo de una emocionante aventura,

GRÁFICO 1.

Cartera de clientes activos 1987–1998



es que a Prodem le siguieron la Fundación para Alternativas de Desarrollo (Fades), orientada al ámbito rural; el Centro de Fomento de Iniciativas Económicas (FIE), pionero en el empleo de la metodología de crédito individual; el Instituto de Apoyo a la Pequeña Unidad Productiva (Idepro), dedicado inicialmente a la prestación de servicios de desarrollo empresarial que más tarde complementó con servicios financieros; el Programa para la Mujer (Promujer); y la Asociación Procrédito que, al igual que FIE, se convertiría en una institución regulada bajo la figura de Fondo Financiero Privado (FFP).

Desde su nacimiento, la Fundación Prodem creció aceleradamente. Además de su casa matriz en La Paz, abrió oficinas en El Alto, Santa Cruz y Cochabamba. Hacia fines de 1990 había atendido a 55.000 microempresarios y

contaba con una cartera total de us\$11 millones. Para fines de 1991 había logrado su sostenibilidad operativa al cubrir con sus ingresos financieros el 114% de sus costos.

Prodem se estaba convirtiendo rápidamente en el programa de microempresas urbanas más extenso del continente, y muy pronto se hizo evidente que la figura legal de entidad sin fines de lucro era una limitante para su crecimiento. Es así como en 1992 la Fundación Prodem, en colaboración con otras entidades como la Fundación Calmeadow, creó BancoSol, el primer banco comercial del mundo especializado en microfinanzas. La Fundación Prodem contribuyó con el 30% del capital accionario y le transfirió su cartera de clientes para iniciar un nuevo ciclo en apoyo al crédito rural. El BID respaldó esta nueva iniciativa y financió un proyecto a través del PPP.

El proceso de transferencia de cartera y activos entre Prodem y BancoSol abarcó desde 1992 hasta 1994, período durante el cual BancoSol recibió de Prodem cuatro agencias, más de 30.000 clientes y us\$8,3 millones de portafolio de crédito. A cambio recibió us\$600.000 en acciones de BancoSol, suma que representaba la diferencia entre el valor de los activos transferidos y la rentabilidad asociada a los mismos.

En la actualidad BancoSol atiende a 45.000 microempresarios, el 60% de los cuales está constituido por mujeres, y cuenta con 38 sucursales ubicadas en La Paz, Sucre, Santa Cruz, El Alto, Cochabamba y Oruro. Asimismo ha desembolsado más de us\$800 millones a través de 900.000 créditos a microempresarios, y es el primer Banco especializado en microfinanzas que ha pagado dividendos a sus accionistas.

LOS SECRETOS DEL CRÉDITO RURAL

Con el objeto de consolidar su ingreso al mercado rural, en 1991 la Fundación Prodem solicitó apoyo financiero al Banco Interamericano de Desarrollo. La contribución del BID, por un monto de us\$670.000, se destinó a satisfacer la enorme presión de demanda insatisfecha existente en el país a través de la expansión del programa de crédito. El proyecto contemplaba también un componente de asistencia técnica para el

fortalecimiento institucional de la Fundación Prodem y la adaptación de sus procedimientos técnicos y gerenciales a su nueva clientela.

Con el impulso que le otorgaron los fondos frescos del BID, en mayo de 1992 la Fundación Prodem abrió su primera agencia rural en la localidad de Achacachi, a 130 kilómetros de La Paz. Pese a la gran necesidad existente, muy pronto la Fundación Prodem advirtió que sus productos no atraían clientes. La revisión de lo hecho hasta el momento, junto con la disponibilidad de recursos de asistencia técnica, le permitieron entonces descubrir que era necesario introducir plazos iniciales más largos y mayores montos, al tiempo que debía establecer sucursales allí donde estaban los clientes.

La Fundación Prodem respondió rápidamente a este mercado emergente e inició un nuevo ciclo de crecimiento, aun cuando todavía estaba lejos de cubrir los costos operativos de su nuevo emprendimiento. Una donación de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (CIDA por sus siglas en inglés) y los créditos del BID y de Funda-Pro, fueron decisivos para dar soporte a estos primeros años del proceso de cambio institucional.

Hacia fines de 1994, y aun cuando la Fundación Prodem había logrado abrir 18 agencias en ciudades secundarias y áreas alejadas del interior del país, todavía no era evidente que el nuevo

foco en las microfinanzas rurales fuera rentable. Frente a ello, en 1995 la Fundación Prodem lanzó una nueva estrategia de crecimiento basada en una política agresiva de expansión de sus sucursales y de diversificación de sus productos a través de la introducción del crédito individual. Como resultado de esta iniciativa, entre 1995 y 1997 Prodem cuadruplicó el número de clientes activos y abrió 23 nuevas sucursales.

Cuando hacia fines de 1998 Prodem alcanzó la sostenibilidad operativa con una rentabilidad del 10,2%, se encontró de nuevo en una situación similar a la de 1990: su estatus legal le impedía movilizar recursos para asegurar su propio crecimiento. En vista de ello inició el proceso de creación del Fondo Fiduciario Privado Prodem Oportunidad, para lo cual aportó el 72% del capital (US\$4,7 millones). El 28% restante provino de inversionistas privados. Paralelamente la Fundación Prodem vendió el 43% de sus acciones en BancoSol y pasó de tener una posición mayoritaria a la de socio minoritario.

TURBULENCIAS Y GLOBALIZACIÓN

En 1999, los efectos de la recesión económica boliviana y de un clima inclemente causaron estragos en la cartera de Prodem. La tasa de riesgo promedio a 30 días llegó al 7% y en

algunas agencias alcanzó el 30%; por primera vez en su historia la entidad tuvo que reprogramar créditos. Hacia fines de ese mismo año la Fundación Prodem logró cubrir sus costos y en 2000 transfirió a Prodem Oportunidad la administración de su cartera, que rondaba los 50.000 clientes.

Prodem Oportunidad introdujo nuevos productos y servicios financieros, incluyendo giros y transferencias nacionales e internacionales, depósitos a plazo fijo y cuentas de ahorro, tarjetas de crédito con acceso digital y seguros de vida. Hacia fines de 2000 presentaba una posición relativamente sólida, con una red de 52 agencias en nueve regiones del país.

Los dividendos de ambas instituciones —BancoSol y Prodem Oportunidad— constituyen la base de sostenibilidad financiera de la Fundación Prodem. Con todo, quince años después de iniciada la travesía, la Fundación Prodem y sus creadores comenzaron a observar que las iniciativas de apoyo a los pequeños productores y microempresarios rurales no lograban evolucionar con el dinamismo necesario. Al mismo tiempo notaron que las oportunidades creadas por la globalización podrían ser aprovechadas por los pequeños productores y microempresarios si se lograba modernizar y diversificar sus sistemas productivos y articularlos con mercados específicos, especialmente de exportaciones no tradicionales y productos orgánicos.

Pero para ello se requerían esfuerzos de inversión en infraestructura productiva (centros de acopio, plantas de procesamiento, sistemas de riego), capital semilla, anticipos de compra, transferencia de nuevas tecnologías, desarrollo de canales sostenibles de comercialización basados en la demanda, y el diseño de nuevos mecanismos de articulación y cadenas de valor. También era cierto que cualquier esfuerzo en este sentido se podía estrellar contra un contexto eminentemente adverso. Entre 1999 y 2001, por ejemplo, la producción agropecuaria boliviana apenas si había registrado un crecimiento del 1,06%, afectada por la caída de los precios internacionales, la baja productividad y calificación de la mano de obra, una débil estructura productiva y la deficiente calidad de semillas e insumos.

No obstante, la Fundación Prodem ya había tomado la decisión de enfrentar seriamente este nuevo reto. Es así como en 2002 presenta al BID un nuevo proyecto por un monto de US\$1.380.000 para establecer un Fondo de Crédito e Inversión Rural para la Pyme. El Fondo operará como mecanismo financiero de segundo piso para suministrar crédito y capital accionario, así como capacitación y asistencia técnica a pequeñas y medianas empresas que adquieran productos y servicios de pequeños productores rurales como parte de su cadena de valor.

Complementariamente, el Fondo ofrecerá crédito a los pequeños

EL ESTADO FACILITA EL CRECIMIENTO

Mediante la expedición del Decreto Supremo 24.000 de mayo de 1995, el gobierno boliviano facultó la creación de Fondos Financieros Privados (FFP) como sociedades anónimas especializadas en la captación de depósitos del público y la intermediación de recursos hacia pequeños prestatarios y microempresarios, bajo la vigilancia de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras. De ello se han beneficiado entidades como Prodem, el Centro de Fomento de Iniciativas Económicas (FIE), el FFP FASSIL, Ecofuturo y Caja Los Andes, entre otros.

El BID, a través del Programa de Pequeños Proyectos, ha invertido en Bolivia más de US\$8.000.000 en el desarrollo de la industria de las microfinanzas y el fortalecimiento del sistema institucional de apoyo a la microempresa, de lo cual hacen parte la Fundación Prodem y similares.

productores, con la esperanza de volver a iniciar un ciclo de crecimiento que finalice con la creación de una nueva entidad especializada en la prestación de servicios de desarrollo empresarial y en la promoción de negocios de exportación. El futuro es promisorio y Prodem tiene una trayectoria que asegura que asumirá estos desafíos con la seriedad y el compromiso que siempre la han caracterizado.



El reto de trabajar con comunidades extremadamente pobres consistía en identificar aquellas actividades productivas que les permitieran no solamente obtener un ingreso, sino que a la vez se constituyeran en fuente de alimentación para las familias. Fue entonces cuando hicieron su entrada las ovejas pelibuey.

CÓMO SACAR VENTAJA DE UNA ESTAMPIDA DE OVEJAS

Ni Tomasa Rodríguez ni los demás miembros de las comunidades Auya Phini, Santa Rita, Kururia y La Tronquera de la zona Caribe norte nicaragüense, sabían cómo reaccionar frente a las ovejas pelibuey que corrían descontroladas. Según consta en el relato que sobre el suceso hiciera el diario La Prensa de Nicaragua del 25 de septiembre de 2003, unos intentaban atajarlas a punta de gritos, mientras que las carcajadas contagiosas de doña Tomasa y otras mujeres hacían el coro. Sin embargo, con improvisada pericia pastoril, hombres y mujeres acorralaron a los animales sin maltratarlos, hasta que lograron subirlos uno a uno al camión que los esperaba para llevarlos a Santa Rita, una de las 63 comunidades de Bilwi, la cabecera de la Región Autónoma del Atlántico Norte (RAAN).

La primera meta trazada por la Cooperativa Multisectorial Aukuki Wal se había cumplido: brindar la capacitación y entregar

a las familias las dislocadas ovejas, que tanto para doña Teresa como para otros beneficiarios se constituían en una oportunidad dorada para establecer una actividad productiva rentable y obtener alimento sano para sus hijos.

LAS SECUELAS DE LA GUERRA

Nicaragua es uno de los países más pobres de América Latina, cuyo PIB per cápita no alcanza a US\$1,50 diarios. El índice de consumo señala que casi la mitad de su población —alrededor de 2,3 millones de personas— es considerada pobre. Se estima que de ese subtotal, 830.000 personas son extremadamente pobres y se concentran especialmente en los poblados indígenas de las Regiones Autónomas del Atlántico Norte y Sur del país (RAAN y RAS).

La Región Autónoma del Atlántico Norte (RAAN), con una población de

250.000 habitantes, es el área más precaria de Nicaragua. Históricamente se ha caracterizado por su aislamiento del resto del país y por la deficiencia —cuando no carencia— de infraestructura física y social. La pobreza extrema asciende a un 45%, especialmente entre los pueblos indígenas, particularmente los miskitos, y entre los inmigrantes que llegaron allí a raíz de los desplazamientos ocurridos durante el proceso de desarme y repatriación posterior a la guerra civil de los años ochenta. La estructura productiva de la región fue aniquilada con la destrucción de los hatos de ganado bovino y otros animales domésticos, a pesar de lo cual las comunidades mantuvieron sus tradiciones, especialmente la propiedad comunitaria de la tierra. Actualmente la mayoría de las familias están encabezadas por mujeres solas, un fenómeno que se deriva de la emigración de los hombres, quienes se desplazan hacia

La presencia activa de las mujeres en el proyecto —generalmente dedicadas al cuidado del ganado menor y a las actividades productivas— es una garantía para la evolución del mismo, en la medida en que para ellas la alimentación de los hijos es una prioridad fundamental.

el interior del país en busca de oportunidades de trabajo.

La economía de la región litoral se basa en la explotación de sus recursos naturales, de cuyo aprovechamiento se derivan las principales actividades productivas. La pesca artesanal, la recolección de leña, la minería artesanal, el pastoreo de ganado y la siembra de granos y tubérculos en pocas cantidades apenas si le aseguran a las familias una subsistencia precaria. Además son actividades que carecen del potencial para convertirse en una solución rentable para alcanzar un nivel de vida aceptable. Otra posibilidad aún menos sostenible consiste en viajar a centros urbanos como Waspam o Puerto Cabezas, a cientos de kilómetros de distancia y por caminos prácticamente intransitables, para comercializar la producción a precios desfavorables.

Se trata de municipios donde no solamente predominan los malos términos del intercambio, sino que además se caracterizan por una ausencia casi total de entidades privadas de desarrollo. La Cooperativa Multisectorial Aikuki Wal es una de las pocas excepciones...

MENOS POR MENOS DA MÁS

La Cooperativa de Servicios de Capacitación y Asistencia Técnica Aikuki R.L., actualmente Cooperativa Multisectorial Aikuki Wal R.L., trabaja desde fines de la década de los años noventa en la RAAN con el propósito de impulsar la participación democrática y el desarrollo económico y social de las comunidades indígenas. Con el apoyo de la Organización de Estados Americanos (OEA) y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ha realizado programas de formación en cooperativismo, producción agropecuaria sostenible, pesca artesanal, manejo y conservación de productos del mar, organización comunitaria, liderazgo y mercadeo.

En la búsqueda de una ruta alternativa a la exclusión y a la extrema pobreza, la cooperativa y las comunidades campesinas del Caribe

norte encontraron que la crianza de ovejas pelibuey podría ser una alternativa productiva rentable. La presencia de grandes pastizales ociosos en la zona, la baja dependencia de este tipo de ganado de los factores climáticos y su adaptabilidad a las condiciones del trópico ofrecían la posibilidad de que las comunidades pudieran contar con carne e ingresos durante todo el año.

Con la experiencia y legitimidad ganada después de haber trabajado durante diez años conjuntamente con las comunidades campesinas en actividades de capacitación, organización comunitaria y desarrollo productivo, la Cooperativa Multisectorial Aikuki Wal presentó en 2002 una propuesta de financiamiento al Banco Interamericano de Desarrollo, cuyo objetivo era poner en marcha un programa piloto de crianza “tropicalizada” de ovejas en los municipios de Waspan y Puerto Cabezas. Las familias campesinas de 20 comunidades indígenas rurales recibirían la capacitación y el equipamiento requeridos para el manejo sostenible de la producción ovina.

Las ventajas de este tipo de proyecto radican, primero, en el rápido ciclo reproductivo de las ovejas, lo cual permite obtener resultados palpables en un plazo corto a través del alto valor nutritivo de su carne; segundo,

En el proyecto también se prevé la adecuación y equipamiento de un centro de acopio, distribución y asistencia técnica, el cual le servirá

como base operativa; el equipamiento y dotación de centros de servicios en cada una de las comunidades; actividades de capacitación para transferir a los beneficiarios conocimientos y tecnología; y el diseño de una estrategia de comercialización de carne ovina. Igualmente se espera contribuir al fortalecimiento institucional de la Cooperativa Multisectorial Akuki Wal en las áreas de técnicas, gerenciales y administrativas.

La presencia activa de las mujeres en el proyecto —generalmente dedicadas al cuidado del ganado menor y a las actividades productivas— es una garantía para la evolución del mismo, en la medida en que para ellas la alimentación de los hijos es una prioridad fundamental.

La alternativa silvopastoril planteada es también ambientalmente sostenible, primero porque las ovejas pelibuey —a diferencia de las cabras— se alimentan principalmente de pastos y de las hojas anchas de ciertos arbustos, árboles y otras plantas, y segundo porque ello contribuye a la prevención de incendios forestales en la medida en que el pastoreo reduce las malezas en bosques y praderas. A

su vez, las personas dedicadas a esta actividad pueden ser capacitadas para desempeñarse también como guardabosques.

[illegible]



UNA COOPERATIVA CON FUERTE PERSONALIDAD MICROEMPRESARIAL

“Comencé con un maletín en la calle, luego me instalé en un espacio de dos por dos y actualmente tengo una oficina amplia en un moderno edificio del centro de Valparaíso”.

Eugenio Díaz
socio de Credicoop

Han pasado 17 años desde que los primeros 14 propietarios de pequeños talleres de producción y servicios asumieran el riesgo de asociarse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Liberación Ltda., más comúnmente conocida como Credicoop. Desde entonces la entidad ha logrado atender a una masa societaria de 7.300 microempresarios.

Transcurrían en Chile años difíciles, especialmente para el sector informal de la economía y para los grupos más pobres desplazados del mercado laboral. Unos y otros se encontraban excluidos del acceso a crédito y a fuentes de financiamiento para optar por alternativas de autoempleo que aseguraran la subsistencia de sus familias. Paralelamente, numerosos grupos y organizaciones no gubernamentales trabajaban silenciosamente en busca de apoyo técnico y financiero en el ámbito internacional para los miles de talleres productivos y empresas autogestionadas que, bajo el amparo

de la Iglesia Católica, nacieron desde finales de los años setenta. Tal fue el caso del Programa de Economía del Trabajo (PET), creado en 1978 bajo el auspicio de la Academia de Humanismo Cristiano y la Vicaría de la Solidaridad del Arzobispado de Santiago.

UN VALIOSO NICHODE MERCADO

En 1986, con el apoyo de UNICEF y el Gobierno de Holanda, el PET y la Federación Nacional de Cooperativas tomaron la decisión de crear una cooperativa de ahorro y crédito especializada en atender al sector de la microempresa. En una pequeña oficina ubicada frente a la catedral de Santiago, Credicoop comenzó a dar sus primeros pasos hacia el financiamiento de iniciativas de carácter productivo de los sectores más pobres que no encontraban respuesta en el sistema crediticio tradicional.

Durante sus primeros años, Credicoop orientó su apoyo hacia pequeños talleres productivos, empresas de trabajadores, cooperativas de trabajo y microempresas que operaban en el sector formal e informal de la economía, prestando especial atención a aquellas iniciativas lideradas por mujeres.

Hacia fines de 1989, Credicoop contaba con 261 socios y había movilizado un equivalente a US\$600.000 a través de más de 500 operaciones. Asimismo había incursionado en la implementación de Líneas de Descuento de Documentos (LDD), orientadas a resolver la falta de liquidez y el diferimiento de plazos de pago por parte de los clientes de los pequeños talleres y microempresas.

Con esta experiencia y los buenos resultados alcanzados, en 1991 Credicoop presentó al BID un proyecto por US\$635.000, cuyo objetivo era ampliar su capacidad de acción y

fortalecer e intensificar la prestación de servicios financieros a la microempresa. Los recursos del proyecto se destinarían a incrementar el fondo de crédito, con el propósito de ampliar sus posibilidades de asistir a clientes que se encuentran excluidos del sistema de crédito convencional en las ciudades de Santiago, Concepción y Valparaíso. A través de un sistema de crédito supervisado que incluye, además de la prestación de servicios de capacitación y asistencia técnica, un proceso de monitoreo y seguimiento continuo de las iniciativas productivas de sus clientes, Credicoop esperaba ampliar su base de operaciones. Este componente era considerado clave para asegurar el éxito de su gestión, en la medida en que transfería capacidades gerenciales a sus socios y clientes, contribuyendo así al éxito de sus negocios y, por esa vía, a garantizar el repago de sus compromisos crediticios.

Con el financiamiento del BID, Credicoop logró ampliar sus servicios financieros a más de 800 prestatarios, así como mejorar sus metodologías de capacitación de clientes y de supervisión de proyectos, y sus sistemas y procedimientos de control de cartera. Esto último ha permitido reducir la morosidad.

Los logros mencionados alentaron a Credicoop a presentar al BID en 1995 una nueva solicitud de financiamiento por US\$650.000, cuya finalidad era expandir sus actividades crediticias a

otras zonas del país y mejorar su sistema operativo. Cabe anotar que 1995 se podría catalogar como el año del liderazgo financiero de Chile en Latinoamérica, pues en ese momento se logró una profundización del sector del 49%, medida como créditos colocados con relación al PIB. Parte de esa profundización se produjo a raíz de la implantación de programas de microempresa muy serios estructurados por los grandes bancos públicos y privados. Su auge y éxito dejó por fuera del mercado a muchas entidades de desarrollo que antes trabajaban ejecutando programas de microempresas, pero que ahora no podían competir con importantes y sólidas instituciones administrativas y financieras.

No fue ese el caso de Credicoop, entidad que con una fuerte base societaria, una clara misión, y el apoyo técnico y financiero del Banco, poseía los rasgos e instrumentos necesarios para crecer y consolidarse definitivamente. Eso fue precisamente lo que hizo. El proyecto financiado por el BID permitió iniciar el proceso de descentralización a través de la apertura de sucursales regionales y de la modificación del sistema computacional. Esto último se hizo mediante la introducción de información en línea con las sucursales para mejorar el nivel de coordinación y el análisis centralizado de créditos.

LA EXPERIENCIA MARCA LA DIFERENCIA

En la medida en que está conformada únicamente por microempresarios, Credicoop refleja la realidad productiva de Chile. Así pues, sus integrantes han pasado por crisis económicas, períodos de bonanza, exceso de endeudamiento, caída de la demanda, etc. En definitiva, se trata de un grupo de socios que ha ido construyendo la institución a pulso, y cuyo crecimiento y desarrollo como microempresarios han servido de motor para consolidar la organización.

Desde sus inicios la cooperativa se orientó a apoyar a todos aquellos productores de bienes y/o servicios que requerían soporte financiero para crecer o desarrollar sus proyectos y actividades. Ello implicó diseñar productos y servicios financieros especiales para los microempresarios; definir una estructura de participación social que diera cuenta de la dispersión de la propiedad y al mismo tiempo cautelara adecuadamente el modelo de gestión establecido para evitar que directivos y administradores actuaran como jueces y parte de las decisiones; y, finalmente, generar una base de atención geográfica que respondiera a la localización de los microempresarios.

Credicoop ha mantenido una presencia permanente en los Programas de Apoyo Crediticio

establecidos desde 1990 por el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (Fosis), el Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec), y más recientemente por el Instituto de Desarrollo Agropecuario (Indap).

La cooperativa ha crecido, cuenta con un importante patrimonio, ha desarrollado una metodología de trabajo adecuada a la diversidad de microempresarios que atiende y un sistema de apoyo administrativo de alta calidad, al tiempo que ha logrado resolver acertadamente el dilema entre eficiencia y participación de los socios. A diciembre 31 de 2002, Credicoop tenía colocaciones totales por US\$3,2 millones. Hoy día tiene nueve sucursales y cuatro oficinas locales en operación en un área que abarca desde la capital/región metropolitana (cinco sucursales y una oficina local) en el centro del país, hasta las regiones Quinta, Séptima, Octava y Novena hacia el sur de Chile.

En los últimos años, Credicoop ha comenzado a incursionar en el área rural, a fin de satisfacer la enorme demanda de servicios financieros y de ahorro que se genera en el campo. Ello ha significado que la participación de socios —que en un comienzo eran 100% urbanos— presente hoy día un origen más variado. De todos modos, en su composición continúan predominando los microempresarios urbanos vinculados a los sectores de mayor absorción de mano de obra,



como por ejemplo confecciones, calzado, metalmecánica y comercio minorista. En esas actividades se concentra el 61,6% de los socios.

Cabe destacar que a lo largo de sus 17 años de existencia, la cooperativa ha contribuido al desarrollo de aproximadamente 15.000 microempresas. Suponiendo un promedio de tres trabajadores por microempresa, se puede decir que Credicoop ha apoyado directamente a 45.000 personas. Si para cada uno de esos 45.000 clientes se asume una unidad familiar de tres miembros, el número de beneficiarios indirectos asciende a 135.000.

La experiencia adquirida por el personal de Credicoop en evaluación de microcrédito y Pyme, así como la actual plataforma tecnológica de la cooperativa, permiten asegurar la agilidad en el diagnóstico y el otorgamiento del financiamiento a los microempresarios.

APRENDER A CRECER

Es indudable que el testimonio de los socios es un argumento contundente a la hora de mencionar logros. Por ejemplo René Gallardo, quien se dedica a la fabricación de lámparas en metal, reconoce que al principio tenía muchas carencias, pero que la convicción de que el trabajo independiente le permitiría concretar sus aspiraciones lo llevó a crear su microempresa. Su posterior incorporación a Credicoop lo fortaleció. Y aunque tiene muy claro que ello ha implicado bastante esfuerzo y horas de trabajo hasta muy tarde en pleno invierno, está convencido de que “ha valido la pena [pues] he alcanzado mis metas”. A su juicio, la falta de conocimientos hace que parezca difícil en un primer momento acceder a los créditos de la entidad; sin embargo, afirma que con el tiempo todo se hace fácil dado que su funcionamiento es muy expedito y hay buen trato para todos. El socio

Eugenio Díaz, por su parte, muestra su agradecimiento para con Credicoop. “Comencé con un maletín en la calle, luego me instalé en un espacio de dos por dos, y actualmente tengo una oficina amplia en un moderno edificio del centro de Valparaíso”.

Credicoop se ha vinculado activamente al proceso de tratar de ampliar la repercusión e influencia de las microfinanzas. En ese sentido participó en la constitución de la Red para el Desarrollo de las Microfinanzas y de la Red Internacional de Financiamiento Alternativo (INAFI por sus siglas en inglés).

Uno de los objetivos del pequeño proyecto aprobado por el BID en 1995 fue precisamente facilitar la apertura de sucursales a fin de lograr una mayor penetración. Este objetivo no sólo se cumplió plenamente sino que además dejó en Credicoop una importante enseñanza sobre cómo crecer. En la actualidad, una

importante línea de actividad de la cooperativa es la creación de pequeñas oficinas locales instaladas en comunas alejadas. Un elemento esencial de esta iniciativa es aprovechar al máximo la capacidad de una sucursal regional para actuar como matriz. Esto quiere decir que las oficinas locales están ligadas a una sucursal mayor que les presta servicios generales. De este modo es posible contar con una estructura de bajo costo y con menos personal.

Finalmente, Credicoop es una clara muestra de que los programas de microfinanzas exitosos son aquellos que se adecuan a la demanda. Diecisiete años de experiencia de trabajo con la microempresa se ven reflejados en los productos financieros que en la actualidad ofrece la entidad a sus socios, los cuales se ajustan claramente a necesidades reales de financiamiento de los negocios más pequeños.



UNA BUENA RECETA PARA SACARLE EL JUGO A LA CRISIS

Aun en un contexto económico adverso, la Asociación Procrédito-Los Andes F.F.P. ha encontrado la forma de expandir su mercado, consolidar su negocio financiero y dar los primeros pasos para convertirse en un banco especializado en micro y pequeña empresa.

El panorama boliviano del momento no era el más halagador: la desaceleración del crecimiento económico de las últimas décadas del siglo xx y sus secuelas de hiperinflación, caída del PIB y desocupación generaron en el país andino, como en la mayor parte de América Latina, una masa de micro y pequeñas unidades económicas informales y empresariales a través de las cuales mujeres y hombres intentaban ganarle el pulso a la pobreza extrema. Predominaban las actividades de comercio y servicios, por la facilidad de entrada que ofrecen. Allí la participación de la mujer ascendía a más del 50%, alimentada por un fuerte movimiento migratorio del campo a la ciudad.

Durante estos años los micro-empresarios no tuvieron acceso al crédito convencional y debieron endeudarse con prestamistas y usureros, al tiempo que los avatares de la economía boliviana apenas si

les permitían garantizar la subsistencia de sus hogares. Con todo, el sector informal, que para 1989 ocupaba aproximadamente al 60% de la población, creció a una tasa anual del 4,5%. A fin de apoyar a este importante segmento de la población se contó con una decidida acción de la cooperación técnica y financiera internacional. Ésta brindó su respaldo a un conjunto de organizaciones no gubernamentales mediante el suministro de financiación para conformar fondos de crédito y apoyo para aquellas actividades encaminadas a brindar a los microempresarios la oportunidad de ampliar sus conocimientos y mejorar sus negocios.

Ante la existencia de amplios sectores de la pequeña y microempresa marginados del acceso al sistema financiero formal, en 1991 un grupo de profesionales y técnicos creó la Asociación Procrédito con el apoyo de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ). Los fundadores estaban estrechamente

vinculados al proceso iniciado por el gobierno boliviano de búsqueda de un marco normativo para la creación y funcionamiento de instituciones intermediarias formales orientadas a atender precisamente a estos grupos, que hasta entonces habían carecido de acceso a crédito formal. En el mediano plazo, el objetivo del proyecto era crear una casa bancaria al amparo de la recientemente sancionada reforma del sistema financiero. Tal reforma permitía el establecimiento y funcionamiento de este tipo de instituciones, con el propósito de incentivar la apertura del mercado financiero y promover una sana competencia que facilitara el acceso a financiación al sector informal de la economía.

CUANTO MÁS TE CONOZCO ...

Procrédito inició sus actividades en 1992 con el lanzamiento de un programa de crédito en las ciudades



de La Paz y El Alto dirigido a micro y pequeñas empresas de los sectores comercio, servicios y manufacturas para financiamiento de capital de trabajo y activos fijos. Empleando la tecnología de crédito individual desarrollada por Internationale Projekt Consult GmbH (IPC), entre enero y junio de 1992 Procrédito colocó 1.600 préstamos por un monto total de US\$760.000, lo que mostraba a las claras tanto la demanda como la aceptación que la propuesta tenía entre los microempresarios.

La tecnología de crédito individual personalizado se basa en la gradualidad del incremento de los montos dependiendo del conocimiento que se tenga del cliente y del resultado de su comportamiento crediticio. El conocimiento del prestatario y la confianza establecida con él permiten flexibilizar el sistema

de garantías y adecuar las condiciones a las características y posibilidades de cada cliente.

Hacia la segunda mitad de 1992, Procrédito presentó una solicitud de recursos al BID por un monto de US\$512.000 para ampliar el fondo de crédito originalmente establecido con recursos aportados por GTZ, y para mejorar sus capacidades técnicas y gerenciales. En 1994 la institución mostraba ya una importante consolidación institucional que se reflejaba en la evolución de las colocaciones. A mediados de junio de ese año, el saldo de cartera de créditos ascendía aproximadamente a US\$1,7 millones con los cuales se atendía a 5.000 clientes, el 62% mujeres, con una tasa de morosidad mayor a ocho días del 2,1%.

Tomando como base la experiencia adquirida y la creciente presión de la

demanda, hacia fines de 1994 Procrédito gestionó y recibió del BID un nuevo aporte de US\$500.000 con recursos del Fondo Fiduciario Sueco para el Financiamiento de Actividades de la Micro y Pequeña Empresa en Bolivia. Esta suma estaría destinada a incrementar el fondo de crédito y expandirlo a las ciudades de Sucre, Tarija y Potosí.

PASO A LAS LIGAS MAYORES

Entre 1992 y 1995, cuando se convierte en el principal accionista de Caja Los Andes S.A. F.F.P., Procrédito había otorgado 55.000 préstamos directos a más de 15.000 clientes por más de US\$23 millones.

En mayo de 1995, el Decreto Supremo 24.000 del gobierno boliviano facultó

la creación de Fondos Financieros Privados (F.F.P.) como sociedades anónimas especializadas en la intermediación de recursos hacia pequeños prestatarios y microempresarios. De ese modo permite que las principales ONG especializadas en este tipo de operaciones puedan captar depósitos del público bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

Con una legislación favorable y el apoyo del BID, Procrédito tomó el impulso necesario para entrar a las grandes ligas. Es así como logró atraer al Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin), el cual le otorgó US\$2,0 millones para apoyar el proceso de convertirse en una entidad financiera regulada: la Caja de Ahorro y Préstamo Los Andes S.A. Esta suma se dividió en un aporte directo al capital de la nueva entidad por US\$400.000; recursos de préstamo por US\$1,4 millones para aumentar la cartera de crédito, y US\$200.000 para la mejora e innovación de la tecnología crediticia.

La Caja Los Andes S.A. F.F.P. (actualmente Los Andes F.F.P.) inició sus operaciones como un Fondo Fiduciario Privado bajo licencia de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras del Gobierno de Bolivia, con la siguiente misión: “Contribuir al desarrollo económico

y social de la población de menores recursos, mediante la prestación de servicios financieros que apoyen el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa y el mejoramiento de la calidad de vida de las familias”. Su capital accionario está distribuido así: Procrédito, 47%; inversionistas privados locales, 7%; IMI Micro Inversiones Internacionales, una compañía especializada en inversiones en instituciones de microfinanzas con sede en Frankfurt-Alemania, 25%; Corporación Andina Financiera, 19% e IPC, 2%.

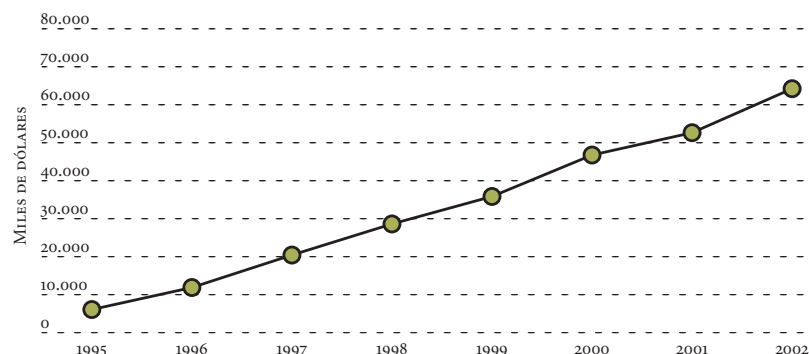
Los Andes F.F.P. ha crecido de manera sostenida tanto en cuanto a volumen de cartera, número de créditos y clientes atendidos, como en calidad y diversificación de los servicios que ofrece a través de 27 agencias localizadas en siete ciudades: La Paz, El Alto, Beni, Cochabamba, Tarija, Santa Cruz y Chuquisaca.

CON PRUDENCIA Y BUEN OÍDO

En 2002, la entidad constató que es posible mantener la solidez actuando con prudencia y alerta a las señales del mercado, e incluso aprovechando las oportunidades de un contexto en crisis, al registrar el mayor crecimiento en el saldo de la cartera de crédito desde su

GRÁFICO 1.

Evolución de saldo de cartera de crédito



nacimiento en 1995. Tal crecimiento ha estado acompañado por una disminución significativa del nivel de morosidad: 4,5% contra 5,6% en 2001 y 5,1% en 2000 para morosidad mayor a 30 días.

El nivel las captaciones del público ha tenido una evolución adecuada, lo cual le ha permitido continuar con la política de diversificación de fuentes de financiamiento. Cuenta con 45.000 clientes, mayoritariamente mujeres dedicadas a actividades de comercio. El crédito rural es minoritario y representa sólo el 6% de la cartera.

Los Andes ofrece a sus clientes los siguientes servicios: crédito microempresarial, agropecuario y para vivienda; depósitos a plazo fijo; caja de ahorros; tarjetas de crédito a través de una red de 280 cajeros

automáticos instalados en todo el país; boleta de garantías; giros y transferencias nacionales e internacionales; compra y venta de divisas; pago de servicios públicos y pago de obligaciones fiscales.

En sus siete años de vida, Los Andes ha demostrado que, al contrario de lo que se cree sobre el riesgo que supone la prestación de servicios financieros a la micro y pequeña empresa, es posible desarrollar una oferta sostenible sin abandonar la misión social de atender a segmentos de mercado no cubiertos por la banca tradicional. Por ello, y siempre con la mira puesta en prestar a sus clientes los mejores servicios posibles, Los Andes ha iniciado el proceso de conversión a un banco especializado en micro y pequeña empresa.



CAMINO DE ASCENSO AL SEGUNDO PISO

**El lema de
Emprender
es claro: “Los
microempresarios de
Colombia son nuestra
razón de ser”. Después de
haber sobrevivido a las
turbulencias que
sacudieron el movimiento
cooperativo en el país
durante los años noventa,
la institución se dispone
a continuar el trayecto
con eficiencia, rentabilidad
y responsabilidad
en un mercado cerrado
de alto riesgo.**

Colombia es indudablemente un país pionero en programas de apoyo al sector de la microempresa y su institucionalización, tanto en el ámbito privado como gubernamental. En efecto, cuando en Colombia se diseñó en 1982 el Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa conjuntamente entre el sector privado y el Gobierno, entidades hoy líderes de las microfinanzas y ejemplo para América Latina como Prodem de Bolivia aún no existían.

El movimiento de la microempresa surgió del seno de las llamadas “fundaciones empresarias” que, siguiendo el ejemplo metodológico de la Fundación Carvajal, mantuvieron un enfoque más desarrollista: partían de la hipótesis de que lo que el microempresario requería eran los conocimientos que le permitieran discernir si lo que necesitaba era crédito u otro tipo de apoyo. Para ese importante movimiento empresario, el crédito

minimalista no era fundamental. En consecuencia, no existía en el país una corriente que apoyara el otro paradigma: las microfinanzas.

Sin embargo, la presencia de un sector informal cada vez más grande planteaba nuevos desafíos al sistema de apoyo a la microempresa, especialmente en lo que tiene que ver con sus necesidades de capital de trabajo. A inicios de los años noventa, se estimaba que el sector informal abarcaba todas las actividades económicas, particularmente en las áreas urbanas, con un total de cerca de 1.500.000 microempresas que empleaban el 40% del total de la población económicamente activa.

DE LOS GRUPOS SOLIDARIOS AL SEGUNDO PISO

En respuesta a este nuevo escenario, en 1985 nació la Asociación Grupos

Solidarios de Colombia como plataforma para respaldar institucionalmente a la red de asociadas a ACCIÓN International Colombia/AITEC, y para promocionar la metodología de grupos solidarios en apoyo a la microempresa. Los programas de la asociación incluían, además de servicios de desarrollo empresarial, servicios de intermediación financiera a través de la movilización de recursos provenientes principalmente de donantes internacionales como la Fundación Interamericana, la Fundación Calmeadow, la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional, Catholic Relief Services y la Fundación Ford.

En 1987 la Asociación contaba con 18 instituciones afiliadas que desarrollaban programas de grupos solidarios en 11 departamentos del país. En 1989 se convirtió en cooperativa de ahorro y crédito, y en 1990 tomó su forma definitiva: Cooperativa de Ahorro y Crédito



Microempresarial de Colombia- Emprender, una entidad de segundo piso especializada en la intermediación de servicios financieros y no financieros a sus afiliadas. A fin de atender a la ya extensa red de entidades vinculadas a ACCIÓN International, Emprender reunió un importante capital con recursos de sus afiliadas y de la cooperación internacional, principalmente a través de la Corporación Andina de Fomento (CAF) y la Fundación Ford, al tiempo que acudía al BID en procura de un pequeño proyecto. En 1992, el Banco aprobó una operación de financiamiento para fortalecer la capacidad financiera y técnica de la entidad, a fin de apoyarla en el proceso de convertirse en un eficiente banco de segundo piso.

Con los recursos del BID, el apoyo técnico de la red ACCIÓN y el compromiso profesional y personal de un grupo de individuos que aún participa en la gestión de la entidad, Emprender logró un crecimiento sostenido de sus principales indicadores: número de asociados, activos totales, activos fijos y patrimonio total. Al mismo tiempo se convirtió en agente catalítico del cambio de paradigma, en la medida en que su alianza estratégica con el Programa de Pequeños Proyectos del BID operó como detonante de las microfinanzas en el país.

El ocaso del siglo xx marcó el final de una etapa en la vida institucional de Emprender, caracterizada por el crecimiento acelerado de la red (de las ocho asociadas iniciales pasa a 34 instituciones miembros en diciembre de 2002) y por el reconocimiento internacional del modelo, especialmente por parte de los organismos multilaterales y bilaterales de cooperación.

UN NUEVO AIRE

A raíz del colapso masivo que sufrió el sistema cooperativo financiero colombiano a comienzos de 1998, y del establecimiento de un nuevo sistema de vigilancia a través de la Superintendencia de Economía Solidaria, Emprender decidió

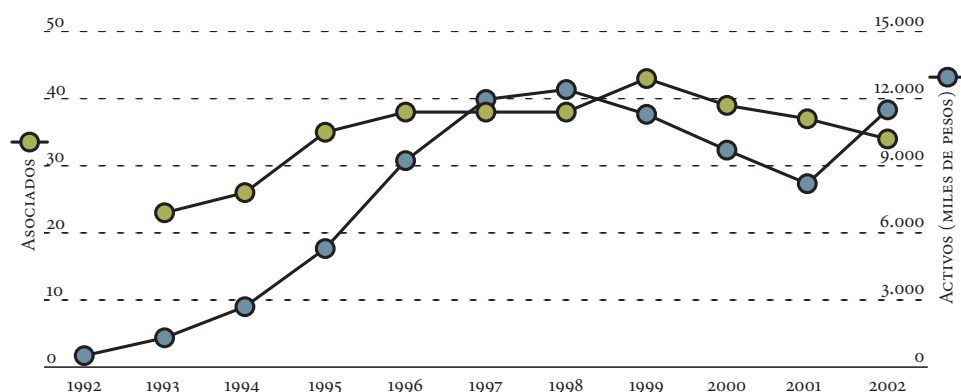
redefinir sus controles internos, y su estructura administrativa y de gobernabilidad.

Es así como en 2000 se convirtió en un Organismo Cooperativo de Grado Superior con capacidad legal para ofrecer servicios múltiples a sus asociados y terceros, exceptuando la captación masiva de ahorros. De cara a la crítica situación del país y del colapso financiero de muchas ONG y de otras cooperativas de crédito, Emprender redefinió su estrategia corporativa y trasladó su foco de ampliar la red al mayor número posible de socios, a la búsqueda de eficiencia. Aun así, sus indicadores muestran una involución sistemática. Con excepción de las cinco socias que a la vez hacen parte del Women's World Banking y que están catalogadas como las entidades no formales más eficientes de la región, la mayoría de sus afiliadas muestra señales claras de baja rentabilidad operacional. Esta baja rentabilidad afecta sin duda la estructura patrimonial del consorcio, lo que ha obligado a Emprender a buscar nuevos mercados más seguros y a ampliar la base de negocios financieros y no financieros con terceros.

Como intermediaria financiera cuya sostenibilidad se basa en la rentabilidad que genera su capital, Emprender ha abierto una nueva línea de intermediación a personas

GRÁFICO 1.

Evolución institucional



Con los recursos del BID, el apoyo técnico de la red ACCIÓN y el compromiso profesional y personal de un grupo de individuos, Emprender logró un crecimiento sostenido de sus principales indicadores.

naturales, a través de un programa de crédito individual que se espera alcance al 50% de la cartera hacia fines del año 2005. Al mismo tiempo ha complementando su menú de productos financieros con crédito para capital de trabajo y adquisición de activos fijos para ONG, así como con préstamos para los empleados de la red Emprender.

Paralelamente, la cooperativa ha definido como reto para su red de socias especializadas en microfinanzas la prestación, entre otros, de los siguientes servicios no financieros:

- Transferencia metodológica: grupos solidarios, famiempresas y crédito rural.
- Diagnóstico institucional y financiero —CAMEL, el cual se basa

en el análisis y la calificación de indicadores específicos de capital, activos, manejo administrativo, patrimonio y pasivos.

- Desarrollo de modelos de calificación de crédito (*credit scoring*) basados en parámetros estadísticos cualitativos y cuantitativos relacionados con el tipo de actividad, la voluntad de pago, la selección de clientes, etc.
- Homologación de criterios contables.
- Procesos integrales de cargos administrativos, recursos humanos y evaluación.
- Programa de pasantías.
- “Diálogo de gestiones”, un programa de capacitación en servicios de desarrollo empresarial realizado por ACCIÓN con el apoyo del Fondo Multilateral de

Inversiones (Fomin).

- Administración de cartera.

En la actualidad, la red Emprender está integrada por 34 asociadas¹ especializadas en la oferta de servicios financieros y no financieros a más de 250.000 microempresarios de bajos ingresos en 19 departamentos y ciudades de toda Colombia; su cartera asciende aproximadamente a us\$81 millones. Además de mantener activo y razonablemente sano su mercado de crédito, el verdadero reto para Emprender en los próximos años consiste en desempeñarse con eficiencia, rentabilidad y responsabilidad en un mercado cerrado de alto riesgo, sin apartarse de sus objetivos y principios estatutarios.

¹ ACCIÓN Internacional, Actuar-Atlántico, Actuar-Bolívar, Actuar-Caldas, Actuar-Quindío, Actuar-Tolima, Ademcolanalfe, Corporación Mundial de la Mujer-Colombia, Corporación Mundial de la Mujer-Medellín, Cidescomfenal, Coconsolidar, Contactar, Cofincafé, Corfas, Cootradepmeta, Fundación Ecuatoriana de Desarrollo, Fundación Mundial de la Mujer-Bucaramanga, Fundación Mundo Mujer-Popayán, Fundación Mario Santo Domingo, Fundación W.W.B. Colombia, Fundación Amanecer, Fundación Indufrial, Fundación San Isidro, Fundecor, Fundelpa, Fundesarrollo, Fundes Colombia, Fundación Cerrejón, Microempresas de Antioquia, Progresemos y Servivienda.



MICROFINANCIERA DE ALTO VUELO Y FIEL A SU CLIENTELA

La labor de Adopem no se ha centrado exclusivamente en desarrollar productos financieros que se acomoden a las necesidades de sus clientas. Igualmente se ha ocupado de ofrecerles la capacitación necesaria para hacerlas buenas empresarias y excelentes sujetos de crédito.

A comienzos de los años ochenta surgió en la República Dominicana un grupo denominado Mujeres Aplicadas a la Industria. Estaba configurado por profesionales estudiosas y analistas de la situación global de la mujer en su país, quienes señalaban la necesidad apremiante de buscar soluciones a su marginalidad y pobreza mediante mecanismos sostenibles. En particular les preocupaba la instalación de maquilas y la creciente incorporación de mujeres de bajos ingresos a las mismas. En este proceso de búsqueda de alternativas, el grupo entró en contacto con la Fundación Banco Mundial de la Mujer de Cali, Colombia, entidad afiliada a la red internacional Women's World Banking. La filial de Cali facilitó el contacto con la red global, y de esta conexión nació, en 1982, la Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer (Adopem). El principal objetivo de la institución es incorporar a la mujer de bajos

ingresos y a sus familias al circuito económico y crediticio del país a través de la prestación de servicios financieros y de capacitación. Para fines de 1982, Adopem había realizado 90 operaciones de crédito basándose en un fondo semilla generado gracias a la capacidad de movilización de recursos de sus socias fundadoras.

Para fines de la década de los años ochenta, Adopem había instalado sucursales en los barrios marginales de Santo Domingo, San Cristóbal, San Pedro de Macorís, Santiago, la Vega y Moca, las áreas de mayor marginación del país, a través de las cuales había concedido más de 10.000 créditos a alrededor de 3.500 mujeres microempresarias. Durante estos primeros años, Adopem contó con el apoyo financiero de donantes individuales, fondos públicos y fondos internacionales provenientes principalmente de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Catholic Relief Services, la Fundación

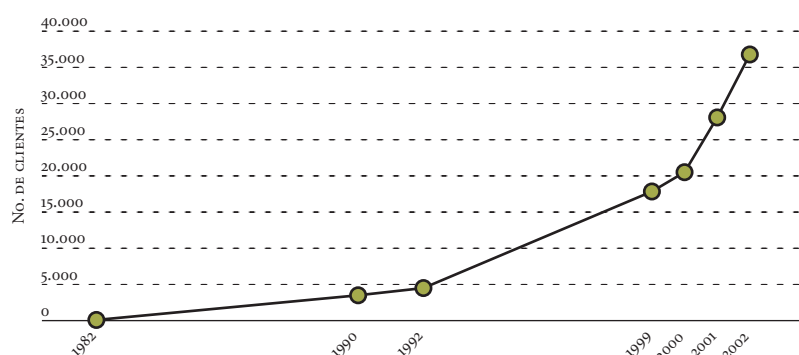
Interamericana y la red Banco Mundial de la Mujer.

UNA BUENA APUESTA

A pesar de su capacidad de movilizar recursos e insertarse en la comunidad, los análisis financieros revelaban que aunque la institución poseía solvencia y liquidez, debido a la alta rotación de la cartera aún se presentaban pérdidas en su capital operativo. Ello era un riesgo, en la medida en que Adopem no había logrado asegurar su sostenibilidad financiera sobre la base del rendimiento de su cartera. A fin de efectuar una revisión institucional que le permitiera detectar a tiempo los problemas y definir una estrategia en búsqueda de la sostenibilidad, Adopem solicitó al BID apoyo para asistencia técnica por US\$30.000.

Los resultados logrados con esa ayuda inicial abrieron la puerta

GRÁFICO 1.
Número de clientes, 1982 - 2002



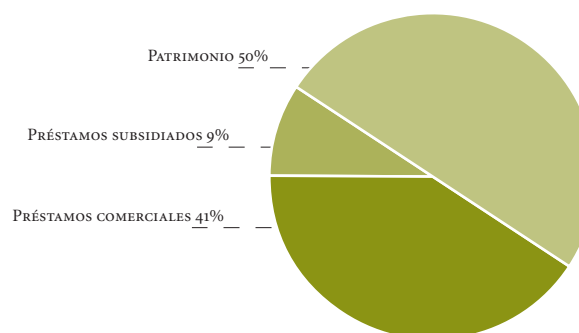
para presentar una solicitud de financiamiento a través del Programa de Pequeños Proyectos, que fue aprobada en 1992 por un monto de US\$615.000. Con estos recursos podría expandir y mejorar el sistema de canalización y entrega de créditos, al tiempo que se utilizaba lo de la cooperación técnica paralela en su fortalecimiento institucional. Esto último se orientó específicamente a la revisión y mejoramiento de la metodología crediticia y a la actualización de sus sistemas operativos.

Los resultados de ese proyecto aprobado por el BID se pueden resumir afirmando que el tesón de este grupo de mujeres dominicanas, aunado al apoyo recibido, ha permitido una muy racional y eficiente utilización de los recursos. Durante 20 años ininterrumpidos en el mercado, Adopem ha otorgado

245.000 préstamos y en la actualidad se la considera como una de las instituciones de microfinanzas más eficientes y rentables de la región. Para finales de 2003, Adopem contaba con 12 sucursales instaladas en las zonas más pobres del país, a través de las cuales atiende a cerca de 40.000 clientes, con una cartera bruta de US\$11 millones, un retorno sobre el patrimonio del 35% y un rendimiento de cartera del 45%. Esta rentabilidad estuvo sustentada en el crecimiento de sus ingresos financieros, una mayor eficiencia operativa y en la significativa reducción de gastos administrativos.

Como se observa en el Gráfico 1, la pendiente más aguda de crecimiento en número de clientes, es decir, el arranque definitivo de Adopem, se da en los años siguientes a la aprobación del pequeño proyecto por parte del BID, lo cual muestra una vez

GRÁFICO 2.
Fuentes de fondeo, 2002



más el efecto catalítico que pueden tener estos aportes cuando están bien administrados.

BLINDAJE, AMPLIACIÓN DE SERVICIOS E INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA

Desde 2001, la República Dominicana ha atravesado una difícil coyuntura económica que ha afectado a Adopem no sólo debido a la devaluación del 26% que ha sufrido el peso, sino porque implicó tener que reducir personal y asumir los riesgos inherentes al efecto de la crisis en la actividad económica de sus clientes.

Sin embargo, Adopem ha demostrado que la sostenibilidad paga. En efecto, haber estructurado estrictamente su proceder crediticio y

cobrado tasas que cubrieran el riesgo y dejaran una utilidad, le permitió continuar atendiendo a la población destinataria —duramente golpeada por las turbulencias económicas— sin tener que asumir mayores costos marginales. Su presencia activa durante las crisis, bien de naturaleza económica y/o por desastres naturales, le ha valido la lealtad de sus clientes, lo cual se refleja en resultados financieros y de desarrollo muy positivos.

La cartera de Adopem se encuentra financiada en un 51% por sus propios recursos y en un 49% por recursos provenientes de otras fuentes como el Fondo para el Financiamiento de la Microempresa, Inc. (Fondomicro), el BID, el Banco Intercontinental, la GTZ, The Resource Foundation, y varios programas del gobierno dominicano.

De los 40.000 clientes actuales de Adopem, alrededor de 20.000

representan una cartera de us\$2,2 millones colocada en créditos grupales, básicamente a pequeños negocios domésticos en segmentos de extrema pobreza. Los otros 20.000 clientes han sido prestatarios de créditos individuales para consumo y para vivienda. Adopem ha mantenido su nicho de microcrédito, al concentrar el 50% de su cartera en el rango de us\$70 a us\$500, con plazos entre 4 y 12 meses. La institución cuenta con 29 analistas especializados en créditos grupales y 59 en individuales, lo que posibilita una mayor eficiencia en la calificación de solicitudes, al igual que la descentralización del proceso de aprobación, que se efectúa en las propias sucursales cuando se trata de montos inferiores a us\$900.

Adopem ofrece también a su clientela actividades de adiestramiento a través de su centro de capacitación. Entre los principales programas del centro se destacan los cursos gerenciales y de formación vocacional. Para ello se han celebrado convenios con entidades como el Instituto Dominicano de Tecnología Industrial (Indotec), el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (Intec), la Fundación Dominicana para el Desarrollo, el Consejo Nacional de la Empresa Privada, los Cuerpos de Paz, Bristol Myers, Johnson & Johnson Dominicana e Instituto Bratex.

Recientemente, Adopem incursionó en el desarrollo de programas no tradicionales. En efecto, lanzó una iniciativa de adiestramiento sobre democracia y participación ciudadana que apunta a fomentar la participación efectiva de las mujeres en los procesos democráticos y en la vida cívica del país.

Adopem ha venido mejorando continuamente sus sistemas información, elemento indispensable para lograr un buen control de los riesgos de la intermediación financiera, y específicamente del crédito. En 2002 puso en marcha el Proyecto Palm Pilot (con recursos del Fomin-Línea de Innovaciones) para los analistas de crédito, el cual se ha constituido en una herramienta extremadamente útil en la medida que permite procesar en línea la información recogida en las visitas de campo, con el consiguiente incremento en la productividad.

Su experiencia de más de 20 años en el negocio de las microfinanzas, su buen posicionamiento en el mercado nacional y regional, y su solidez financiera llevaron a Adopem a iniciar los trámites para transformarse en banco. En este proceso contó con la cooperación del BID a través del Fomin, que en el año 2000 aprobó una operación a través de su Línea de Actividad por us\$300.000 para financiar los



estudios previos de factibilidad, en apoyo al proceso de graduación.

En abril de 2003 Adopem obtuvo la aprobación de las autoridades dominicanas para constituirse en banco a través de la adquisición del 100% de las acciones del Banco de Desarrollo del Valle, una pequeña institución financiera totalmente descapitalizada pero identificada con el sector microempresarial. El precio de sus acciones fue negociado al 15% de su valor nominal, y Adopem se comprometió a constituir el capital mínimo exigido por las autoridades reguladoras, para posteriormente incrementarlo hasta us\$10 millones, y así dar mayor seguridad y solidez a la institución. Para ello autorizó el ingreso de nuevos inversionistas, de tal forma que la nueva estructura

accionaria del banco quedaría conformada de la siguiente manera: 40% Adopem ONG; 30% inversionistas locales; 30% inversionistas extranjeros; y 30% Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial y Banco Mundial de la Mujer.

No obstante la reciente crisis económica y la expectativa política creada por la campaña electoral 2004 en la República Dominicana, la amplia experiencia de Adopem en el sector y su adecuada situación financiera e institucional hacen suponer que culminará satisfactoriamente su transformación a banco comercial, sin perder su nicho principal: las microfinanzas orientadas a las mujeres de bajos ingresos.



LOS MÉRITOS DE PONER LA CASA EN ORDEN

Lo que comenzó como el esfuerzo espontáneo de una mujer comprometida con el bienestar de sus congéneres se transformó en una institución microfinanciera disciplinada, sólida y en trance de lograr su formalización.

La muerte de Francisca Aguilar de Escoto en junio de 1992 en San Pedro Sula, Honduras, no sólo causó una gran pesadumbre entre sus familiares y amigos. Su deceso prematuro afectó también y de manera profunda a los miembros de la junta directiva de la Organización de Desarrollo Empresarial Femenino (ODEF), y a las miles de mujeres que bajo su liderazgo habían comenzado un proceso de superación económica y social nunca antes visto en la zona.

La súbita muerte de doña Francisca —la primera mujer en graduarse como ingeniera agrónoma en Honduras— en un absurdo accidente de tránsito, parecía truncar los sueños de esas mujeres y del grupo de amigos que, inspirados por su visión de desarrollo, la habían acompañado en la fundación de la ODEF. En consonancia con el sino de una época en que las instituciones nacían con una clara vocación de servicio y vivían totalmente de donaciones, doña Francisca dividía su tiempo entre

diseñar programas que a la postre se convertirían en semillas de desarrollo, y buscar recursos para financiarlos. Confiaba mucho en su memoria, y la entidad era tan pequeña que no contaba con adecuados sistemas de organización, archivo y control. Así que doña Francisca se llevó a su tumba datos, cifras y detalles de compromisos, entre los cuales figuraban los que había comenzado a negociar con el BID.

Al día siguiente del funeral, la junta directiva de la ODEF resolvió nombrar como codirectores al tesorero y a la secretaria de la organización. Su primer reto consistía en armar una institución que respondiera a las expectativas de beneficiarios y donantes. El segundo desafío no era menos complicado: se trataba de demostrar que lo que doña Francisca había iniciado como producto de su empuje y compromiso con las mujeres pobres de San Pedro Sula, podría tornarse en una institución seria con capacidad para evolucionar.

LA LABOR DE UNA MUJER

La iniciativa para crear la ODEF surgió luego de que doña Francisca observara el éxito de un programa de porcicultura manejado por mujeres y financiado con recursos de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés). Ello le dio la idea de crear, en 1984, una organización privada de desarrollo (como se conocen comúnmente en Honduras las organizaciones no gubernamentales) que llevara servicios similares al sector de la microempresa, aunque enfocada en aspectos de medio ambiente y agricultura sostenible. Fue así como inició sus actividades bajo los auspicios del Fondo para la Educación en Ultramar (OEF por sus iniciales en inglés) con un contrato a dos años, bajo el supuesto de que transcurrido ese lapso, las mujeres tendrían la capacidad de desarrollar sus actividades en forma autosuficiente.

Un año después de iniciadas las labores, doña Francisca registró legalmente su organización como una entidad con la misión de promover el avance socioeconómico de las mujeres de bajos ingresos de los departamentos de Cortés, Yoro y Santa Bárbara. Ella era el alma y líder de la institución, manejaba el día a día de la misma y contaba con un grupo selecto de personas que la apoyaban en su dirección estratégica. Se trataba, pues, de un emprendimiento naciente que se centraba en agricultura y medio ambiente, y que apenas si tenía un componente marginal de microcrédito que surgió a partir de una alianza con la red Katalysis, con sede en California, Estados Unidos.

Pasados esos dos años iniciales de colaboración con la OEF, la entidad se independizó y comenzó lo que hoy día se ha consolidado como una prolongada alianza con importantes redes internacionales, entre las cuales figuran la Asociación de Desarrollo Norte/Sur Katalysis y el Programa de Apoyo a la Pyme que USAID le financiaba entonces a la Asociación Nacional de Industriales (Andi)¹. Con el apoyo técnico y económico de estas entidades, en 1989 la ODEF lanzó su iniciativa de bancos comunales y expandió su programa de créditos individuales.

La demanda de crédito era tan grande que el componente de microcrédito era cada día más importante, de modo que

para 1990 el apoyo de Katalysis representaba el 80% de los recursos de la institución. No obstante su alianza con esta importante red, el espíritu de la ODEF en relación con el microcrédito era más social que económico o de autosostenibilidad. Prueba de ello es que en 1991, cuando doña Francisca entró en contacto con el BID por intermedio la red Katalysis para ver la posibilidad de obtener financiación a través de la Facilidad de los Pequeños Proyectos, informó que la ODEF contaba con más de 1.500 “beneficiarias” que habían recibido crédito para mejorar su vivienda, para capital de trabajo y para crédito pecuario.

Luego de analizar la historia y perspectivas de la ODEF, el BID, con recursos del Fondo Noruego para el Desarrollo de América Latina, aprobó una financiación por US\$500.000 para la ampliación de sus programas de crédito, y US\$146.000 de cooperación técnica encaminada a fortalecer las áreas de sistemas, crédito, planificación financiera y capacitación. La aprobación del proyecto a la ODEF se produjo el 22 de julio de 1992, a un mes escaso de la muerte de doña Francisca...

Los nuevos codirectores se encontraron con una entidad que reflejaba los problemas típicos de un esfuerzo casi unipersonal donde la líder inspiradora y conductora, no obstante su buena voluntad, termina por concentrar en sí misma la visión, la responsabilidad y el manejo

cotidiano del emprendimiento. Así pues, a la muerte de doña Francisca se evidenció que la contabilidad estaba atrasada, además de que no había orden en los archivos, la información permanecía sin clasificar y era difícil encontrar informes, acuerdos y documentos. Además, el equipo de empleados no colaboraba, dado que consideraba que su lealtad era para con doña Francisca y no para con las dos personas que intentaban imponer pautas y normas nuevas. Y fue precisamente en el proceso de poner orden en la institución cuando los codirectores se enteraron de que el BID había considerado positivamente el proyecto presentado por doña Francisca, y que debían cumplir con una serie de condiciones a fin de poder firmar el convenio y comenzar los desembolsos. Sin embargo, la tarea iba a ser de tal magnitud que algunas entidades locales cercanas a ODEF les sugirieron desistir del proyecto e informar al BID que la organización entraría en preceso de liquidación.

DE LA “DICTABLANDA” BENÉFICA A LA “DICTADURA” FINANCIERA

Nadando contra la corriente, los nuevos responsables por la gestión de la ODEF manifestaron su voluntad de aceptar el reto de poner a la entidad en condiciones tales que le

permitieran aprovechar el apoyo ofrecido por el Banco. Fue preciso despedir a 40 personas de una nómina de 72, trabajar horas extras y pedir apoyo adicional a Katalysis. Frente a la maraña y confusión en que se encontraban los archivos, se comprometieron a que en un plazo de dos meses tendrían toda la información sistematizada y organizada. En una maratón sin precedentes, la ODEF efectuó una reorganización total y separó las actividades de microcrédito de las de agricultura sostenible. En febrero de 1993 se logró cumplir a plena satisfacción del Banco con todas las condiciones exigidas.

Hoy día la ODEF considera que ese aliciente del BID —aun antes de la firma del convenio— fue un mensaje de disciplina, elemento éste que ahora hace parte integral de su cultura organizacional. En la actualidad todos los procesos administrativos y financieros están bien organizados y bajo control. Igualmente existen planes de contingencia, incluso para la eventualidad de la muerte de los directores. Y si antes de la colaboración con el BID la ODEF era una entidad basada en lazos de amistad y parentesco, tanto entre su junta directiva y el personal administrativo como con los clientes o “beneficiarios”, su solidez actual se fundamenta en la capacidad técnica de la junta y el personal administrativo y

auxiliar, así como en el crecimiento efectivo de su clientela.

Lo cierto es que la ODEF cumplió con creces sus compromisos con el Banco. Aunque en principio había acordado suministrar crédito a 1.500 mujeres a través de bancos comunales y préstamos individuales, al finalizar el proyecto había logrado atender 3.988 clientes de los cuales 3.180 se originaron específicamente en el proyecto BID. De ese total, el 83% estaba constituido por mujeres (esto es, 2.310 más de las 1.500 previstas originalmente). El 80% estaba siendo atendido a través de bancos comunales y el 20% a través de créditos individuales.

Evidentemente el trayecto no fue fácil. Y hubo momentos en que el compromiso de mantener la mora en menos del 5% no se cumplió, a raíz de lo cual el BID suspendió los desembolsos. Lo cierto es que el índice de morosidad llegó incluso al 20%. Dado que en épocas anteriores no había disciplina financiera, el control de la mora no era muy estricto. Así que la nueva administración resolvió “agarrar el toro por los cuernos” y procedió a embargar lo que encontrara: cerdos, gallinas, implementos de cocina.... El proceso fue duro pero constituyó una lección importante tanto para la comunidad como para la ODEF. Hoy día, la mora a más de 30 días es del 9,5%, en una cartera de US\$5,9 millones.

Ciertamente, la “dictadura” impuesta por los codirectores en el momento de la crisis fue tan estricta que incluso ellos mismos se sorprendieron del resultado: en 1994, cuando se terminó el proceso de reconstrucción de la contabilidad gracias al apoyo decidido del BID, la ODEF se dio cuenta de que “poner la casa en orden” conllevaba el muy valioso premio de la sostenibilidad financiera. Por su parte, el fortalecimiento institucional suministrado por el Banco fue fundamental para consolidar los logros anteriores. No es extraño entonces que todos los técnicos que en su momento se contrataron con recursos del BID para llevar a cabo esta penosa pero fructífera labor se mantienen todavía en sus puestos, después de siete años de haber terminado la ejecución del proyecto.

La ODEF mantiene sus programas de capacitación, los cuales se basan en la metodología que la OEF Internacional desarrolló para analfabetos y semianalfabetos. Ésta consta de nueve charlas de dos horas cada una, algunas previas al otorgamiento del crédito y otras antes de cada nuevo desembolso. Asimismo ha creado un club de clientas exitosas, espacio en el cual las prestatarias de la ODEF comparten desde recetas de cocina hasta estrategias de crecimiento por sectores, así como una extensa red de contactos y oportunidades.

El mercado de la ODEF está en los departamentos de Cortés, Santa Bárbara, Yoro y Atlántida. Es un área de casi 17.000 kilómetros cuadrados que tiene una población de 850.000 habitantes. A marzo de 2003, la entidad tenía 9.078 clientes y tres productos crediticios: banca comunal (4%), grupos solidarios (26%) y crédito individual (70%). Los créditos promedio por producto son de US\$280, US\$360 y US\$1.400 respectivamente.

Actualmente la ODEF cuenta con nueve agencias y cuatro sucursales, un patrimonio de US\$2,8 millones, de los cuales US\$1,8 millones provienen de donaciones capitalizadas; un endeudamiento de US\$3,3 millones básicamente con la Fundación Covelo (US\$2,2 millones), el BCIE (US\$600.000) y el BID (US\$500.000), y utilidades del 12% sobre ingresos.

La ODEF efectúa sistemáticamente evaluaciones de impacto en las cuales mide aspectos como la variación en los ingresos y en los ahorros de los clientes, las mejoras introducidas en sus hogares, los niveles de educación y ocupación de los niños, así como los cambios en los recursos naturales y calidad del medio ambiente. El paso siguiente —una decisión ya tomada— consiste en transformarse en una entidad financiera supervisada por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros de Honduras.

¹ Programa que con el tiempo fungió en lo que hoy día es la Fundación José María Covelo.



Separ no es la primera institución —ni será la última— que tenga que enfrentar la decisión de separar los servicios sociales de los financieros. Muchas otras organizaciones no gubernamentales de América Latina y el Caribe lo han logrado con éxito.

LA TRANSICIÓN DE BENEFICIARIOS A CLIENTES

Huancayo es una ciudad situada a 3.700 metros de altura sobre el nivel del mar, al este de Lima, la capital de Perú. Para llegar allí es preciso hacer una travesía que durante la mayor parte de la década de los años noventa fue asolada por el terrorismo. Ello obligó, entre otras cosas, a suspender durante varios años los servicios del ferrocarril, lo cual aumentó considerablemente el aislamiento de la zona.

Dotada de una geografía privilegiada donde alternan el paisaje de montaña y los lagos de altura, como el Paca y el Ñahuipukuio, el área alberga tesoros arqueológicos como las ruinas de Marivilca en el valle de Mantaro, y ciudades históricas como Chupaca, donde se desarrolló la batalla de Carato durante la guerra con Chile, y Jauja, la primera capital de Perú.

Su población, que alcanza el millón de habitantes, vive principalmente del trabajo agrícola. Durante los

años noventa se incrementó considerablemente por las masas de desplazados que huían de la violencia, lo cual generó presiones inusuales sobre el mercado laboral local y sobre la estructura social de Huancayo.

LA MUJER: CLAVE PARA MEJORAR LAS CONDICIONES DE VIDA

Frente a este nuevo escenario, el Servicio Evangélico de Acción Social, que desde los años setenta venía desarrollando una intensa labor humanitaria de auxilio a los pobres, procedió a crear los Servicios Educativos de Promoción y Desarrollo Rural (Separ). Integrada por profesionales y técnicos, la nueva entidad renovó su orientación institucional y, en consonancia con el clima de la época, dirigió sus acciones hacia la promoción de la mujer campesina como motor del

mejoramiento de las condiciones de vida de las familias.

Con este mismo propósito, durante estos años iniciaron sus actividades la Asociación Perú Mujer, el Movimiento Manuela Ramos y el Centro de Comunicación e Investigación Aplicada Mujer y Sociedad, organizaciones líderes de un movimiento más amplio que también recibieron apoyo del BID a través del Programa de Pequeños Proyectos.

A través de su Programa de Promoción de la Mujer, Separ apoyó la organización y desarrollo de las campesinas y microempresarias de Huancayo para promover la conquista de nuevos mercados a través de la recuperación de cultivos andinos ecológicos; la consolidación de organizaciones gremiales como la Asociación de Mujeres Agroindustriales del valle de Mantaro; el fortalecimiento de la gestión y desarrollo de actividades

GRÁFICO 1.
Cartera de crédito por sectores, 2002

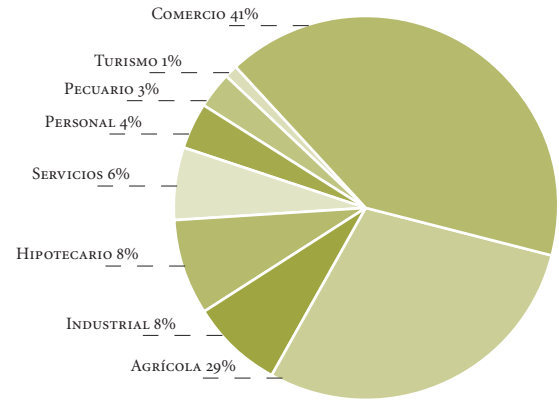
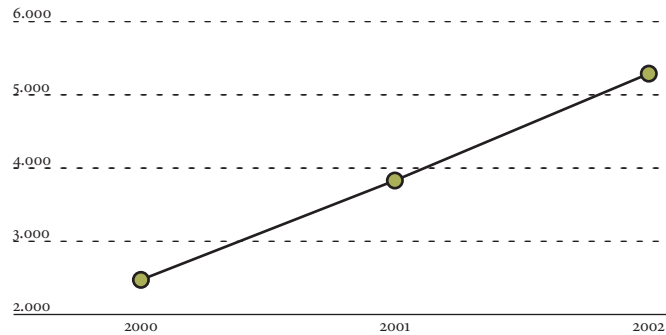


GRÁFICO 2.
Evolución del número de créditos



agroindustriales; y el acceso de las mujeres a crédito, capacitación y asistencia técnica microempresarial. Para desarrollar estos programas, que incluían también un componente de ayuda humanitaria en las áreas de alimentación y salud, Separ contó con el apoyo de la Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (icco por sus siglas en inglés) de Holanda, Christian AID, el PNUD, OXFAM, Pan para el Mundo y Catholic Relief Services.

Con el objeto de expandir y mejorar el alcance de sus acciones, especialmente el programa de crédito y los servicios de apoyo microempresarial, en 1992 Separ presentó al BID una solicitud de financiamiento por US\$650.000. El proyecto apuntaba a mejorar la planta piloto de procesamiento agroindustrial de alimentos que Separ administraba en la localidad de Allpa Kallpa, en Matahuasi, y a fortalecer el programa de crédito destinado principalmente a grupos autogestionarios de mujeres rurales y microempresarias dedicadas a actividades comerciales y de servicios.

La planta de Allpa Kallpa funcionaba, aunque en forma precaria, brindando servicios de procesamiento de alimentos básicos, especialmente granos, producidos por las comunidades y los grupos de mujeres. Simultáneamente era un

espacio de investigación, experimentación y centro pedagógico para la transferencia de tecnologías alternativas, para lo cual Separ contó con la asistencia técnica de Intermediate Technology Development Group (ITDG). Esta última es una organización no gubernamental radicada en Gran Bretaña que fue fundada en 1966 con el objetivo de demostrar que el uso de tecnologías sostenibles en manos de la gente en el ámbito local puede contribuir a reducir la pobreza en los países en desarrollo. ITDG ofrece servicios de consultoría y asistencia técnica en todo el mundo.

SEPARACIÓN CONVENIENTE: SERVICIOS SOCIALES POR UN LADO, FINANCIEROS POR EL OTRO

Con el fondo de crédito constituido con los recursos aportados por el BID, hacia mediados de 1995 Separ había otorgado 650 préstamos, principalmente a mujeres (97,2%). Su índice de morosidad (7,5%) se derivó en buena medida de estar trabajando con una población a la que simultáneamente se le estaban ofreciendo servicios de carácter humanitario, como apoyo alimentario y cobertura de salud.

Rápidamente el equipo de Separ, que había recibido también en el marco

del proyecto BID recursos de cooperación técnica para la consolidación de sus capacidades institucionales, advirtió la incompatibilidad existente entre servicios financieros sostenibles y servicios gratuitos de apoyo social cuando son ejecutados por la misma institución. Se comenzó entonces a explorar alternativas que permitieran capitalizar la experiencia acumulada y la legitimidad lograda en la comunidad, principalmente entre las mujeres campesinas.

La nueva normativa vigente en Perú que respaldaba la constitución de instituciones de microcrédito reguladas que hubieran sido fundadas por entidades sin fines de lucro, permitió que en 1996 Separ explorara la posibilidad de crear una nueva entidad especializada en servicios financieros, diferenciada de la prestación de servicios sociales. Finalmente, en 1998 Separ se convirtió en el principal accionista de Confianza S.A., a través del aporte del fondo de crédito constituido con la contribución del BID.

Confianza es una de las catorce instituciones peruanas que se han acogido a la facilidad otorgada por la nueva legislación de crear Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa (Edpymes), las cuales se rigen por la Ley General del Sistema Financiero y de Seguros y por la Ley Orgánica de la

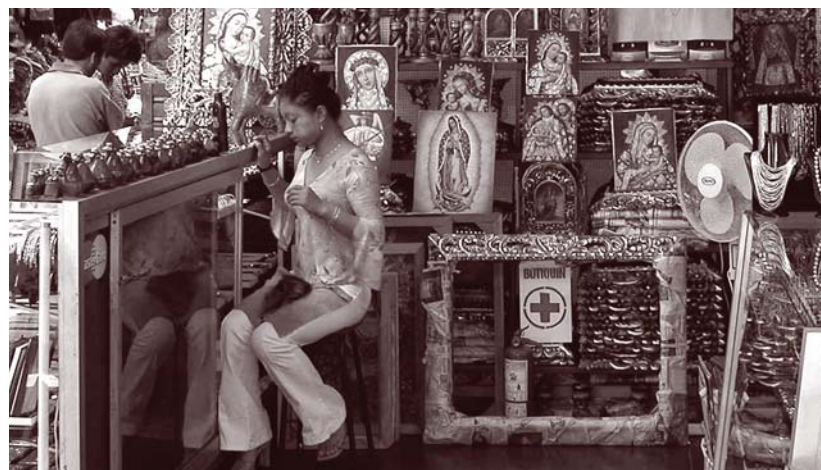
Superintendencia de Banca y Seguros. Estas entidades están sujetas al control de la Superintendencia de la Banca y Seguros y a la regulación monetaria y crediticia del Banco Central de Reserva de Perú.

Confianza ha ampliado sus operaciones y en la actualidad atiende el mercado microempresarial del valle de Mantaro, que abarca las provincias de Huancayo, Jauja, Concepción, Chupaca, Chanchamayo y Satipo en el departamento de Junín; la provincia de Pampas-Tayacaja en el departamento de Huancavelica; y la provincia de Coronel Portillo en el departamento de Ucayali.

LO QUE MUESTRAN LAS CIFRAS

Confianza S.A. ofrece a sus clientes —en su mayoría comerciantes y pequeños productores agrícolas— un conjunto diversificado de productos, a saber:

- crédito a la micro y pequeña empresa para el financiamiento de capital de trabajo y activo fijo, mejoramiento o ampliación de local comercial;
- crédito agropecuario;
- crédito para capital de trabajo y activo fijo para unidades económicas que no superen



us\$300.000 en activos o
us\$750.000 en ventas anuales;

- crédito personal de libre disponibilidad para trabajadores dependientes del sector público y privado, y para profesionales independientes;
- carta de confianza para pago diferido a proveedores; y
- crédito hipotecario para vivienda nueva o usada.

Al cierre del año 2002, Confianza S.A. había logrado aumentar sus operaciones crediticias en un 46,6% con respecto a 2001; incrementar sus activos totales en un 64%; mantener el foco de prestación de sus servicios en la mujer campesina y microempresaria urbana, (43% de su cartera); incrementar en un 29% su capital social, el cual ascendió de us\$665.000 en 2001 a us\$840.000 en 2002; y reducir notablemente su

nivel de morosidad, que descendió de un 7,5% inicial al 4% para diciembre de 2002.

No obstante estos buenos resultados, los niveles de rentabilidad sobre activos (3,2%) y sobre el patrimonio (18,7%) fueron inferiores a los alcanzados en 2001. Esto ha motivado a Separ a emprender un ejercicio de rediseño de procesos tendiente a mejorar la eficacia y la eficiencia, para lo cual cuenta con el apoyo del BID a través del Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin).

Para los directivos de Confianza S.A., el reto principal consiste en continuar trabajando en la sostenibilidad de sus operaciones como compañía financiera, sin perder necesariamente la orientación social que caracteriza a Separ, su socio mayoritario.



LA AYUDA POR KILOS SE TRANSFORMA EN NEGOCIO FINANCIERO

“En una ocasión, en Calcuta, no teníamos azúcar para nuestros pequeños. Sin saber cómo, un niño de cuatro años había oído decir que la madre Teresa se había quedado sin azúcar. Se fue a su casa y les dijo a sus padres que no comería azúcar durante tres días para dársela a la madre Teresa. Sus padres lo trajeron a nuestra casa. Entre sus manitas tenía un pequeño frasco de azúcar: lo que no se había comido. Aquel pequeño me enseñó a amar. Lo más importante no es lo que damos, sino el amor que ponemos al dar”.

Madre Teresa de Calcuta

Un profundo amor al prójimo, especialmente a los más pobres, ha sido tal vez uno de los principales legados que la Madre Teresa de Calcuta dejó a la humanidad. Un legado que ha sido fuente de inspiración para cientos de miles de personas alrededor del mundo, entre ellas un grupo de jóvenes católicos mexicanos vinculados al mundo empresarial por lazos familiares y por formación profesional. En 1982, luego de escuchar a la Madre Teresa en el Congreso de la Familia celebrado en Acapulco, decidieron crear Gente Nueva, un movimiento de jóvenes con sentido de trascendencia y comprometido a impulsar una corriente positiva de valores dirigido a solidificar la integridad de la persona.

Gente Nueva definió desde entonces el fortalecimiento de la cultura, la incursión en los medios de comunicación y la acción social como los campos que le permitirían cumplir con su misión. Sin embargo, no fue sino hasta 1985 cuando el terremoto

que sacudió a Ciudad de México le abrió el camino para poner en marcha un programa de acción social que desde entonces moviliza a cientos de miles de jóvenes voluntarios tras proyectos nacionales como “Un kilo de ayuda”. Se trataba de un esfuerzo alimentario de asistencia bisemanal a las familias más necesitadas del país, basado en el aporte voluntario de los ciudadanos y del sector empresarial, a través de la compra de tarjetas de alimentos en los principales supermercados del país.

HERRAMIENTAS PARA APRENDER A PESCAR

El programa alimentario de Gente Nueva creció rápidamente. Sin embargo, el grupo fundador tenía claro que para apoyar a las familias y comunidades marginales a establecer bases más sólidas para la generación de ingresos y la participación en la actividad económica se requería

promover otros instrumentos. Es así como en 1990 estableció el Programa de Generadoras de Ingresos o Bancos Comunales, cuyo objetivo era promover el desarrollo económico y social de las familias más pobres de 18 comunidades rurales y urbanas de los estados de Chiapas y Oaxaca. Ello significaba también desprenderse del Programa de Distribución de Alimentos y acelerar el tránsito hacia su consolidación como una entidad especializada en la intermediación de servicios financieros populares. En 1991, con la colaboración de profesionales y técnicos provenientes de la Universidad Iberoamericana y de la Universidad Anahuac, nació la Asociación Programa Compartamos.

Compartamos fue creada para trabajar directamente con las familias y comunidades más pobres de la Ciudad de México y los estados de Oaxaca, Chiapas, Quintana Roo, Monterrey y Michoacán, brindándoles apoyo para la creación de microempresas familiares, orientación para la generación de ingresos y asistencia alimentaria.

A partir de aquella inspiración original, la organización dio comienzo a un ciclo de crecimiento que pasó por las siguientes etapas:

LOS ORÍGENES (1990-1993). Durante este período la principal actividad es el programa de alimentos, el cual cuenta con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y de la filantropía privada representada por importantes instituciones como Banamex. Se dan los primeros pasos hacia la conformación de los programas de apoyo a la microempresa y de generadoras de ingresos, con lo cual se busca dotar a la organización de una orientación menos caritativa, dada la extracción empresarial de sus miembros. Durante estos años se pone en marcha el programa de bancos comunales con el apoyo de Finca, el cual cubre 18 comunidades urbanas y rurales de Chiapas y Oaxaca.

LA ESPECIALIZACIÓN (1993-1997). Con el apoyo del Programa de Pequeños Proyectos del Banco Interamericano de Desarrollo, la organización descubre el mundo de las microfinanzas y el papel de la mujer. La iniciativa se gerencia con una visión empresarial cada vez más acentuada, en busca de transparencia y masificación. Se realiza un esfuerzo importante de capacitación y se consolida la metodología de bancos comunales. En 1996, Compartamos se

desprende del Programa de Alimentos y alcanza la autosuficiencia operativa; en 1997 logra la autosuficiencia financiera. En esta etapa también se dan los primeros pasos para lo que será una alianza duradera con el Grupo del Banco Mundial a través del proyecto de consolidación y crecimiento financiado por el Consultative Group to Assist the Poor.

LA REVISIÓN (1998-2001). Se inicia un período de revisión de la metodología de bancos comunales y de diversificación de productos. Compartamos se afilia a la Red ACCIÓN International e incorpora la metodología de crédito solidario y crédito individual. Consolida su presencia en 11 regiones del país con más de 50 sucursales y una cartera cercana a los us\$50 millones. Se avanza en la estandarización de procedimientos y en la cobertura territorial.

LA TRANSFORMACIÓN (2001 EN ADELANTE). Compartamos se transforma en una sociedad financiera de objeto limitado (Sofol) regulada por la Superintendencia de Bancos y la Secretaría de Hacienda, dedicada a proveer crédito para capital de trabajo a la microempresa. En su calidad de tal, Compartamos no puede captar ahorro. Así que para fondearse, además del crédito directo con instituciones bancarias y financieras, puede emitir papeles bursátiles a través de la Bolsa Mexicana de Valores.

A junio de 2003, Compartamos contaba con 68 sucursales en 15 estados, 166.580 clientes y una cartera superior a us\$50 millones.

CRECER Y ESPECIALIZARSE DE CARA A LA ENORME INFORMALIDAD

El aporte del Banco a través de un pequeño proyecto marcó precisamente el inicio de la especialización de Compartamos. El proyecto que la institución sometió a consideración del BID en 1993 tenía como propósito mejorar las condiciones de vida de los microempresarios, en especial de las mujeres microempresarias del valle de México y de los estados de Chiapas y Oaxaca, mediante la expansión de su acceso al crédito, capacitación y asistencia técnica. Para tal efecto, Compartamos se proponía ampliar y mejorar los sistemas de crédito y asistencia técnica al sector informal, contribuir al fortalecimiento de los empleos existentes y a la generación de nuevos puestos de trabajo por parte de las microempresas activas en esas zonas, y fortalecerse institucionalmente para desempeñar un papel más activo en su campo de acción.

De los recursos provistos por el programa financiado por el BID, se destinaría un monto de us\$500.000 a reforzar el programa de crédito y de generadoras de ingresos o bancos

comunales que apuntaba a llegarle a más de 2.000 microempresarios. Los us\$150.000 restantes se emplearían en el fortalecimiento de la capacidad financiera, gerencial, administrativa y técnica de la institución, y de su metodología crediticia y de prestación de servicios de capacitación y asistencia técnica a los beneficiarios.

Simultáneamente se buscaba que las organizaciones intermedias desempeñaran un papel más protagónico en el desarrollo de la microempresa, en un momento en que la economía mexicana se caracterizaba por la presencia de un sector informal cada vez más grande que abarcaba todas las ramas de la economía, particularmente en las zonas urbanas del país. Según datos oficiales, tal sector empleaba para entonces aproximadamente al 25% de la población económicamente activa en comercio y servicios a través de unos 2,5 millones de establecimientos, en su mayoría unipersonales.

El programa de generadoras de ingresos se expandió rápidamente. De ser una pequeña iniciativa con 700 beneficiarias y una cartera vigente de us\$220.000 a fines de 1990, pasó a tener en 1994 una cartera de us\$350.000 representada por un total de 4.410 clientas organizadas en 126 bancos comunales. Sin duda, este proceso se vio favorecido por la inserción de Compartamos en las comunidades mismas, y por la

legitimidad que de ello derivó, especialmente entre las mujeres jefas de hogar, a través de su programa de acción social y de distribución de alimentos que durante este período fue transferido al movimiento Gente Nueva.

A partir de entonces los ingresos financieros de la institución se duplicaron al ritmo de expansión de su cartera de crédito, al tiempo que los pasivos se redujeron drásticamente como resultado de la disminución de las actividades de distribución de alimentos y el consecuente descenso de las cuentas por pagar a proveedores.

Al contar con una cartera de alta calidad que desde entonces crece ininterrumpidamente, tanto en volumen como en número de clientes, los temas de eficiencia y eficacia del programa se han convertido en la preocupación central de Compartamos. Gracias a la disponibilidad de recursos de asistencia técnica, el foco de atención está puesto en el mejoramiento de la administración de la cartera, la diversificación de los productos y la autosuficiencia institucional basada en los rendimientos sobre activos y el retorno de capital. La institución revisó sus procedimientos y metodologías, y realizó un fuerte debate sobre captación de ahorro de los pobres. A partir de 1999 comenzó a diversificar sus productos financieros, entre ellos los bancos comunales, los grupos solidarios y el crédito

individual. Con todo, los bancos comunales o programas generadores de ingresos siguen representando el 93,5% de la cartera.

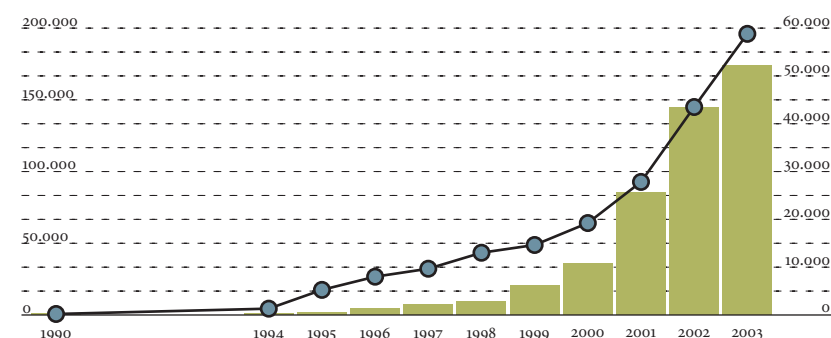
Finalmente, en 2001 nace la Financiera Compartamos, una de las 33 firmas que integran el sector de sociedades financieras de objeto limitado (Sofoles). En la propiedad de Financiera Compartamos participan Compartamos A.C. con un 36% de las acciones, diferentes socios internacionales —incluyendo ACCIÓN Internacional y la Corporación Financiera Internacional— con un 34%, e inversionistas privados mexicanos con un 30%. La presencia mayoritaria de Compartamos A.C. pretende asegurar que tanto su misión social como su visión de masificar la cobertura de servicios financieros de alta calidad serán resguardadas.

A juzgar por los resultados obtenidos para fines del año 2003, Compartamos ha logrado cristalizar su visión y hoy su cartera activa supera los us\$50 millones. A través de ella atiende a más de 210.000 clientes de bancos comunales, grupos solidarios y créditos individuales. Para llegar a esta meta, Compartamos también amplió su red de sucursales, de modo que pasó de 35 agencias en diciembre de 2001 a 68 agencias en 15 distritos del país hacia fines de 2003.

Compartamos es la primera institución de microfinanzas en

GRÁFICO 1.

Evolución de la cartera, 1990 - 2003



el mundo que logra emitir deuda con garantía propia en la bolsa, donde incursionó en el año 2002 con una emisión de certificados bursátiles por un monto cercano a los us\$15 millones.

El éxito de Compartamos se fundamenta en lo siguiente:

- La enorme ventaja comparativa que le otorgó su presencia activa e inserción en las comunidades rurales, a través de los programas de acción social y reparto de alimentos.
- La permanente revisión de la calidad y adecuación de los servicios prestados a las necesidades y requerimientos de las comunidades, en busca de las mejores prácticas.
- La introducción de sistemas de control encaminados a dotar la administración de recursos de una mayor transparencia.
- La opción por la masificación como

respuesta ineludible a una demanda en ascenso.

- La continuidad del liderazgo por parte de aquellos que concibieron “Un kilo de ayuda”, quienes supieron transformarlo en un peso específico mucho mayor: la entidad microfinanciera más grande de América Latina.

En la huella que el grupo de jóvenes fundadores de Gente Nueva —quienes siguen ejerciendo el liderazgo en Compartamos— le imprimió a lo que hoy es Financiera Compartamos, se encuentra la clave que le ha permitido mantener su posición de liderazgo como la microfinanciera de mayor alcance en el país y posiblemente en toda América Latina.



BORRÓN Y CUENTA NUEVA

Sin abandonar su compromiso inicial con el apoyo a las actividades agroambientales, Adel Morazán-Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito AMC de R.I. ha logrado convertirse en una entidad microfinanciera sólida y sostenible.

Localizado en el noreste de la República de El Salvador, muy cerca de la frontera con Honduras, el departamento de Morazán es el segundo más pobre del país. Sus 180.000 habitantes, predominantemente indígenas, provienen de las etnias lenca y ulúa y se dedican principalmente a actividades agrícolas y artesanales. Según datos de las Naciones Unidas, en 1990 Morazán era un área con un altísimo nivel de exclusión, poca representación de las entidades del gobierno y con la infraestructura básica destruida por la guerra civil que azotó al país entre 1980 y 1992, y cuyos efectos en Morazán fueron particularmente devastadores.

En una economía de subsistencia, la gente dependía del autoempleo en pequeñas fincas familiares y, en menor grado, de microempresas no agrícolas. El empleo asalariado del sector privado era prácticamente inexistente y los niveles de pobreza previos al conflicto se habían vuelto

mucho más agudos, dado que numerosos pequeños productores habían abandonado sus tierras y cultivos durante la guerra. Tampoco había cohesión social, debido a que en prácticamente todas las familias había algún muerto, desplazado o desaparecido que lamentar. Los campos estaban poblados fundamentalmente de viudas y huérfanos.

DEMOCRATIZAR EL DESARROLLO, DEMOCRATIZAR EL CRÉDITO

Las microempresas existentes enfrentaban los obstáculos usuales: falta de crédito para invertir, dificultad para acceder a mercados locales, carencia de información, ausencia de conocimientos técnicos básicos en administración, todo lo cual resultaba en una baja productividad y competitividad, y

en la imposibilidad de establecer vínculos con empresas más modernas. Lo anterior se agravaba por el hecho de que la absoluta mayoría de la población había sufrido pérdidas personales durante los enfrentamientos. Así, retornados y excombatientes tenían que encarar tremendas dificultades para recomenzar sus actividades debido a la destrucción casi total de la infraestructura, las pérdidas de los cultivos y la desaparición de los mercados comunales. En consecuencia, una vez finalizado el conflicto armado resurgió la agricultura pero menos diversificada que antes, lo cual hizo que muchos desplazados emigraran hacia zonas urbanas. Allí inundaban los mercados informales y, sin proponérselo, contribuían a aumentar el deterioro de las condiciones económicas generales.

Esta era la situación que encontró el personal del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

El crédito, junto con la asistencia técnica, constituye una herramienta poderosa para movilizar ideas, iniciativas y competencias en negocios concretos y en actividades de desarrollo económico.

(PNUD) en 1989 cuando lanzó el Programa para Desplazados, Refugiados y Retornados (Prodere). Su estrategia para la reconstrucción se fundamentaba en el principio de que democratizar un proceso de desarrollo necesariamente pasa por democratizar el acceso a crédito y oportunidades para los menos favorecidos. El crédito, junto con la asistencia técnica, constituye una herramienta poderosa para movilizar ideas, iniciativas y competencias en negocios concretos y en actividades de desarrollo económico.

En este contexto, la estrategia de Prodere consistió en introducir en Morazán a la red de Agencias de Desarrollo Local (Adel), apoyándose en su experiencia con programas que incentivan el empleo y la generación de ingreso con base en un óptimo uso de los recursos naturales, humanos y técnicos. De particular

importancia es el hecho de que la metodología de la red Adel apunta a lograr que los grupos excluidos tengan la oportunidad de ser miembros activos y beneficiarios del desarrollo económico local, de modo que se conviertan en actores protagónicos del planeamiento y la gestación de sus propias instituciones.

Con el respaldo de la red internacional de Adel se constituyó en 1993, en San Francisco Gotera, capital del departamento, la Adel de Morazán con el propósito de trabajar en tres áreas: desarrollo empresarial, desarrollo local y desarrollo agropecuario. Apoyándose en la metodología de capacitación diseñada por la Fundación Carvajal de Colombia, la Adel de Morazán definió su misión en términos de “contribuir a impulsar el desarrollo económico autosostenido del departamento de Morazán, para de esta forma potenciar el desarrollo humano de sus habitantes, fortaleciendo la estabilidad social y la conservación y restauración de los recursos naturales renovables”. A su vez, en su visión institucional Adel se percibía a sí misma como un agente facilitador de “una economía en armonía con el medio ambiente”.

Inicialmente la entidad se configuró con un aporte de US\$2.300 provenientes de cinco asociaciones generales, una

asociación de mujeres, tres fundaciones y ocho cooperativas, que en conjunto atendían a alrededor de 1.000 personas. El crédito, herramienta fundamental para la reconstrucción de la zona, se manejaría a través del Fondo de Garantías para la Pequeña Empresa (Figape) creado con US\$100.000 de Prodere. Bajo este esquema la Adel sólo identificaba clientes, pero no arriesgaba recursos y ni efectuaba labores de seguimiento y cobro. Esto por cuanto estaba consciente de que ante la eventualidad de que se generara una morosidad en la cartera, el monto del Figape se disminuiría y se pondría en riesgo el futuro del programa. Pero la previsión no fue suficiente, pues eso fue justamente lo que sucedió. Fue así como durante el primer año de operaciones, la Adel de Morazán perdió la mitad de los recursos del Figape. ¿A qué se debió esa debacle? A actitudes paternalistas, oportunismos políticos y laxitud en procesos de cobro y de disciplina crediticia.

RECOMENZAR DE CERO

La Adel decidió entonces comenzar de nuevo. Para ello obtuvo US\$30.000 del Ayuntamiento de Vitoria Gesteiz de España y US\$100.000 de USAID, de los cuales US\$50.000 se destinaron a un fondo de crédito y US\$50.000 a

capacitación de mujeres y gastos de operación. En 1996, la entidad había colocado 111 créditos por un monto de us\$57.000, mientras que para fines de 1997 su cartera ya ascendía a us\$230.000 distribuidos entre 1.200 clientes con un monto promedio de préstamo de us\$300.

En 1997, durante una reunión de corte político, los dirigentes de Adel se enteraron de que el BID apoyaba a organizaciones como la suya, así que resolvieron hacer una cita con el representante del Banco en San Salvador, quien consideró la idea interesante y les sugirió que contrataran a un consultor para que les ayudara a preparar un perfil para ser presentado a la institución. La consultora contratada fue Evelyn Yasir de Lobo, quién posteriormente sería Ministra de Educación. El perfil fue aceptado por la Comunidad Europea para ser financiado a través de la Facilidad de Pequeños Proyectos.

El análisis que se hizo de la institución a principios de 1998 mostraba una entidad con muchas fortalezas, entre las cuales figuraban una sólida presencia local, una corta pero significativa experiencia con crédito, y la voluntad de hacer las cosas bien. También se encontraron numerosas debilidades, entre ellas una altísima dependencia de donaciones, la presión de algunos donantes para subsidiar las tasas de

interés, influencias políticas y una alta morosidad.

Por otra parte, su tecnología crediticia era una fusión innovadora de dos metodologías: la de crédito individual y la de bancos comunales. Se trataba de crédito individual en el sentido de que cualquier miembro de la comunidad podía solicitar un préstamo y cada cliente era responsable únicamente por pagar su propia deuda. Pero también era similar a los bancos comunales, en la medida en que Adel utilizaba el conocimiento que los miembros de la comunidad tienen de sus vecinos para introducir un elemento de presión solidaria con relación a los pagos a través de “comités de apoyo”. Estos comités estaban compuestos por empresarios que representaban a la clientela y que tenían liderazgo en la zona. Adicionalmente, Adel facilitaba capacitación gratuita a sus clientes.

El objetivo del proyecto que el Banco aprobó en 1998 era apoyar el proceso de profundización de los servicios financieros de Adel Morazán en sectores no atendidos, específicamente el de la microempresa urbana del departamento. Se preveía que en el largo plazo el fortalecimiento institucional sentaría las bases para una eventual graduación e incorporación al sector financiero formal.

¿QUÉ SE LOGRÓ CON LOS RECURSOS DEL BANCO?

El 31 de diciembre de 2000 fue el último día en que Adel Morazán administró el programa de crédito que nació bajo las condiciones descritas anteriormente, y que se fortaleció y creció con el apoyo del BID. Pero a partir del primero de enero de 2001 esta labor recayó en la Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito AMC de Responsabilidad Limitada (AMC de R.L.). Este cambio ha sido el principal resultado de la conjugación de las capacidades y voluntad de los dirigentes de la Adel con los conocimientos, transferencia tecnológica y recursos aportados por el BID. Surge de la decisión de independizar la actividad crediticia de los demás programas de desarrollo social y económico que lleva a cabo Adel Morazán, a fin de dar el primer paso en el proceso de conformar una intermediaria financiera para los microempresarios en el nororiente de El Salvador. Igualmente trasladó su sede de San Francisco Gotera a la ciudad de San Miguel, donde compró un inmueble al Banco Crédito Inmobiliario S.A., el cual estaba en trance de liquidación. Se percibía que la ciudad de San Miguel constituía un punto estratégico más apropiado para el manejo de su crecimiento y de la red de agencias.



Como en muchos otros casos de graduación o *upgrading*, la Fundación Adel Morazán es la principal accionista de la nueva entidad, con un 99,24% de las acciones. Los accionistas minoritarios son ocho organizaciones locales de micro y pequeños empresarios y 12 personas naturales que representan un importante recurso técnico para la sociedad cooperativa en la conducción institucional y en lo relativo al equilibrio de la gobernabilidad. La nueva sociedad cooperativa cuenta con siete agencias, una cartera de us\$2,9 millones y 5.022 créditos vigentes a 6.264 clientes a través de 16 líneas de crédito.

La decisión de transformarse fue trascendental desde el punto de vista

institucional y económico, pues implicó destinar un capital de us\$750.000 a la nueva sociedad, escindiéndolo de la Adel y comprometiéndolo en la suerte del programa de crédito a microempresarios. Para ello se aprovechó la ventana de oportunidad que ofrecía la nueva Ley de Intermediarios No Bancarios de El Salvador, la cual establece un capital mínimo de us\$600.000 para constituir una cooperativa de ahorro y crédito.

La creación de AMC de R.L. representa una etapa de crucial importancia en la generación de una institución de microfinanzas sostenibles y logra demostrar una vez más que los fondos de cooperación técnica surten un importante efecto institucional y financiero. En la evaluación intermedia de la operación se manifestaba que “el resultado de las recomendaciones de los asesores en materia financiera, contable y de control interno es sumamente positivo, y su implantación en la estructura organizativa de Adel Morazán es lo que ha posibilitado la creación de AMC de R.L., como un logro significativo en el desarrollo de un intermediario financiero especializado en microcrédito”.

En términos de las actividades financiadas, la mayor demanda sigue viniendo del área comercial en la que está colocado el 45% de la cartera. Le siguen en orden de importancia los

servicios (25%), las manufacturas productivas (17%) y la producción artesanal (13%). Con fondos del BID, la institución otorgó hasta fines de 2000 alrededor de 572 créditos, con un promedio de us\$964 cada uno; éstos el inicio del proyecto. Hasta diciembre de 2002, Adel-AMC de R.L. había incrementado en más de 4.200 su base de clientes, lo cual muestra que su objetivo de lograr una mayor profundización financiera se ha logrado.

El apalancamiento necesario para esta expansión se obtuvo inicialmente con los recursos del BID, los cuales fueron la primera suma importante que Adel administraba bajo su total responsabilidad. En los logros de la entidad también han participado importantes donantes como la Fundación Un Sol Mon de España, el Consorcio Etimos de Italia (Banca Etica), el Banco Cuscatlán S.A., el Banco Multisectorial de Inversiones, el Banco Agrícola y el Fondo para la Erradicación de la Pobreza Mundial de España. Adel Morazán y la AMC de R.L. terminaron en 2003 la ejecución del proyecto con el BID.

SIN RENUNCIAR A LA TRADICIÓN, SE PREPARA EL PRÓXIMO PASO

Es evidente que en sus inicios Adel se interesó más por los programas sociales y de medio ambiente. Su

CUADRO 1.
Evolución del desempeño financiero de Adel Morazán

RUBRO	COMPROMISO CON EL BID	LOGROS OBTENIDOS
Crecimiento de cartera	Entre el 20% y el 50%	99/00: +73,49% 00/01: +40,71% 01/02: +42,00%
Gastos operativos sobre cartera promedio	Menos del 20%	2000: 71,8% 2001: 26,3% 2002: 32,5%
Productividad por asesor	Alrededor de 300 clientes por asesor	2000: 331 2001: 197 2002: 193
Cartera afectada a más de 30 días	Menos del 5%	2000: 9,5% 2001: 7,7% 2002: 6,6%
Apalancamiento máximo	Cinco veces el patrimonio	2000: 2,0 veces 2001: 4,0 veces 2002: 4,9 veces

Programa de Diversificación Productiva y Medio Ambiente, que incluye acciones de reforestación y agricultura orgánica, establecimiento de parcelas demostrativas, giras educativas en otros países, educación ambiental, conservación de suelos y agua, legislación ambiental y proyectos para establecer plantas de tratamiento de la basura municipal en varias localidades, ha hecho de Adel una institución absolutamente identificable con la defensa del medio ambiente en El Salvador.

Dado que los mencionados criterios son intrínsecos a la institución, los analistas de crédito han sido educados en tal cultura organizacional y son consecuentes con ella. Muchos de

ellos son ingenieros agrónomos que asesoran convenientemente a los clientes en materia de cuidado del medio ambiente, como se pudo constatar durante visitas de muestreo a clientes en áreas urbanas.

Es más, cuando Adel Morazán comenzó con su actividad de microcrédito masivo ya había desarrollado programas de cuidado y renovación ambiental. Por ello, algunos de los agentes de dichos programas pasaron a integrar el proyecto de microcrédito convencidos de la importancia de los temas ambientales en la dirección del apoyo financiero que otorgaba su institución.

La sociedad cooperativa actual es un paso intermedio, y ahora se dispone a

transformarse en una sociedad de ahorro y crédito, para lo cual deberá contar con un capital superior a us\$3 millones. Las negociaciones están en marcha. La Fundación Adel tendrá alrededor del 30% de las acciones, la Fundación de la Caixa de Cataluña (a través de la Fundación Un Sol Mon) entre el 10 y el 15%, dos empresas locales tendrán entre el 15% y el 30%, y las personas naturales que hoy tienen el 0,75% de AMC de R.L. llegarán a tener el 10%. Por último se está negociando un 10% entre Triodos Bank, Etimos de Italia y Alterfin de Bélgica.

En últimas, el objetivo de Adel Morazán es mostrar que aporta por partida doble. Como entidad

microfinanciera sostenible contribuye al crecimiento y desarrollo de El Salvador, primero desde lo local pero con progresión nacional. Como entidad de desarrollo, y dado que sus utilidades repartidas a la Fundación Adel Morazán continuarán orientándose al desarrollo de la agricultura diversificada y sostenible, suministra nuevas fuentes de ingresos para los excluidos, al tiempo que contribuye a la custodia del entorno y los recursos naturales.



EN EL UNIVERSO DE LAS MIPYME, EL EFECTO DE DEMOSTRACIÓN PAGA

Las intervenciones de Insotec en el mercado de los servicios de crédito y desarrollo empresarial han estado marcadas por un objetivo claro: producir beneficios tangibles e inmediatos para sus clientes.

A inicios de la década de los años ochenta, un grupo de pequeños y medianos empresarios ecuatorianos, y un equipo de profesionales y técnicos especializados en gestión empresarial, promovieron la creación del Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas (Insotec). Partían de la hipótesis de que mientras la consecución de capital es esencial para el desarrollo de la pequeña empresa, rara vez era suficiente para ayudarla a crecer. De allí su convicción de que lo que muchos de estos negocios requieren son servicios de desarrollo empresarial.

Durante sus primeros años, Insotec se dedicó principalmente a prestar servicios indirectos a través del fortalecimiento y desarrollo gremial empresarial de la pequeña y mediana empresa. Ello con el objeto de ampliar el espacio de participación en la economía nacional, y en la definición y formulación de políticas públicas que aseguraran que sus intereses serían tenidos en cuenta.

Insotec trabajó estrechamente con la Federación Nacional de la Pequeña Industria (Fenapi) y las cámaras provinciales afiliadas. Para el desarrollo de estos programas, Insotec contó con el apoyo de la Fundación Konrad Adenauer y del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) de Canadá.

SERVICIOS DIRECTOS

A partir de 1987, y sin abandonar su apoyo a la actividad gremial empresarial, Insotec comenzó una etapa de prestación de servicios directos, financieros y no financieros, a la micro, pequeña y mediana empresa, a través de diversos programas, a saber:

- Programa de Desarrollo de la Pequeña Empresa Manufacturera (Prodepem), el cual cuenta con el respaldo de la Agencia de los

Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) para prestar asistencia técnica e impartir capacitación en cinco ciudades ecuatorianas: Santo Domingo de los Colorados, Quevedo, Manta, Portoviejo y Esmeraldas.

- Asistencia técnica y capacitación al sector metalmecánico en Ambato y Latacunga, en virtud de un convenio firmado con Swiss Contact y las cámaras de la pequeña y mediana industria de Tungurahua y Cotopaxi.
- Programa de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Ecuatoriana (Ademec), el cual cuenta con el apoyo de la Fundación Interamericana para constituir un fondo de crédito que se canaliza a través de bancos locales en Ambato, Riobamba y Latacunga.

La clientela de los servicios de Insotec está constituida por micro, pequeñas y medianas empresas que tengan capacidad de acumulación, puedan integrarse al mercado y

generen a futuro efectos de tipo estructural en la sociedad. Esto con el fin de contribuir a mejorar los ingresos y las condiciones de vida del propio sector y de su fuerza laboral. Asimismo, dado que su área de acción está por fuera de los centros de poder tradicionales representados por Quito y Guayaquil, con este esfuerzo se quiere contribuir al desarrollo económico del país y evitar la migración hacia esos polos de atracción.

Paralelamente comenzaron a tomar fuerza el servicio de información técnica y el centro de documentación. Con el apoyo del CIID se creó el Centro de Documentación e Información (Cedoin), el cual presta servicios de información tecnológica y comercial tanto a investigadores como a empresarios.

LOS DOLORES DEL CRECIMIENTO

El crecimiento acelerado de Insotec durante sus primeros años de funcionamiento hizo que su estructura interna se resintiera. Así que a partir de la década de los años noventa se dio inicio a un proceso de transición que condujo a reorientar el área de desarrollo gremial hacia organizaciones sectoriales como las de la madera, metalmecánica y cuero. Asimismo se diseñó un programa

integral de prestación de servicios de crédito, capacitación y asistencia técnica a la micro, pequeña y mediana empresa, y se decidió mantener las operaciones sólo en aquellas localidades donde las acciones de la institución fueran sostenibles.

El proceso de revisión se prolongó hasta el año 1993, cuando Insotec definió que debía, por un lado, enfrentar el desafío de combinar el trabajo en el campo del desarrollo con la rentabilidad institucional, y por el otro, incidir en el mejoramiento de la competitividad del sector para contribuir al desarrollo industrial del Ecuador, con énfasis en el fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa. Para ello diseñó el Programa Integral de Desarrollo de la Mipyme, con dos subprogramas: Competitividad y Entorno, y Competitividad y Empresa.

El Programa Integral está dirigido a ofrecer servicios y productos vinculados directamente con el mercado, reconociendo las características locales específicas y adaptándose a ellas. Funciona de manera descentralizada, y basa su gestión en un sistema eficiente de información gerencial y administrativa para el seguimiento de sus operaciones y la toma de decisiones. La innovación

permanente es un de sus rasgos más marcados.

El subprograma de Competitividad y Entorno está orientado a contribuir al diseño y formulación de políticas a través de la promoción de investigaciones, foros de discusión, propuestas de políticas, publicaciones, articulación con gremios empresariales, relación con instituciones públicas y privadas, y formación de recursos humanos.

El subprograma de Competitividad y Empresa está encaminado a mejorar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mediante la prestación de servicios especializados que contribuyan a fortalecer su opción de participar en los mercados con productos de calidad, oportunidad y precios adecuados.

Se decidió que el Programa Integral se ejecutaría a través de los Centros de Desarrollo Empresarial en el ámbito local, los cuales se enfocarían en prestar una variedad de servicios a las empresas para ayudarlas a superar obstáculos y fortalecer su crecimiento, a saber:

- Servicios financieros (crédito para capital de trabajo y activos fijos, y para proyectos de inversión)
- Servicios de comercialización (materia prima, insumos, maquinaria y equipos, y acceso a nuevos mercados), para lo cual



Insotec creó su propia empresa comercializadora.

- Servicios tecnológicos (producción, capacitación y asistencia técnica).

LA “CIUDAD AZUL”

Basándose en el análisis de su experiencia, Insotec definió los requisitos que debían llenar los servicios a ofrecer antes de ser introducidos en el mercado: i) alta calidad y capacidad de agregar valor inmediato y tangible para el propietario de la empresa, de modo que el cliente esté dispuesto a pagar el precio de mercado; ii) ofrecer algo que el mercado no esté proporcionando; iii) contribuir al desarrollo total del sector del mercado; y iv) rentabilidad de largo plazo.

Con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, que

aprobó una operación por us\$625.000, Insotec instaló en 1994 el primer Centro de Desarrollo Empresarial en Pelileo, un cantón ubicado en las sierras, 120 kilómetros al sur de Quito, la capital de Ecuador.

La mayor parte de la población del cantón es de origen indígena, y aunque tradicionalmente fue una zona agrícola, la industria de la confección comenzó a echar raíces allí desde principios del siglo xx. Hacia fines de los años ochenta, muchas familias comenzaron a confeccionar *bluejeans* para comercializar en los mercados de pequeñas ciudades aledañas a precios reducidos. Se constituyó una suerte de concentración de micro y pequeñas empresas especializadas (*cluster*), a tal punto que Pelileo llegó a conocerse como la “ciudad azul”.

Entre los empresarios de Pelileo hay una fuerte tradición artesanal. Así, era común encontrar a muchos que

cortaban las telas sin un patrón estándar, o que cosían ojales, presillas y pretinas a mano. Como resultado, la calidad, consistencia y eficiencia de la producción se resentían y contribuían a debilitar sus posiciones competitivas en un mercado cuyos consumidores eran cada vez más sofisticados y exigían una calidad cada vez mayor.

Para identificar los primeros servicios a ofrecer, Insotec analizó cada punto a lo largo de la cadena de producción. Asimismo examinó las restricciones y oportunidades, la demanda del cliente y el beneficio económico proyectado para la corrección y desarrollo del mercado específico. El diagnóstico de Insotec incluyó información sobre estilos, telas, precio de mercado y progresos en la producción; compra y financiamiento de materia prima y de equipo; acceso a servicios tecnológicos; servicios de lavado; procesos de producción; acceso al mercado, y marcas para el producto.

RESULTADOS TANGIBLES E INMEDIATOS

Las actividades se iniciaron con la comercialización de materias primas para la manufactura de prendas de algodón, a lo cual se adicionaron servicios de crédito y de apoyo tecnológico como por ejemplo consultoría directa en áreas de producción y formación de personal, así como servicios de producción técnica. Insotec decidió priorizar claramente estas áreas en la medida en que satisfacían necesidades inmediatas de los empresarios. Para la muestra un botón: si bien un ojal hecho a máquina podía representar para el empresario un costo equivalente a diez centavos de dólar, el precio de venta de la prenda podría aumentar en un dólar.

Cuando Insotec inició la prestación del servicio sólo había dos máquinas de hacer ojales en Pelileo. Muy



pronto, el número de ojaladoras aumentó a 10. A ello le siguió el servicio de pretinado de pantalones y el de bordado con control computarizado. De esta manera, al alentar el desarrollo de los proveedores, Insotec estimuló simultáneamente el avance tecnológico.

La apertura de oficinas en el interior del país trajo beneficios tanto para Insotec como para sus clientes. Para estos últimos, la reducción del tiempo de traslado y costos de viajes significó una disminución en los niveles de inventario requeridos y en los costos de su manejo, y por ende una mejor utilización de su capital de

trabajo. Por su parte, Insotec se benefició de la reducción de los costos de entrega de su servicio en un país donde los sistemas de transporte son generalmente lentos y poco accesibles, además de que la proximidad del cliente le proporcionó datos esenciales sobre las necesidades y condiciones del mercado. Pero por sobre todo, el modelo de oficinas de servicios de desarrollo empresarial mostró que cada visita de un cliente proporciona oportunidades múltiples de negocios cruzados.

Insotec empleó un enfoque secuencial para la distribución de servicios en su centro de Pelileo. A

un rápido despliegue inicial de servicios múltiples encabezados por uno o dos de alta demanda (por ejemplo hechura de ojales) y con capacidad para generar impacto importante para los clientes e Insotec, le siguieron otros de menor impacto inmediato pero igualmente significativos en largo plazo como asistencia técnica y capacitación.

La experiencia iniciada en Pelileo y los recursos aportados por el BID contribuyeron a que Insotec reforzara su estrategia de prestación de servicios orientada al mercado y consolidara una estructura organizacional competitiva para enfrentar dicho reto; aún más, le permitieron adoptar el mercado como vehículo para cumplir sus objetivos sociales.

MODELO PROPIO Y AUTOSUFICIENTE

Con la apertura de tres nuevos Centros de Desarrollo Empresarial en Ambato, Riobamba y Santo Domingo, Insotec consolidó el diseño de un modelo propio de prestación de servicios de desarrollo empresarial, basado en la innovación constante en función de las necesidades del mercado. El modelo se fundamenta en lo siguiente:

- Análisis del mercado y necesidades

de la micro, pequeña y mediana empresa.

- Oferta temporaria de nueva tecnología hasta que la propia comunidad la incorpore e Insotec sea sustituido por otros proveedores locales.
- Incorporación de nuevos servicios en función de la demanda del mercado e iniciación de un nuevo ciclo.

Los Centros de Desarrollo Empresarial constituyeron el esquema adecuado para generar recursos económicos propios a través del cobro de servicios a precios de mercado justos y para lograr la sostenibilidad financiera sin depender de fondos de los donantes; éstos últimos pasaron a representar menos del 5% del presupuesto total anual de la entidad.

Insotec mantiene firme su política orientada al mercado con la certeza de que los clientes están dispuestos a pagar por aquellos servicios que proporcionen un valor inmediato y tangible, y que además mejoren el retorno neto de los productos fabricados. En este proceso ha sido clave la diversificación y la amplia variedad de servicios prestados, un proceso en el que se ha manifestado la siguiente tendencia: incremento en la venta de aquellos relacionados con la comercialización, baja incidencia de los financieros y estabilidad en los de corte tecnológico.

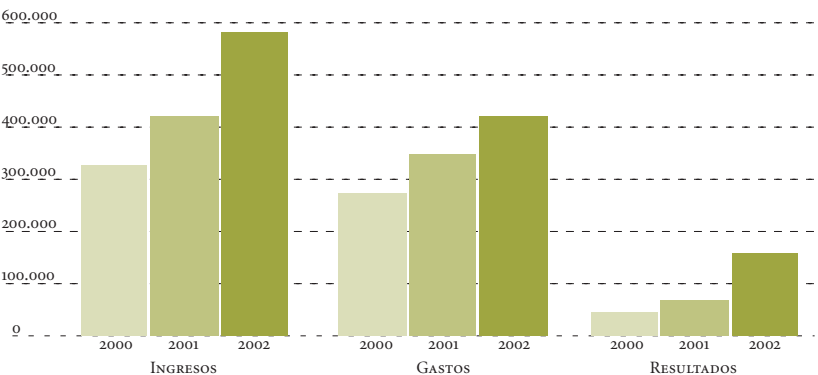
Durante el año 2000, Insotec prestó servicios a 4.450 empresas y promovió el desarrollo de 77 proveedores. Los resultados para ese año indican que la institución alcanzó sus objetivos de autosuficiencia, con ingresos brutos de aproximadamente us\$2,7 millones. En la evaluación de estos resultados es importante tener en cuenta el enorme esfuerzo que significó la adecuación a una economía dolarizada.

Los Centros de Desarrollo Empresarial, pensados inicialmente como el eje de la prestación de servicios y un factor clave en la estrategia de sostenibilidad financiera de Insotec, se han constituido fundamentalmente en un actor social de referencia en el ámbito local, con una importante capacidad para promover la participación y el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas.

En gran medida, lo anterior ha sido producto de la estrategia puesta en práctica por Insotec, cuya necesidad de innovación permanente ha sido un factor que dotó al modelo de una fuerte inserción en el mercado y entre sus clientes. Su mayor desafío es mantener esta alta capacidad de interpretar el entorno y recompensar la fidelidad de sus clientes con innovación y servicios adecuados a sus necesidades.

GRÁFICO 1.

Insotec: análisis comparativo de ingresos, gastos y resultados



LOS BENEFICIOS DE LA REINGENIERÍA

Don Pedro Chiriboga, un fabricante de *bluejeans* y camisas de Pelileo con 30 años de experiencia en el negocio, enfrentaba la disolución inminente de su empresa. Las ventas habían bajado drásticamente, en gran parte como resultado de una calidad de producción deficiente y de los precios bajos resultantes. La variedad del producto era nula (fabricaba un sólo tipo de *bluejean*), el desperdicio de material era excesivo, y la rotación de personal era alta debido a la falta de satisfacción y bajos sueldos de sus operarios.

En un último esfuerzo, don Pedro buscó la ayuda de un consultor en reingeniería para revisar los productos y procesos de la compañía. Después de dos meses de entrenamiento intensivo fue posible implantar numerosos cambios. Don Pedro comenzó a comprar telas al por mayor a través de Insotec, reemplazó la maquinaria obsoleta e incorporó el corte con patrones estándar en reemplazo del corte a mano. Hizo rutinarias las tareas de costura, en lugar de tener a un individuo cosiendo un *bluejean* de principio a fin. Insotec, por su parte, le suministraba los servicios de presilla, pretinado y bordado. Las modificaciones introducidas en la producción desembocaron en un cambio radical en el mercado de la empresa. Así, don Pedro pasó de ser un mayorista de bajo valor a convertirse en proveedor de un mercado exportador de alto valor. El aumento de producción resultante lo llevó a contratar nueve empleados adicionales con sueldos mayores, y a incrementar significativamente las ganancias de su empresa.



PIONEROS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

“Uno de los grandes descubrimientos de década de los setenta fue el de la existencia de las pequeñas unidades económicas, sean éstas de producción, servicios o comercio. Hasta entonces puede decirse que estas unidades habían sido completamente ignoradas...Ahora todo el mundo se ha percatado de su existencia. Su verdadera importancia es la creación de empleo...”

Jaime Carvajal
Fundación Carvajal

Para los colombianos, la mención de Carvajal no sólo trae a la memoria uno de los grandes emporios empresariales del país, sino también a los primeros inmigrantes españoles que llegaron del otro lado del océano a “hacer la América”, y quienes con tesón y empuje lograron algo más: sembrar progreso y superar las secuelas del desarraigo. Para ellos, la educación de los hijos fue una cruzada y América la llave para el avance social. Este es el mismo espíritu que casi 100 años después han emulado los clientes del Programa de Desarrollo Empresarial de la Fundación Carvajal, para quienes haber educado a sus hijos ha sido el mayor logro alcanzado con el apoyo de esa entidad.

La familia Carvajal residía en Cali —la ciudad más importante del suroccidente colombiano— desde hacía casi un siglo, cuando en 1904 don Manuel Carvajal Valencia y sus hijos decidieron fundar una pequeña empresa dedicada al negocio de

imprenta y papelería, a la que denominaron Carvajal S.A. A mediados de siglo pasado, Manuel y Jaime Carvajal Sinisterra, nietos del fundador, se hicieron cargo de la empresa, que había crecido rápidamente mediante una estrategia expansiva basada en la internacionalización y la diversificación de sus negocios en las áreas de artes gráficas y comunicaciones.

Imbuidos del pensamiento más moderno en administración empresarial adquirido en las más destacadas universidades de Colombia y los Estados Unidos, los hermanos Carvajal Sinisterra supieron conjugar la concepción humanista cristiana y la tradición familiar con el sentido empresarial. Es así como en su calidad de hombres de negocios decidieron que sus actividades debían estar regidas por un principio según el cual se asignaba una importancia crítica a la dignidad de las personas que los acompañaban en su empeño

creador, ya fueran empleados, proveedores o clientes.

Antes de que en el mundo se generalizara el concepto de la responsabilidad social empresarial, la familia Carvajal tenía muy claro que su papel y compromiso como empresarios pasaba por pagar salarios competitivos y beneficios sociales adecuados, por ofrecer capacitación e incentivos para el crecimiento y aprendizaje, y por hacer reconocible la forma en que el trabajo de sus empleados contribuía al beneficio de la comunidad. Asimismo entendieron desde un comienzo la importancia de involucrarse directamente con las comunidades cercanas o relacionadas de cualquier forma con su empresa.

Además de lograr un alto grado de satisfacción entre sus empleados, los Carvajal se empeñaban en hacer crecer la productividad y los negocios a fin de estar cada vez más cerca de las necesidades de sus clientes y del



desarrollo de sus proveedores. A medida que la empresa crecía, lo hacían también los aportes de los accionistas hacia causas sociales, generalmente canalizados a través de donaciones individuales a distintas entidades de bien público, especialmente aquellas ligadas a la Iglesia Católica. Ello llevó a la familia Carvajal a considerar la necesidad de constituir un organismo independiente, a semejanza de lo que hacían muchas grandes empresas norteamericanas.

NACE UNA PROFESIÓN: MICROEMPRESARIO

Así nace en 1961 la Fundación Carvajal. De inspiración cristiana, la familia la convirtió, a través de la donación del 35,54% de su participación, en el mayor accionista de lo que ya para entonces se reconocía como el

Grupo Carvajal, con el fin explícito de trabajar por el desarrollo y la transformación social de los sectores más pobres de la ciudad de Cali. Inicialmente, la Fundación trabajó estrechamente ligada a los centros parroquiales de la Arquidiócesis de Cali, con la participación de diversas comunidades religiosas. Durante este período el modelo de acción social consistió en la promoción de centros comunitarios encargados de prestar servicios de salud, educación y recreación.

Paralelamente a su programa de acción social, y teniendo en mente la creación de empleo, la Fundación Carvajal comenzó a explorar desde principios de la década de los años setenta la posibilidad de apoyar a aquellos autoempleados y emprendedores que vivían de arriesgar el todo por el todo en un pequeño negocio de su propiedad en la zona de

influencia de la Fundación. A los individuos de este heterogéneo grupo la Fundación resolvió denominarlos “microempresarios”, siendo quizás ésta la primera vez que se utilizaba este término en la lengua castellana. Con base en estudios sobre las características y necesidades de estos microempresarios, se llegó a la conclusión de que requerían conocimientos elementales de gestión y herramientas para poder conocer el estado general de su negocio. Por tanto, lo primero que se hizo fue “traducir” de forma sencilla las principales materias de administración de negocios, de modo que fueran accesibles en el menor tiempo posible a microempresarios adultos de bajo nivel educativo y en ocasiones casi analfabetos.

Fue así como surgió su programa de capacitación, cuya particularidad consiste en que combina cursos teóricos con asesoría en el sitio de

trabajo, de manera tal que los microempresarios puedan comprender sus problemas, desarrollar un interés por solucionarlos y aplicar en forma adecuada los conocimientos adquiridos. Con la hipótesis de que el mejoramiento en el manejo de los negocios a través de procesos de capacitación y educación redundaría de inmediato de la calidad de vida de las personas y en la generación de más empleo, la Fundación se acercó al BID en 1978 para solicitar apoyo a través del recientemente creado Programa de Pequeños Proyectos. El Banco analizó la solicitud y, teniendo en cuenta su innovador apoyo —para la época— a la microempresa urbana, la aprobó en 1979, constituyéndose así en la segunda operación respaldada por el Programa en su historia. Con los fondos provenientes de la cooperación técnica, la Fundación se comprometió a mejorar sus metodologías, a diseñar

manuales de capacitación y a adiestrar capacitadores, mientras que con los recursos reembolsables se propuso a dar crédito a los microempresarios.

METODOLOGÍA Y EMULACIÓN DEL MODELO

La metodología consistía básicamente en un proceso educativo que integraba tres componentes inseparables: capacitación, asesoría gerencial y crédito. El crédito era la última etapa, y a ella se podía llegar solamente si el microempresario se preparaba adecuadamente para desempeñarse como empresario dinámico; si ordenaba sus cifras transfiriendo la información registrada desordenadamente en múltiples papelitos archivados en el bolsillo trasero del pantalón a un sistema de contabilidad simple; si aprendía a sacar sus costos fijos y variables, y a calcular a cuánto ascendía su margen de contribución; si aprendía a desarrollar una estrategia elemental de mercadeo y, en fin, si podía presentar un proyecto de inversión, independientemente de si se relacionaba con capital de trabajo o con activos fijos.

Como era de esperarse, aunque aquellos embriones de empresarios tuviesen capacitación, conseguir crédito no era un asunto fácil pues no tenían garantías, ni codeudores

propietarios de finca raíz, ni tampoco ingresos seguros que garantizaran liquidez. Así que la Fundación decidió utilizar los recursos reembolsables del pequeño proyecto aprobado por el Banco para lograr cerrar el círculo del modelo metodológico que había propuesto.

La experiencia de ejecución del programa puso en evidencia que a los microempresarios no sólo les faltaba capital —la carencia más fácil de advertir—, sino también capacidad administrativa. Habiendo comprobado este hecho y con el diseño del programa concluido, la Fundación se dedicó a promover la emulación del modelo entre más de 50 entidades filantrópicas y asociaciones dedicadas a apoyar al sector de la microempresa en casi todos los rincones de Colombia, así como entre muchas entidades con objetivos similares en otros países. Tales han sido los casos de Adel Morazán en El Salvador, Fundasol en Uruguay, Fundación Eugenio Mendoza en Venezuela y Talita Kumi en Guatemala, por mencionar sólo unos pocos que también fueron beneficiarios de pequeños proyectos del Banco.

El BID no fue ajeno a este proceso, y de hecho se convirtió en uno de los principales soportes del desarrollo de la microempresa en Colombia, a través de la acción de

varias fundaciones y corporaciones de desarrollo. Es así como en el marco de su Programa de Pequeños Proyectos aprobó 15 operaciones por un monto cercano a los US\$6.000.000 en favor de varias fundaciones que actuaban en las distintas regiones de Colombia¹. En 1984 la Fundación Carvajal recibió un nuevo financiamiento por un monto total de US\$250.000, y finalmente en 2003 el Banco, a través de su Programa de Empresariado Social, le prestó nuevamente apoyo, esta vez con el fin específico de profesionalizar a los tenderos de Aguablanca, un enorme sector marginal de la ciudad de Cali.

EFFECTO MULTIPLICADOR

La expansión del programa al ámbito nacional y su positivo impacto en las poblaciones de menores ingresos llevó a que el Gobierno colombiano se decidiera a iniciar un proceso de concertación entre los sectores público y privado. Es así como en 1984 se adoptó el Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa como política de Estado. En él se contemplaba la asignación de una importante partida presupuestaria para el fortalecimiento del programa, la adopción de la metodología implementada por Carvajal y su ejecución a través del sector privado. A su vez, este impresionante

¹ Fundación Corona, Fundación Sarmiento Palau, Fundación Empresa Privada Compartir, Fundación para el Desarrollo de Santander, Fundación Nacional Pro Juventud Trabajadora (programa que hoy es parte de la Fundación Social), Fundación para el Desarrollo de Caldas, Fundación para el Desarrollo del Cauca, Fundación para el Desarrollo de la Guajira, Fundación Mario Santo Domingo, Fundación para el Desarrollo del Litoral Pacífico, Corporación Fabricato para el Desarrollo de Antioquia (hoy día Microempresas de Antioquia).

movimiento dio lugar a que el BID aprobara el primer Programa Global de Crédito a la Microempresa (Microglobal) que se llevó a cabo en la región. Es indudable que de la ejecución de este primer Microglobal, así como de los logros de estas “fundaciones empresarias” y de las diferentes metodologías de atención a microempresarios que fueron surgiendo por esa misma época, el Banco derivó importantes enseñanzas que le han servido de insumo para mejorar los diversos instrumentos de apoyo al sector.

La metodología de atención a microempresarios desarrollada por Carvajal, su impresionante labor de reproducción en los ámbitos nacional e internacional, y su serio compromiso con la aplicación práctica de la responsabilidad social empresarial y con la educación como instrumento idóneo para mejorar las condiciones de vida de personas de bajos ingresos, le han significado constituirse en estudio de caso de importantes escuelas de negocios. Según el informe elaborado por la Oficina de Evaluación del BID, “la Fundación Carvajal asumió el rol pionero de desarrollar una metodología que se constituyó en modelo para programas similares en Colombia y toda América Latina”.

Finalmente, esta época de consolidación de la Fundación como entidad líder en el campo de la

microempresa le sirvió para desarrollar la habilidad de forjar alianzas estratégicas con las comunidades que atiende, con los gobiernos locales y nacionales, y con una extensa red internacional de entidades de desarrollo. Ese es, sin duda alguna, uno de sus activos más valiosos.

LOS RESULTADOS

Entre los principales resultados alcanzados por estos programas figuran los siguientes:

- La creación de un nuevo empleo en promedio por cada us\$1.200 aplicados a crédito.
- El crecimiento sostenido de las empresas beneficiadas.
- El impacto positivo en la movilidad social y las expectativas de progreso de los microempresarios y sus familias, cuyos hijos pueden acceder a la educación superior.
- El ensayo y verificación de la metodología que permite el análisis de los negocios y la posterior capacitación de los microempresarios con o sin otorgamiento de crédito.

NUEVOS TIEMPOS: HACIA LA SOSTENIBILIDAD

En la historia de la Fundación Carvajal, la década de los años noventa estuvo marcada por el desafío del cambio. No sólo por cuanto ya se había modificado el paradigma de los programas de desarrollo —según el cual los donantes debían privilegiar la demanda en lugar de fortalecer la oferta de servicios—, sino por las propias condiciones económicas de Colombia. Estos dos hechos tuvieron un profundo impacto en el cambio estructural que experimentaron los programas realizados por las llamadas fundaciones empresarias. En el caso de Carvajal, ello implicó seguir ejecutando sus esfuerzos de capacitación a través de su Programa de Desarrollo Empresarial —hoy día orientado a promover el espíritu emprendedor de personas de bajos recursos, especialmente jóvenes, población campesina y pequeños agricultores desplazados—, pero sin ejecutar directamente el programa de crédito.

Para esto último escogió en un principio a la Fundación para la Educación Superior (FES), como fiduciaria de los recursos reembolsables de los pequeños proyectos. Sin embargo, a fines de 1994 la mayoría de las entidades que ejecutaban el programa de

microempresas siguiendo el “modelo Carvajal” se reunieron y formaron una compañía de financiamiento comercial: Financiera Compartir. Es allí donde la Fundación colocó us\$300.000 de saldo del pequeño proyecto. La Fundación Carvajal se encuentra al día en la amortización de su deuda con el Banco y los microempresarios por ella atendidos reciben crédito de la Financiera Compartir, la cual tiene su sede en Bogotá y sucursales en las ciudades más importantes del país.

Para principios de los años noventa la Fundación había crecido enormemente, de manera que los fondos que recibía por concepto de dividendos de Carvajal s.a. eran insuficientes. Con la apertura de la economía a los mercados internacionales, los empresarios colombianos tuvieron que mejorar su competitividad y eficiencia. A partir de 1998 comenzó un ciclo difícil tanto en materia económica como política y social para Colombia. La supervivencia misma de la Fundación Carvajal pasó a convertirse en un asunto crítico.

Se vio entonces la necesidad de dar los pasos que la transformaran en una verdadera empresa social, para garantizar así su funcionamiento en el largo plazo. Con el fin de alcanzar estos objetivos se constituyó un fondo de reservas y se determinó que cada programa ejecutado por la

Fundación debía ser sostenible. De esta forma cambió el enfoque de la acción social y la filantropía tradicional, hacia un enfoque de empresariado social y otras formas asociativas.

En relación con sus actividades más directas, Carvajal reorientó su programa social al sector de Aguablanca, un distrito muy grande de la ciudad de Cali a donde estaban llegando los inmigrantes que huían a la ciudad víctimas de desastres naturales, pero principalmente de la violencia y la inestabilidad provocadas por los grupos guerrilleros y paramilitares que azotan las zonas rurales del país. Estas corrientes de desplazados constituyeron un asentamiento gigantesco que en 2002 albergaba a medio millón de personas. El distrito de Aguablanca es el eje del Programa de Servicios Básicos Comunitarios de Carvajal, el cual tiene como objetivo el suministro de una amplia gama de bienes y servicios básicos —directamente y en asociación con otras entidades— como son: proveeduría de tenderos, banco de materiales de construcción, servicios de salud, apoyo educativo, formación para el trabajo, telecentro de comunicaciones, recreación, y ahorro y crédito.

Durante 2002 se atendieron más de 175.000 personas a través de la proveeduría de tenderos y el banco

de materiales, y otras 140.000 a través de los servicios asociados brindados por convenio con otras instituciones como la Fundación Banco Mundial de la Mujer de Cali, la empresa telefónica y empresas prestadoras de servicios de salud.

Habiendo sido una excelente ejecutora de proyectos, y en consonancia con su nuevo enfoque de sostenibilidad, la Fundación Carvajal se hizo acreedora nuevamente en 2003 al respaldo de Banco para una nueva iniciativa. Aprobada en octubre de 2003, se trata de un esfuerzo que apunta a mejorar la calidad de vida de los tenderos de Aguablanca a través de la ampliación de la oferta de productos de las proveedurías, así como de la profesionalización y formación de una red con capacidad de negociación económica y social.

CON IMPULSO PROPIO

Además de sus Programas de Desarrollo Empresarial y de Servicios Básicos Comunitarios, para los cuales ha recibido apoyo del BID a través de los Programas de Pequeños Proyectos y Empresariado Social, la Fundación desarrolla tres iniciativas propias:

- *Vivienda y medio ambiente urbano.* Ofrece asesoría, diseño, capacitación y apoyo a la auto-



construcción y a la organización comunitaria. A partir de 1999 el programa ha estado trabajando en la reconstrucción del Eje Cafetero, en respuesta al terremoto que azotó a la región.

- *Educación.* Se propone fortalecer la red de bibliotecas populares, la cual abarca 41 unidades ubicadas en 30 barrios y diez corregimientos rurales de la ciudad de Cali. Las bibliotecas están dotadas de importante material bibliográfico y cuentan con personal especializado para atender a una comunidad educativa de 700.000 personas.
- *Comunicación social.* Consiste en la operación de la emisora H.J.S.A. en FM stereo, dedicada a la difusión de actividades científicas y culturales. Durante sus 23 años de

vida, la emisora ha sido un vehículo de educación e integración comunitaria.

Lo anterior demuestra que el círculo de Carvajal se cierra siempre alrededor de la educación como eje de progreso continuo, con lo cual se honra plenamente el espíritu de sus fundadores.



EL BANANO EN LOS TIEMPOS DEL PLÁSTICO

**“...lo único que se sabía
era que los gringos
pensaban sembrar banano
en la región ...Dotados de
recursos que en otras
épocas estuvieron
reservados a la Divina
Providencia, modificaron
el régimen de las lluvias,
apresuraron el ciclo de las
cosechas, y quitaron el río
de donde estuvo
siempre....”**

Gabriel García Márquez
Cien años de soledad

Quienes sobrevuelan la zona de Urabá, en el noroccidente de la costa caribeña de Colombia, podrán observar una extensa alfombra verde que, acariciada por los vientos tropicales, se extiende más allá del horizonte. Son más de 30.000 hectáreas de plantaciones de banano y plátano, una actividad que se inició en la región hace unos 40 años.

Sin embargo, no todo lo que brilla es oro, pues lo cierto es que la riqueza generada por la producción bananera, que sale prácticamente sin ningún valor agregado de las fincas, ha estado lejos de constituir un factor dinamizador de las economías locales, más allá del efecto que en el consumo tienen los magros ingresos que obtienen los asalariados zafrales. Por el contrario, la mayoría de los habitantes de los pueblos bananeros de Urabá, en el departamento de Antioquia, se encuentra sumida en condiciones de extrema pobreza y exclusión, desempleada y carente de servicios de salud y educación.

A partir de la segunda mitad de los años noventa, esta situación se agravó con la agudización de la situación de orden público y social que, al igual que en muchas otras regiones de Colombia, dejó una secuela de mujeres solas, viudas y huérfanos sin alternativas viables para afrontar su sobrevivencia.

Algunas de estas mujeres —jefas de familias numerosas, con bajo nivel de escolaridad y una escasa experiencia laboral— se vincularon a la recolección de los desperdicios no biodegradables. Se trata de desechos generados en las fincas bananeras por el uso de bolsas de polietileno de baja densidad, con las cuales se protegen los racimos de las aves y de los insectos, para asegurar así su calidad de exportación. Estas bolsas, junto con las sogas de polipropileno empleadas para sostener las matas y prevenir su caída por el peso del racimo o por la acción de los vientos tropicales, son descartadas durante la poscosecha. Se estima que anualmente las fincas bananeras generan

aproximadamente 5.000 toneladas de desperdicios plásticos.

TIERRAS Y COMUNIDADES ASFIXIADAS

Durante los últimos 25 años, la agroindustria bananera de la región de Urabá ha generado un preocupante pasivo ambiental, producto de las cerca de 40.000 toneladas de plástico enterrado que conformaron una capa impermeable de casi 40 centímetros. Este fenómeno ha afectado considerablemente los procesos de fertilización de las plantaciones, así como los drenajes y raíces de las plantas, lo cual atenta contra la productividad de la zona. Al mismo tiempo, la normativa internacional relativa a la “producción más limpia” impuso estándares que exigían a los productores bananeros mayor responsabilidad y mejor disposición de los residuos, entre ellos los desechos plásticos.

Durante este período se conformaron dos grupos precooperativos y dos empresas asociativas que nucleaban a 88 mujeres. Operaban en los municipios Chigorodó (Grupo Parú), Apartadó (Grupo Mareban), Turbo (Grupo Reciclatur) y Carepa (Grupo Remare). Éstos se dedicaban a prestar a las fincas bananeras servicios de recolección manual, selección y prensado del polietileno y el plástico de descarte, aunque en condiciones sumamente precarias. Las precooperativas, que contaban con el apoyo técnico y financiero de la Fundación Social Unión de Bananeros (Fundaunibán), de la Corporación para el Desarrollo Ambiental de Urabá (Corpourabá) y de la Red de Solidaridad Social de Colombia, se convirtieron en fuente de esperanza y oportunidad para este grupo de mujeres víctimas silenciosas de la violencia política y social.

Hacia 1999, estos grupos de mujeres contaban con organizaciones precarias pero dotadas de estructuras administrativas mínimas. Tenían contratos de recolección con algunas fincas bananeras de la región en forma independiente unas de otras, aunque habían adoptado un sistema común mediante el cual acopiaban el material prensado en lugares predeterminados por los municipios, que finalmente vendían a empresas recicladoras a muy bajo precio.

Sin embargo, era evidente que una alternativa permanente con capacidad de generar ingresos y empleo sostenibles requería la incorporación de valor agregado al material recolectado. Una posibilidad era el reciclado del polietileno y el polipropileno, para lo cual sería necesario no sólo introducir tecnología y capacitar a las mujeres, sino contar con una estructura empresarial adecuada.

La experiencia acumulada y el intercambio generado entre los cuatro grupos, en cuya promoción Fundaunibán cumplió un papel destacado, mostraron la necesidad de optimizar los recursos disponibles, reducir costos y aunar esfuerzos para crear una única empresa con mayor capacidad para brindar mejores oportunidades de empleo e ingresos a sus asociadas.

LO SOCIAL Y LO PRODUCTIVO

Fundaunibán había sido creada en 1987 como resultado de una alianza establecida entre la Asociación de Productores Bananeros de Urabá, la Comercializadora Internacional Unión de Bananeros S.A. y el Sindicato de Trabajadores Bananeros, con el propósito de promover acciones, programas y proyectos orientados a mejorar las condiciones de vida de los

trabajadores bananeros y sus familias, en los departamentos de Urabá y Magdalena. Muy pronto la Fundación estableció un programa amplio de acción social en las áreas de recreación, cultura y deportes, desarrollo empresarial, educación, vivienda e infraestructura comunitaria en los asentamientos pobres de las áreas donde la empresa tiene presencia.

En la actualidad, los programas de la Fundación abarcan desde el mejoramiento de la infraestructura escolar, la gestión y administración de un fondo de crédito para la mejora y construcción de viviendas, y la gestión y administración de un fondo para emprendimientos productivos para familias desplazadas, hasta iniciativas culturales, deportivas y cívicas destinadas a promover la paz y la participación ciudadana. Todo esto en un área donde la integración y la cohesión social han sido socavadas por la violencia y el conflicto civil durante todo el decenio de los años noventa.

Surge entonces la idea de avanzar en un proyecto de industrialización del proceso de recuperación del plástico bananero, desde su recolección, tratamiento y reciclado, hasta la comercialización de desechos, que una vez transformados en peletizado de polipropileno y picado de polietileno, podrían ser empleados como materia prima por la industria del plástico.

Para llevar a cabo esa propuesta, Fundaunibán presentó al BID en 1999 una solicitud de financiamiento por US\$620.000, a fin de apoyar con US\$420.000 reembolsables la construcción, adecuación y equipamiento de las bodegas para almacenamiento; la instalación de una planta de tratamiento, lavado y procesamiento; la compra de vehículos para el transporte del material y de las socias a sus lugares de trabajo; y la financiación del capital de trabajo. Asimismo, el proyecto contemplaba la asignación de US\$200.000 no reembolsables de cooperación técnica para apoyar las tareas de capacitación de las mujeres, así como la creación de una empresa de reciclaje y comercialización de propiedad colectiva y la instalación de una guardería para sus hijos y nietos.

Como producto del proyecto, en el año 2000 se creó la empresa precooperativa¹ Generación de Empleo y Soluciones Técnicas (Gesta), cuyo objetivo es la producción y comercialización de peletizado de polipropileno y picado de polietileno. Gesta reúne a 250 mujeres asociadas provenientes de los cuatro grupos originales de recolectoras de residuos plásticos bananeros de los municipios de Turbo, Chigorodó, Apartadó y Carepa. Como capital semilla de este emprendimiento, las mujeres aportaron el equipamiento de las cuatro precooperativas iniciales.

Además de la valiosa contribución de las mujeres a su empresa, el proyecto requería inversiones adicionales en infraestructura e instalaciones, equipamiento y maquinaria, desarrollo de capacidades gerenciales y organizacionales e infraestructura social básica. Éstas se lograron gracias al respaldo financiero y alianza estratégica del Banco con los principales actores locales vinculados a la actividad bananera y cívica de Urabá, entre ellos Fundaunibán, Fundacarbanacol, Fundaproban, Fundabanadex (respectivamente las fundaciones sociales de las empresas comercializadoras Unibán, Carbanacol, Probán y Banadex), así como con el municipio de Chigorodó y su ente de desarrollo ambiental.

Gesta funciona actualmente en un predio cedido en comodato por el municipio de Chigorodó, el cual cuenta con buen acceso vial y con infraestructura eléctrica y de acueducto. Las instalaciones han sido remodeladas y adecuadas de manera que ahora están dotadas de oficinas administrativas y de una bodega para el almacenamiento de grandes volúmenes de material.

El equipamiento de Gesta incluyó inicialmente una máquina de alta presión donde se lava el polietileno, una planta de circulación de aguas y tratamiento de lodos, un molino picador, una máquina de alta tecnología para el lavado de

polietileno y el aglutinamiento de polipropileno, así como transporte propio para trasladar el material de las fincas a la bodega. En la actualidad la empresa está construyendo las instalaciones necesarias para un nuevo sistema de secado e investigando la adquisición de maquinaria para producir madera plástica.

Desde el punto de vista organizacional, cabe anotar que aunque en la junta de asociados de Gesta tienen representación las principales empresas comercializadoras de banano de Urabá, éstas tienen voz pero no voto. Asimismo cuenta con un comité técnico asesor creado como mecanismo de vinculación entre las empresas socias promotoras y Gesta. En él participan los gerentes de las plantas de productos plásticos vinculadas a las empresas, y su papel consiste en asesorar al comité de administración en cuestiones técnicas específicas. De hecho, este comité técnico se ha constituido en uno de los soportes de la gestión empresarial. Gesta también ha puesto en marcha una guardería para los hijos y nietos de las trabajadoras, tal como estaba previsto en el proyecto del Banco. Atendida por las propias socias, la guardería recibe a 45 niñas y niños, a quienes se proporciona atención educativa, alimentaria y de salud.

En la labor de recolección de plástico en el terreno trabajan 180 asociadas, mientras que en la planta procesadora

lo hacen aproximadamente 60 adicionales en dos turnos de ocho horas, según las necesidades de producción y los compromisos adquiridos con los clientes. Durante 2002 la planta produjo 490 toneladas de polipropileno aglutinado, 260 toneladas de polipropileno peletizado y 6 toneladas de polietileno aglutinado, volúmenes que fueron vendidos a través de las fábricas de plástico propiedad de las comercializadoras de banano asociadas a Gesta. A su vez, estas fábricas producen nuevamente zuncho de polipropileno para las fincas bananeras, con el consiguiente ahorro de divisas, pues este material ordinariamente se importa. El excedente se comercializa con las fábricas de plástico de la ciudad de Medellín.

Con la creación de Gesta se selló una alianza estratégica entre los productores bananeros —que de este modo controlan el mercado de la recolección de residuos plásticos de sus plantas— y las mujeres, quienes capturan y aprovechan un mercado cautivo. Actualmente Gesta tiene contratos con 111 fincas para recolectar el plástico poscosecha y rescatar el enterrado.

La actividad de estas mujeres significa no sólo mayores ingresos y calidad de vida para ellas, sino el mejoramiento ambiental y de la productividad de las propias fincas bananeras. En efecto, de

las 40.000 toneladas de plásticos enterradas en las fincas, Gesta recuperó 10.000 entre 1980 y 1995, lo cual permitirá restaurar la productividad gracias a la descontaminación del suelo. Su meta ahora es llegar a manejar el 70% del mercado potencial de plástico reciclable de la región bananera de Urabá.

Como todo emprendimiento, Gesta tiene fortalezas y debilidades que irán forjando su perfil y su futuro. Pero indudablemente tiene una ventaja comparativa insustituible que la impulsa sin descanso: el ansia de superación personal demostrada permanentemente por las socias, como condición para acceder a posiciones en la dirección y operación de la empresa. Ello se demuestra claramente en la avidez y dedicación con que participan y demandan actividades de capacitación, lo que ha llevado a muchas de ellas a completar su formación profesional y académica. Otra prueba de ello es que el 60% de analfabetismo inicial que registraba el grupo de mujeres, en la actualidad apenas llega al 5%.

¹ Figura jurídica que permite la participación en la organización de una o más entidades promotoras, además de los socios.



La conciencia sobre la importancia y el valor de su labor para la ciudad de Montevideo ha ayudado a los hurgadores de basura a organizarse y profesionalizar sus actividades de recolección y reciclaje de desechos. Esto se ha logrado mediante procesos de capacitación y de la búsqueda de nuevos mercados para sus servicios.

DE BASUREROS A COOPERATIVISTAS

Hace cerca de 100 años, en el diario montevideano *La Razón*, apareció una crónica en la que su autor, el escritor Daniel Muñoz, describía las herramientas de trabajo de un hurgador de basuras: “la bolsa, el perro callejero y las mulas héticas, descoloridas, clásicas de los carros del basurero, que se paran cada diez varas para dar tiempo a que el amo vacíe los cajones, entreteniéndolo sus ocios en recoger las hebras de paja dispersas en el empedrado...”. Siguiéndolos en su recorrido, logró determinar los secretos de su subsistencia: “...las sobras de Montevideo dan todavía pie para una industria, una industria productiva que proporciona trabajo a centenares de brazos y alimento a numerosas familias, amén de la manutención que aprovecha a un millar de respetables y succulentos cerdos ... Por todas partes, basura y más basura, y allá, en el fondo de un barranco profundo, un haz de luz clara, viva, con una aureola dorada como un

inmenso brillante engastado entre la inmundicia. Era una lata de conservas en cuya pulida lámina se estrellaba un rayo de sol rompiéndose en menudísimas hebras de oro, como se rompe en hilachas de plata un chorro de agua al caer sobre el enlosado”.

LA VISIÓN DEL PADRE CACHO

Han pasado más de 100 años desde que se publicara esa crónica y es poco lo que ha cambiado en la escena descrita por Muñoz un siglo atrás, con excepción quizás del número de habitantes, las toneladas de basura producidas y la cantidad de gente que deriva su sustento de escarbar entre los desechos.

La capital de la República Oriental del Uruguay, con 1,5 millones de habitantes, produce aproximadamente 1.200 toneladas diarias de residuos, el

40% de los cuales tiene origen domiciliario. El resto proviene del barrido de las calles, escombros y desechos comerciales. Los sistemas formales de recolección de basura se hacen cargo del 75% de los residuos, mientras que los hurgadores clasifican las 300 toneladas restantes. De ese total comercializan cerca de 100 toneladas, mientras que las 200 remanentes van a parar a basurales y arroyos sin ningún tipo de control ambiental. Se estima que hay alrededor de 7.000 hurgadores, que si se forman en fila con sus carritos, ocuparían una longitud de 12 kilómetros.

Hoy día las “mulas héticas” han sido reemplazadas por caballos como “El Pibe”: chueco, viejo y miembro de la familia de Pirincho, su dueño. Algunos carritos o zorritas tienen instaladas llantas de Ford de los años cincuenta; otros son adaptados de cascos de nevera que alguien descarta. Los hurgadores transitan la ciudad en sus vehículos a diferentes



horas, y no es extraño escuchar a la madrugada el repicar de las herraduras de sus jamelgos sobre el solitario pavimento de las calles montevideanas.

¿Qué hacen? Según lo manifestó en su momento el sacerdote Rubén Isidro Alonso —o padre Cacho, como se le conoció en el mundo de los hurgadores de Montevideo— “no buscan basura; buscan desperdicios que son una riqueza porque son parte del medio ambiente, de la naturaleza, que están dislocados por la mano irresponsable del hombre”. ¿Cómo lo hacen? Identifican montoncitos de basura, separan, hurgan, descartan, tiran, cargan y repiten la operación en la siguiente cuadra, durante toda la noche y hasta

el amanecer. El periodista Raúl Zibechi describe así su labor posterior: “Mas tarde, junto a su rancho y ya sin las prisas de los bocinazos y el agobio del tráfico y de los vecinos mirones o indiferentes, de nuevo separan despacio antes de llevar todo al depósito, donde la balanza y un depositero implacable, marcarán un precio ridículo al trabajo de tantísimas horas” .

Existen muchas entidades que trabajan con los hurgadores y todas ellas, sin excepción, hacen un trabajo extraordinario. Algunas se especializan en apoyar el desarrollo de habilidades diferentes como talabartería, carpintería y albañilería. Otras, dada la precariedad de los vecindarios en los que operan, hacen énfasis en la autoestima y pretenden desarrollar actividades para dignificar la basura. Dentro de estas últimas se encuentra la Organización San Vicente o Grupo Voluntario Interdisciplinario para el Desarrollo Comunitario en Zonas Carenciadas.

La Organización San Vicente (osv) fue fundada en 1985 por el padre Cacho, quien reconoció en la basura una fuente de riqueza. El objetivo de la osv es mejorar el nivel de vida de la población del barrio Aparicio Saravia, el mayor asentamiento de hurgadores de basura de Montevideo, mediante programas de salud, cuidado infantil, capacitación e inserción laboral y actividades

dirigidas a los jóvenes. Asimismo trabaja en procura de la profesionalización de los quehaceres diarios del hurgador, para convertirlo en un clasificador de basuras útil a la sociedad y en custodio del medio ambiente. Por su parte, los hurgadores están conscientes del valor de su labor. No en vano uno de ellos afirma: “Si no fuera por nosotros, la Intendencia no daría abasto: ¡la ciudad estaría llena de basura!”

La dedicación del padre Cacho mientras vivió, y la de los técnicos que integran la organización, así como la incorporación de representantes de la comunidad en su junta directiva, le valieron tempranamente el respeto y reconocimiento de los propios clasificadores y de la Intendencia Municipal de Montevideo. Con esta última entidad se han logrado diversos tipos de convenios y acuerdos como los relativos al ordenamiento de las rutas, un censo voluntario, la expedición de carnés de identificación y empadronamiento de las zorritas, y la reglamentación del proceso de recolección de la basura que dejan otros clasificadores, con el fin de evitar su vertimiento en los cauces de agua y la formación de basurales. Adicionalmente al enorme impacto ambiental logrado, esta iniciativa ha servido para profesionalizar la labor de los

clasificadores, y para estimular su participación en otras actividades, especialmente la capacitación y el trabajo conjunto en talleres.

Los hurgadores de Montevideo trabajan de manera individual, recorriendo rutas preestablecidas entre cinco y seis veces por semana. Efectúan la recolección de las basuras de la vía pública antes de que pasen los recolectores oficiales. Allí mismo hacen una primera clasificación gruesa, de modo que sólo llevan a sus viviendas —generalmente ubicadas cerca de los basurales— aquello que consideran comercializable. Ocasionalmente acarrean los desechos completos para alimentar a sus animales de cría.

El 30% de la comercialización de residuos se realiza mediante de un sistema bastante sofisticado de intermediarios, quienes a través de los llamados depósitos chicos —generalmente ubicados en los propios barrios— compran todos los residuos sólidos reciclables, clasifican, enfardan y venden a los intermediarios grandes, quienes a su vez procesan las ventas con las empresas recicladoras según especialización y tipo de desecho. El resto se comercializa o bien a través de la participación en ferias zonales informales —donde se venden los llamados “cachivaches” que la población de la ciudad deshecha por encontrarse en desuso

o mal estado—, o bien con clientes fijos que demandan cierto tipo de objetos específicos.

Aun cuando los ingresos promedio obtenidos por un clasificador son notablemente superiores al salario mínimo devengado por un trabajador en Uruguay, se trata de ingresos fluctuantes, poco seguros, que alcanzan sólo a un porcentaje muy pequeño de la población que participa en esa actividad.

CAPACITACIÓN Y EMPRESARIALIDAD

En el año 2000, el Banco Interamericano de Desarrollo aprobó un pequeño proyecto por US\$550.000 para la Organización San Vicente. A través de este esfuerzo se pretende mejorar las condiciones de vida de 300 clasificadores del barrio Aparicio Saravia y de sus familias, mediante el fomento de actividades productivas sostenibles basadas en la clasificación y comercialización de residuos sólidos, y en la producción de artículos reciclados. Dadas las características organizacionales de la osv y su ventaja comparativa en cuanto a sus conocimientos de la sociología del clasificador, el proyecto se diseñó para que fuera desarrollado por entidades especializadas en la parte de capacitación empresarial y en intermediación financiera, aunque

bajo la batuta social de la osv. Luego de efectuar un concurso de competencias entre diferentes entidades, la ejecución del componente de capacitación empresarial se adjudicó al Centro Latinoamericano de Economía Humana (Claeh), mientras que el componente financiero le correspondió a la Cooperativa Nacional de Ahorro y Crédito (Cofac).

A principios de 2001 se puso en marcha el Proyecto Reciclar Esperanzas, destinado a promover emprendimientos surgidos de la experiencia e iniciativa de los propios clasificadores, y concebidos como unidades económicas dotadas de capacidades competitivas que les permitan crecer y consolidarse dentro del mercado en las mejores condiciones. Para ello se inició un programa de capacitación basado en el desarrollo de competencias, entendidas éstas en términos de atributos personales, entre los cuales figuran liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de análisis y toma de decisiones, orientación al cliente y otros similares. El adiestramiento se desarrolla alrededor de tres ejes principales:

- Acompañamiento social a los beneficiarios y a sus familias, a través de la consolidación de redes asociativas tendientes a fomentar la integración, el trabajo conjunto y

el reconocimiento como parte de un sistema de relaciones.

- Capacitación en áreas tales como planificación, administración, mercadeo, recursos humanos, gestión asociativa, plan de negocios y gestión ambiental.
- Asistencia técnica específica en relación con el diseño y plan de consolidación del emprendimiento, y su posterior consolidación a través del sistema de tutorías.

En una primera etapa del programa de capacitación participaron 72 clasificadores del barrio Aparicio Saravia. De este ejercicio surgieron algunas propuestas, unas vinculadas a la Intendencia Municipal de Montevideo y otras relacionadas con las necesidades del mercado. Los recicladores desarrollaron los siguientes proyectos:

Servicio de recolección de contenedores y limpieza de los Puntos Verdes de la ciudad de Montevideo. Consiste en el traslado de los contenedores para residuos ubicados en los denominados Puntos Verdes de Montevideo por la Intendencia Municipal. El servicio se complementa con la limpieza y acondicionamiento del Punto Verde, donde los recolectores realizan una primera clasificación.

Este proyecto ha dado lugar a la constitución de la Cooperativa Grupo Ambiental Mi Ciudad (Gramic), la cual opera en un espacio

cedido por la Organización San Vicente y ha obtenido un crédito del Programa Reciclar Esperanzas. Además de la Intendencia Municipal de Montevideo, la empresa ha comenzado a suministrar servicios a otros clientes.

Gramic es una entidad cooperativa creada en 2003 por siete recicladores de barrio Aparicio Saravia. Tiene por objeto prestar servicio de volquetas para el traslado de basura, chatarra y escombros a lugares establecidos para el depósito de basura por las autoridades de Montevideo. Su vinculación a la Organización San Vicente y al Proyecto Reciclar Esperanzas le ha valido la obtención de contratos con la Intendencia Municipal y el ingreso paulatino al mercado interno.

Servicio de recolección directa de residuos provenientes de grandes generadores o Recolección de Servicios Especiales. Comprende la recolección de desechos no domiciliarios en la zona céntrica de la ciudad. Se estima que por su intermedio se recolectarán aproximadamente 10 toneladas diarias de residuos que por lo general contienen un mayor porcentaje de elementos reciclables que los domiciliarios.

Servicio de clasificación de papel. Se trata de un emprendimiento circunscrito a las dependencias de la Intendencia Municipal de

Montevideo que vincula a un grupo de mujeres recicladoras, a las cuales se dota de los medios necesarios para separar papel y cartón del resto de los residuos. Se espera poder expandir el servicio a otras dependencias públicas. El grupo se encarga del traslado y la clasificación del material para su posterior comercialización.

Servicio de gestión y acondicionamiento de residuos reciclables. El propósito es agregar valor a los productos reciclables obtenidos a través de la clasificación, separación de elementos contaminantes, pesado, prensado, enfardado y acopio a mayor escala. En una segunda etapa se podría incorporar la transformación física del producto a través de la fragmentación y trituración.

Servicios de recolección secundaria de los descartes producidos en las tareas de clasificación. Se trata de transferir el sistema de recolección de desechos experimentado en el barrio Aparicio Saravia a otros clasificadores de Montevideo. Incluiría la contratación de clasificadores que trasladen en sus propios carros las bolsas de aquellos recolectores que se encuentran alejados de las vías principales de circulación de los camiones de basura, a manera de servicio mayorista.

En relación con las iniciativas vinculadas al mercado, se están desarrollando los siguientes proyectos:

Obtención de pelets de polietileno.

Consiste en la clasificación, lavado y triturado del polietileno de descarte que se emplea como materia prima para la producción de film de polietileno reciclado y para la fabricación de bolsas plásticas.

Fabricación de papel reciclado.

El objetivo es elaborar diferentes productos de papel reciclado artesanal a partir de la reutilización de los desechos de papel, cartón y trapos de algodón.

Pretratamiento de elementos de computación en desuso (computadoras personales y accesorios). Se ha detectado que la industria de la computación requiere encontrar una solución viable a los residuos generados por la importante cantidad acumulada de equipos en desuso. El pretratamiento propuesto consiste en la separación y trituración de las partes plásticas y la clasificación de metales internos como oro y cobre.

LOS DESAFÍOS

Debido a su experiencia de vida, la participación de los recicladores en nuevas iniciativas requiere que se dedique un tiempo importante a la construcción de lazos de confianza y seguridad, lo cual no es fácil de lograr. Independientemente de los

emprendimientos concretos, la principal contribución del proyecto ha sido de naturaleza cultural. No sólo se han producido cambios en torno a la gestión y comercialización de residuos sólidos, sino que además se ha dado un viraje a la imagen social de los antiguamente denominados basureros y hurgadores de Montevideo, ahora llamados “clasificadores” y cooperativistas. Estos términos definen mejor su actividad y les confieren un mayor profesionalismo y dignidad.

Una vez superadas estos escollos culturales, el principal desafío que enfrentan los miembros del gremio será convertirse en verdaderos empresarios de la basura. Hoy en día mantienen una alta dependencia de los convenios con la Intendencia Municipal de Montevideo. El mañana exige ampliarse y buscar convenios con el sector privado.

CONCLUSIÓN: LO PEQUEÑO PUEDE SER GRANDE

Venticinco años de experiencia en el campo del apoyo a la microempresa han afianzado el objetivo central del Programa: beneficiar directamente a los grupos pobres y marginados de la sociedad que carecen de acceso a los servicios financieros y de desarrollo empresarial necesarios para fortalecer sus medios de sustento.

Estos cinco lustros demuestran que los pequeños proyectos son protagonistas del mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes pobres y muy pobres de América Latina y el Caribe. A continuación se resumen sus enseñanzas más importantes:

- Entre las características comunes de los proyectos exitosos se pueden mencionar la clara inserción de las organizaciones ejecutoras en las comunidades, y el hecho de que no dependen de ingresos filantrópicos o voluntarios sino del pago por los servicios que proveen.
- La globalización y los modelos económicos y políticos derivados del Consenso de Washington han dado lugar a una redefinición de las fronteras entre lo público y lo privado. En ese proceso se han creado muchos espacios de acción para las entidades de la sociedad civil, la cual trabaja cada día con mayor ahínco en procura del bien común. De la mano de estas instituciones el Programa ha podido llegar a lugares, poblaciones y rincones a los que el Estado no ha logrado alcanzar.
- Estas entidades, gerenciadas usualmente con espíritu de desarrollo y no de caridad, han logrado convertirse en generadoras de innovaciones y de oportunidades de desarrollo local, en fuentes de creación de capital social y de empleo calificado, y en facilitadoras innatas de alianzas con los sectores público y privado en el ámbito local.
- Muchas han entendido que es necesario dar un paso firme hacia la especialización. Es así como han logrado aplicar con éxito el popular aforismo “zapatero a tus zapatos”. Al hacerlo han disuelto la dicotomía que generalmente surge entre “beneficiarios” de programas y “clientes” de una institución. El proceso no es fácil, pero el Programa ha facilitado los recursos para hacer ese tránsito en forma exitosa.
- Varias de estas organizaciones surgen de acciones de responsabilidad social empresarial (RSE), aunque en el momento de su creación el tema de RSE no estaba en la agenda de desarrollo, como sí lo está hoy día. La mera existencia de grupos empresariales importantes ha dotado a estas iniciativas de un fuerte carácter empresarial y visión de sostenibilidad. De ahí el éxito en la ejecución de sus proyectos.
- La certeza de que a través del Programa se podía acceder a recursos de cooperación técnica, generalmente no reembolsables, fue el detonante para que muchas de las instituciones que hoy marcan la pauta se lanzaran a la aventura de poner en práctica tecnologías de desarrollo diferentes a las tradicionales. El Programa siempre les ha garantizado la posibilidad de obtener los mejores asesores y las mejores herramientas. De esta forma ha contribuido a la especialización del sector y a desarrollar el capital social de la región.
- La inversión en capital social no se ha limitado a ofrecer técnicas para mejorar la productividad. En muchos casos el éxito del proyecto ha dependido de una fuerte inversión en aspectos de gobernabilidad, y en el fortalecimiento de mecanismos de participación e identificación de intereses dentro de la comunidad.

- La especialización de las entidades ejecutoras no ha ido en detrimento del espíritu claramente social de sus orígenes. En efecto, se han generado círculos virtuosos en los cuales una ONG crea una entidad especializada que opera bajo estrictos criterios de negocio orientado a lo social y que le da dividendos a la ONG fundadora para que desarrolle actividades cuyo retorno social es elevado, mientras que el económico es bajo o demorado. Tal es el caso de las actividades de salud y de conservación del medio ambiente.
 - No todas las experiencias han sido totalmente positivas. Se han presentado instancias en que las organizaciones no pudieron asumir completamente el reto de mantener los índices de morosidad y productividad que el Programa exige, situación que por lo general se ha presentado cuando la entidad ejecutora ha estado fuertemente marcada por sus vínculos iniciales con organizaciones filantrópicas.
 - En países donde el mercado es manejado por entidades formales muy grandes, la opción más apropiada para llegar a los sectores menos favorecidos y lograr una verdadera profundización financiera es a través de las cooperativas de ahorro y crédito. Por ello se les debe prestar apoyo para que mejoren su capacidad de movilizar ahorro y orienten estos recursos hacia la microempresa.
 - A fin de lograr la expansión y consolidación de las microfinanzas, es importante continuar trabajando para contar con una regulación apropiada para las instituciones especializadas en este campo.
 - Los proyectos que se ejecutan con paternalismo no son sostenibles. Y aquellos que ofrecen un servicio que se considera público deben incluir capacitación en procesos de sostenibilidad y mecanismos de obtención de recursos de largo plazo.
 - Los programas de desarrollo empresarial exitosos son esfuerzos que parten de un diseño hecho a la medida de las necesidades de un grupo, sector o localidad específicos. Igualmente, la transmisión del *saber hacer* a la comunidad es algo que le ha dado sostenibilidad de largo plazo a estos proyectos.
 - El Programa ha servido de agente catalítico de alianzas entre diferentes sectores. En ese sentido ha demostrado que la inversión en capital social, técnico y financiero se potencia con la ayuda de la academia y de los sectores público, privado y filantrópico locales para generar por intermedio de sus acciones entidades sostenibles lideradas por verdaderos “empresarios de la microempresa”.
- La ejecución de estos instrumentos de apoyo a la microempresa le ha dado al Banco la enorme satisfacción de ser un verdadero aliado del desarrollo, así como un canal efectivo y eficiente de asignación de recursos propios y de otros donantes hacia un sector fundamental para el progreso de la región. De este modo, el BID no sólo aplica plenamente los principios de responsabilidad social empresarial, sino que además demuestra con creces que con “micro dinero” se puede lograr un “macro impacto”.

ANEXO ESTADÍSTICO

País	Nombre del proyecto	Año	Total (US\$)	Sector	Subsector	Tipo de beneficiarios	Subtipo de beneficiarios	No. de beneficiarios
Argentina	Fundación para el Desarrollo en Justicia y Paz (Fundapaz)	1980	424.075	Agropecuario	Ganadería	Pequeño productor rural	NBI	150
	Fundación Banco Provincia de Córdoba	1982	574.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Jóvenes	1.150
	Federación Centros Juveniles Agrarios SANCOR	1984	562.000	Agropecuario	Lechería	Pequeño productor rural	Jóvenes	800
	Fundación para el Desarrollo en Justicia y Paz (Fundapaz)	1986	821.000	Agropecuario	Ganadería	Pequeño productor rural	NBI	150
	Corporación de Desarrollo de la Cuenca del Curi Leuvu	1988	370.000	Agropecuario	Ganadería	Pequeño productor rural	Campesino	250
	Fundación Banco Provincia de Córdoba	1990	585.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	400
	Fundación Banco de Mendoza	1991	620.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	360
	Federación Agraria Argentina	1991	645.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	86
	Fundación Argentina para la Salud	1991	450.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres con NBI	2.000
	Fundación Juntos	1991	600.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	1.000
	Fundación Banco de la Provincia de Buenos Aires	1991	600.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	1.000
	Cooperativa Agropecuaria Unión Campesina (CAUC)	1993	560.000	Agrícola	Algodón	Pequeño productor rural	NBI	400
	Cooperativa Agrofrutícola El Oasis	1993	410.000	Agrícola	Frutihorticultura	Pequeño productor rural	NBI	100
	Asociación Cooperadora INTA Catamarca (ACIC)	1993	560.000	Agrícola	Nueces	Pequeño productor rural	NBI	200
	Federación de Cooperativas de San Juan (Fecoagro)	1993	650.000	Agrícola	Semillas hortícolas	Pequeño productor rural	NBI	300
	Cofirene Banco de Inversión S.A.	1993	685.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	650
	Fundación Emprender	1993	635.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	650
	Fundación Banco Mundial de la Mujer	1995	708.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres	1.500
	Fundación para el Desarrollo Centrochaqueño (Fundech)	1995	708.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	750
	Instituto Pedagógico de Nivelación Aranguren (IPNA)	1997	770.000	Agrícola	Jardinería	Microempresarios	Discapacitado	500
	Cooperativa de Trabajo Hogar Rural	1997	485.000	Agroindustria		Pequeño productor rural	NBI	100
	Sociedad Rural del Sur Riojano	1997	690.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	106
	Cooperativa La Riojana	1997	700.000	Agropecuario	Riego	Pequeño productor rural	NBI	125
	Cooperativa Ascha Caycu Ltda.	1999	734.000	Agrícola	Algodón	Pequeño productor rural	Indígena	300
	Cooperativa Cauqueva	1999	735.000	Agrícola	Horticultura	Pequeño productor rural	NBI	250
	Cooperativa Quiñe Raquizum	1999	250.000	Agropecuario	Ganadería	Pequeño productor rural	NBI	338
	Cooperativa Ibatín	2002	400.000	Agrícola	Diversificación	Pequeño productor rural	NBI	120
TOTAL ARGENTINA			15.931.075					13.735
Barbados	Barbados Industrial Development Corporation	1981	305.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	300
	Women in Development	1984	190.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres	150
	National Development Foundation of Barbados (NDFB)	1987	310.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	100
	Barbados Horticultural Society (BHS)	1988	620.000	Agrícola	Horticultura	Pequeño productor rural	NBI	125
	National Development Foundation of Barbados (NDFB)	1991	310.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	70
	Barbados Sheep Farmers Inc.	1998	60.000	Agropecuario	Ovejas	Pequeño productor rural	NBI	250
TOTAL BARBADOS			1.795.000					995
Bahamas	South Andros Cooperative Society Ltd.	1981	500.000	Agrícola	Pesca artesanal	Pequeño productor rural	NBI	800
	Development Foundation of Bahamas	1984	265.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanías	Microempresarios	Acumulación	210
	Hopedale Foundation Ltd.	1992	620.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Discapacitados	260
TOTAL BAHAMAS			1.385.000					1.270

País	Nombre del proyecto	Año	Total (US\$)	Sector	Subsector	Tipo de beneficiarios	Subtipo de beneficiarios	No. de beneficiarios
Belice	National Development Foundation	1994	650.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	250
	Enterprise for Sustained Tecnology Best	1994	650.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	950
	TOTAL BELICE		1.300.000					1.200
Bolivia	Asociación de Servicios Artesanales y Rurales	1979	500.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	700
	Centro al Servicio de la Integración Social	1979	675.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	100
	Acción Rural Agrícola de Desarrollo Organizado (ARADO)	1982	565.000	Agrícola	Papa	Pequeño productor rural	Campesino	1.210
	Cooperativa Multiactiva La Merced Ltda.	1982	500.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	310
	Central de Cooperativas Agropecuarias Minero Ltda.	1982	536.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	517
	Fundación Ecuménica para el Desarrollo	1983	445.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	230
	Asociación Integral de Ganaderos de Camélidos de Los Andes	1983	576.000	Agropecuario	Camélidos	Pequeño productor rural	Campesino	2.000
	Cooperativa Multiactiva La Merced Ltda.	1986	587.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	650
	Central de Cooperativas Agropecuarias Minero Ltda.	1986	373.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	425
	Asociación de Horticultores y Fruticultores	1987	595.000	Agrícola	Frutihorticultura	Pequeño productor rural	NBI	455
	Corporación Regional de Desarrollo de Cochabamba (Cordeco)	1987	595.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	360
	Centro de Fomento a Iniciativas Económicas (FIE)	1987	630.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	800
	Acción Rural Agrícola de Desarrollo Organizado (ARADO)	1988	593.000	Agrícola	Papa	Pequeño productor rural	NBI	310
	Central de Cooperativas Agropecuarias Operación Tierra Linda (Cecoat)	1989	625.000	Agrícola	Quinoa	Pequeño productor rural	NBI	556
	Corporación Regional de Desarrollo del Beni (Cordebeni)	1989	610.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	380
	Centro de Investigación y Desarrollo Regional - (Cidre)	1989	607.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	470
	Corporación Regional de Desarrollo de Potosí	1991	630.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	300
	Asociación de Mujeres para el Desarrollo (Mupade)	1991	658.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresario	Mujeres	350
	Centro de Fomento a Iniciativas Económicas (FIE)	1991	630.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	800
	Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Microempresa (Prodem)	1991	670.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	1.800
	Fundación Boliviana para el Desarrollo de la Mujer (Funbodem)	1992	570.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres	450
	Asociación Procrédito	1992	512.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	700
	Asociación Procrédito	1994	500.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	835
	Central de Cooperativas Agropecuarias Operación Tierra Linda (Cecoat)	1995	650.000	Agrícola	Quinoa	Pequeño productor rural	NBI	400
	Colonia Pirai	1995	680.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Jóvenes	500
	Cooperativa Integral de Servicios de Cochabamba Ltda. (CISC)	1995	680.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	500
	Programa de Desarrollo Agropecuario Integrado	1995	680.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	500
	Centro Integral de Apoyo de la Mujer (CAIM)	1995	700.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres	500
	Centro de Apoyo a la Pequeña Industria y Artesanía de Santa Cruz (CAPIA)	1995	700.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	500
	Centro de Fomento a Iniciativas Económicas (FIE)	1995	680.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	400
	Fundación para Alternativas de Desarrollo (Fades)	1997	600.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	800
	Cooperativa de Ahorro y Crédito Jesús Nazareno	1997	600.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	200
	Catholic Relief Services	1999	450.000	Agropecuario		Microempresarios	Mujeres con NBI	3.000
	Centro de Investigación y Desarrollo Regional (Cidre)	1999	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	500
	Asociación Nacional de Productores de Frijol	2000	512.000	Agrícola	Frijoles	Pequeño productor rural	Campesino	500
	Asociación Nacional Ecuménica de Desarrollo (ANED)	2001	806.500	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	800
	Asociación Provienda	2001	740.000	Vivienda		Microempresarios	Acumulación	6.000
	Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Microempresa (Prodem)	2002	2.805.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	800
	Fundación Acción Cultural Loyola	2003	537.000	Agrícola	Ají y maní	Pequeño productor rural	NBI	400
	TOTAL BOLIVIA		25.652.500					31.008
Brasil	Banco do Estado do Ceara S.A.	1981	500.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	150
	Fundación Palacio Gobierno	1982	500.000	Agrícola	Sericultura	Pequeño productor rural	Campesino	75
	Banco do Estado do Piaui	1983	500.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Campesino	150
	Asociación de Capricultores del Valle del Alto Ribeira	1984	560.000	Agropecuario	Capricultura	Pequeño productor rural	Campesino	470
	Compañía de Desarrollo Industrial de Rio Grande do Norte	1988	599.000	Agrícola	Pesca artesanal	Pequeño productor rural	NBI	380
	Banco del Estado de Pernambuco	1989	592.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	400
	Banco del Estado de Pernambuco	1989	498.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	1.000
	Centro de Apoio a Actividades Economicas Informais Ana Terra	1991	630.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres	1.100

País	Nombre del proyecto	Año	Total (US\$)	Sector	Subsector	Tipo de beneficiarios	Subtipo de beneficiarios	No. de beneficiarios
Brasil	Asociación para el Desarrollo de la Mujer en la Economía Informal	1991	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres	1.200
	Centro de Apoyo a Actividades Economicas Informais (Ceape)	1991	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	1.200
	Fundación Museo del Hombre Americano	1992	640.000	Agrícola	Apicultura	Pequeño productor rural	Campe­sino	250
	Fundación para el Desarrollo de Comunidades Pesqueras Artesanales	1992	640.000	Agrícola	Pesca artesanal	Pequeño productor rural	Campe­sino	250
	Manos de Minas	1994	660.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Mujeres	3.000
	Servicio Social Salao do Encontro	1994	640.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	NBI	1.200
	Centro de Apoyo a Pequeños Emprendimientos (Ceape) Brasília	1994	500.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	700
	Centro de Apoyo ay Pequeños Emprendimientos (Ceape) Pernambuco	1994	500.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	700
	Centro de Apoyo a Pequeños Emprendimientos (Ceape) Sergipe	1994	500.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	700
	Federación Nacional de Apoyo a los Pequeños Emprendimientos (Fenape)	1994	500.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	650
	Centro de Tecnologías Alternativas Populares (Cetap)	1995	750.000	Agropecuario	Lechería	Pequeño productor rural	Campe­sino	350
	Centro de Estudios, Articulación y Referencia sobre Asentamientos Humanos	1995	750.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	450
	Federación Nacional de Apoyo a los Pequeños Emprendimientos (Fenape)	1995	500.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	650
	Asociación para el Desarrollo de la Mujer en la Economía Informal	1997	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres	700
	Viva Cred	1997	1.000.000	Comercio, servicios y manufacturas	Microempresarios	NBI	2.400	
	Centro de Apoyo a Pequeños Emprendimientos (Ceape) Bahia	1997	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	700
	Centro de Apoyo a Pequeños Emprendimientos (Ceape) Espírito Santo	1997	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	700
	Centro de Apoyo a Pequeños Emprendimientos (Ceape) Goiás	1997	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	700
	Centro de Apoyo a Pequeños Emprendimientos (Ceape) Para	1997	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	700
	Centro de Apoyo a Pequeños Emprendimientos (Ceape) Paraíba	1997	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	700
	Centro de Apoyo a Pequeños Emprendimientos (Ceape) Pernambuco	1997	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	700
	Centro de Apoyo a Pequeños Emprendimientos (Ceape) Piauí	1997	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	700
	Centro de Apoyo a Pequeños Emprendimientos (Ceape) Nisia Floresta	1997	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	700
	Centro de Apoyo a Pequeños Emprendimientos (Ceape) Rio Grande do Sul	1997	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	700
	Centro de Apoyo a Pequeños Emprendimientos (Ceape) Judite Oliveira	1997	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	700
	Centro de Apoyo a Pequeños Emprendimientos (Ceape) Sao Pablo	1997	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	700
	Centro de Apoyo a Pequeños Emprendimientos (Ceape) Brasília	1997	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	700
	Fundación Teotonio Vilela	1998	600.000	Energía renovable		Pequeño productor rural	Campe­sino	1.500
	Cooperativa Valetense de Crédito Rural Ltda (Coopere)	1999	500.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campe­sino	600
	Instituto Forestal de Minas Gerais	2001	223.500	Agrícola	Floricultura	Pequeño productor rural	NBI	1.000
TOTAL BRASIL			23.032.500					29.625
Chile	Corporación WWB Finanzas Internacionales y Nacionales para la Mujer (Finam)	1991	615.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres	650
	Corporación de Promoción para la Pequeña Empresa (Propesa)	1991	630.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	1.500
	Cooperativa de Ahorro y Crédito Liberación Ltda	1991	635.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	250
	Corporación de Promoción Social de Valdivia - Manos de Valdivia	1992	648.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Mujeres	750
	Fundación Trabajo para un Hermano	1993	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	2.500
	Fundación Contigo	1993	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	2.500
	Fundación Tiempos Nuevos	1995	650.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	1.800
	Corporación WWB Finanzas Internacionales y Nacionales para la Mujer (Finam)	1995	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres	1.000
	Cooperativa de Ahorro y Crédito Liberación Ltda	1995	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	500
	Corporación de Promoción para la Pequeña Empresa (Propesa)	1995	630.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	1.000
	Fundación Sointral	1995	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	715
	Cooperativa de Ahorro y Crédito de Talagante (Coocretal)	1997	475.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	350
	Fundación Tiempos Nuevos	1998	145.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	3.000
	Confederación Nacional de Federación de Cooperativas Campesinas (Campocoop)	1999	502.000	Agrícola	Frutihorticultura	Pequeño productor rural	Campe­sino	2.500
	Corporación de Promoción Social de Valdivia - Manos de Valdivia	1999	148.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	mujeres	200
	Corporación de Promoción para la Pequeña Empresa (Propesa)	1999	130.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	4.500
	Fundación Eduardo Frei	2001	108.800	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	22.000
TOTAL CHILE			8.566.800					45.715

País	Nombre del proyecto	Año	Total (US\$)	Sector	Subsector	Tipo de beneficiarios	Subtipo de beneficiarios	No. de beneficiarios
Colombia	Fundación Educativa para el Desarrollo Agropecuario Nacional	1978	320.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	700
	Artesanías de Colombia	1979	510.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	500
	Fundación Carvajal	1979	500.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	974
	Grupo Precooperativo Talleres Rurales del Valle Ltda.	1980	550.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	mujeres	800
	Corporación Fabricato para el Desarrollo de Antioquia	1981	795.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	500
	Fundación Empresa Privada Compartir	1981	515.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	330
	Fundación para el Desarrollo de Santander	1981	309.600	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	250
	Corporación para el Desarrollo de Caldas	1981	309.600	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	250
	Fundación Carlos Sarmiento Lora	1982	500.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	500
	Corporación para el Desarrollo del Cauca	1983	309.600	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	350
	Fundación Projuventud Trabajadora	1983	510.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	375
	Fundación Barranquilla (Mario Santodomingo)	1983	500.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	500
	Corporación El Minuto de Dios	1983	500.000	Vivienda		Microempresarios	Acumulación	210
	Fundación para el Desarrollo del Litoral Pacífico	1984	520.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	700
	Fundación Carvajal	1984	250.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	150
	Fundación Projuventud Trabajadora	1984	250.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	150
	Fundación Empresa Privada Compartir	1984	250.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	150
	Microempresas de Antioquia	1984	250.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	150
	Fundación para el Desarrollo Industrial, Comercial y Artesanal de la Guajira	1985	150.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	125
	Corporación para el Desarrollo del Cauca	1985	200.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	150
	Fundación para el Desarrollo Industrial, Comercial y Artesanal de la Guajira	1986	620.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	645
	Fundación para la Aplicación y Enseñanza de las Ciencias	1988	572.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	470
	Fundación para el Desarrollo de la Juventud Rural	1988	575.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Jóvenes	75
	Central Cooperativa Financiera para la Promoción Social	1989	500.000	Agrícola	Frijoles	Pequeño productor rural	Campesino	500
	Promotora de Servicios Microempresariales	1989	479.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	900
	Promotora de Comercio Social	1990	591.000	Comercio, servicios y manufacturas		Pequeño productor rural	Campesino	1.400
	Fundación Banco Mundial de la Mujer Cali (WWB)	1991	603.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres	1.200
	Corporación Mundial de la Mujer Medellín (WWB)	1991	603.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres	1.200
	Fundación Mundo Mujer Popayán (WWB)	1991	603.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres	1.200
	Fundación Mundial de la Mujer Bucaramanga (WWB)	1991	603.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres	1.200
	Corporación Mundial de la Mujer Colombia (WWB Bogotá)	1991	603.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres	1.200
	Fundación Corona	1991	660.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	460
	Corporación ACTUAR por Antioquia	1991	603.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	1.200
	Corporación ACTUAR por Bogotá	1992	603.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	2.500
	Corporación ACTUAR por Tolima	1992	603.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	2.500
	Corporación ACTUAR por Caldas	1992	603.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	2.500
	Corporación ACTUAR por Quindío	1992	603.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	2.500
	Corporación ACTUAR por Bogotá Región Norte	1992	500.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	2.500
	Cooperativa Emprender	1992	607.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	2.500
	Federación Nacional de Sordos	1995	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Discapacitados	3.000
	Fundación Granja Taller	1995	600.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Discapacitados	200
	Fundación para el Desarrollo Cooperativo (Fundecoop)	1996	496.000	Agrícola	Pesca artesanal	Pequeño productor rural	NBI	300
	Corporación El Minuto de Dios	1998	550.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	300
	Artesanías de Colombia	1999	250.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	22.000
	Fundación Social de Unión de Bananeros	1999	847.000	Comercio, servicios y manufacturas	Reciclaje	Microempresarios	Mujeres con NBI	350
	Corporación para el Desarrollo de Tunia	2001	309.600	Comercio, servicios y manufacturas	Reciclaje	Microempresarios	Acumulación	2.000
	Fundación Natura	2003	270.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	110
	Fundación Carvajal	2003	292.000	Comercio, servicios y manufacturas	Tenderos	Microempresarios	Acumulación	500
	Fundación Proyecto Tecnovo	2003	510.000	Comercio, servicios y manufacturas	Reciclaje	Microempresarios	NBI	200
TOTAL COLOMBIA			23.907.400					63.424
Costa Rica	Cooperativa de Pescadores de Punta Arenas	1979	470.000	Agrícola	Pesca artesanal	Pequeño productor rural	NBI	200
	Fundación Nacional de Clubes 4S	1979	541.900	Agropecuario		Pequeño productor rural	Jóvenes	4.200
	Fundación Nacional de Clubes 4S	1980	530.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Jóvenes	1.000
	Asociación de Obras Sociales La Soledad	1980	500.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	1.000
	Fundación de Empresarios para el Desarrollo Laboral	1981	524.000	Agroindustria		Pequeño productor rural	NBI	300

País	Nombre del proyecto	Año	Total (US\$)	Sector	Subsector	Tipo de beneficiarios	Subtipo de beneficiarios	No. de beneficiarios
Costa Rica	Instituto Nacional de Aprendizaje	1981	530.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Jóvenes con NBI	450
	Asociación Promotora de Proyectos Productivos de la Subregión de San Román	1982	561.000	Agroindustria		Pequeño productor rural	NBI	210
	Asociación de Fomento de Proyectos Productivos de la Subregión de Quepos	1982	537.600	Agroindustria		Pequeño productor rural	NBI	530
	Federación de Cooperativas Campesinas de Producción Agropecuaria y Servicios Múltiples	1983	588.600	Agroindustria		Pequeño productor rural	NBI	300
	Asociación para el Desarrollo de Pequeños Empresarios	1984	560.000	Agropecuaria		Pequeño productor rural	NBI	700
	Centro Agrícola Cantonal de Turrialba	1984	549.000	Agropecuaria		Pequeño productor rural	NBI	800
	Centro Agrícola Cantonal de Puriscal	1984	555.000	Agropecuaria		Pequeño productor rural	NBI	500
	Centro Agrícola Cantonal de Tarrazú	1987	590.000	Agrícola	Apicultura	Pequeño productor rural	NBI	300
	Cooperativa Cogestora Agroindustrial de Servicios Múltiples de Cartago	1988	533.000	Agroindustria		Pequeño productor rural	NBI	250
	Asociación Costarricense para Organizaciones de Desarrollo (Acorde)	1988	562.000	Agropecuaria		Pequeño productor rural	NBI	800
	Fundación Integral Campesina Finca	1989	605.000	Agropecuaria		Pequeño productor rural	NBI	1.500
	Avance Microempresarial	1990	587.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	1.200
	Asociación de Ayuda al Pequeño Trabajador y Empresario (Adapte)	1990	590.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	500
	Asociación Costarricense de Desarrollo (Fucodes)	1990	600.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	200
	Centro Agrícola Cantonal de Hojancha	1991	600.000	Agropecuaria		Pequeño productor rural	NBI	200
	Credimujer	1991	410.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres	300
	Centro Feminista de Información y Acción (Cefemina)	1991	635.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres con NBI	250
	Fundación Mujer	1991	590.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres con NBI	400
	Centro de Orientación Familiar	1993	514.600	Agropecuaria		Pequeño productor rural	NBI	380
	Asociación para el Desarrollo Rural Integrado	1993	518.000	Agropecuaria		Pequeño productor rural	NBI	310
	Cooperativa de Servicios Múltiples de Santa Rosa de Alfaro Ruiz (Coopebrisas)	1993	528.000	Agropecuaria		Pequeño productor rural	NBI	350
	Asociación de Productores Artesanales e Industriales de Golfito	1993	527.000	Artesanía		Microempresarios	Acumulación	260
	Asociación Cultural Sejekto	1994	676.000	Agrícola	Forestal	Pequeño productor rural	Indígena	360
	Asociación Protectora de Árboles Arbofilia	1994	674.000	Agrícola	Forestal	Pequeño productor rural	NBI	210
	Cooperativa Agropecuaria y de Servicios Múltiples de la Reserva Indígena de Boruca	1994	679.000	Agropecuaria		Pequeño productor rural	Indígena	150
	Asociación Costarricense para Organizaciones de Desarrollo (Acorde)	1994	562.000	Agropecuaria		Pequeño productor rural	NBI	500
	Fundación Integral Campesina Finca	1994	605.000	Agropecuaria		Pequeño productor rural	NBI	500
	Asociación de Propietarios de Talleres de Mantenimiento Industrial (Aptamai)	1998	350.000	Comercio, servicios y manufacturas	Ind. metalmecánica	Microempresarios	Acumulación	270
	Cooperativa de Servicios Múltiples de Santa Rosa de Alfaro Ruiz (Coopebrisas)	1999	600.000	Agrícola	Orgánica	Pequeño productor rural	NBI	200
	Centro Agrícola Cantonal de Coto Brus	2000	390.000	Agrícola	Horticultura	Pequeño productor rural	NBI	520
	Asociación de Productores Agrícolas y de Comercialización (Apaco)	2000	552.000	Agrícola	Horticultura	Pequeño productor rural	NBI	300
	Asociación ANDAR	2001	370.000	Agrícola	Orgánica	Pequeño productor rural	NBI	300
	Asociación de Pequeños Productores de Talamanca	2003	715.000	Agrícola	Orgánica	Pequeño productor rural	Campesino	1.500
	Fundación para el Desarrollo de las Comunidades del Sur	2003	650.000	Agropecuaria		Microempresarios - NBI	NBI	1.750
TOTAL COSTA RICA			21.659.700					23.950
Ecuador	Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas	1979	575.000	Agrícola	Pesca artesanal	Pequeño productor rural	NBI	50
	Fondo Ecuatoriano Popularium Progressio	1980	500.000	Agropecuaria		Pequeño productor rural	NBI	1.840
	Cooperativa de Producción Artesanal Atahualpa	1980	534.000	Comercio, servicios y manufacturas	Ebanistería	Microempresarios	Acumulación	1.040
	Fundación de Clubes 4F	1982	590.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Jóvenes con NBI	500
	Federación Nacional de Cooperativas de Producción Agrícola y Mercadeo	1983	548.000	Agrícola	Arroz	Pequeño productor rural	NBI	500
	Centro Andino de Acción Popular	1983	600.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Pequeño productor rural	Indígena	800
	Comité del Fondo Ecueménico de Préstamos del Ecuador	1984	580.000	Agropecuaria		Pequeño productor rural	NBI	600
	Centro del Muchacho Trabajador	1985	576.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Jóvenes con NBI	350
	Unión de Organizaciones Campesinas Agropecuarias de Vinces y Baba	1987	932.000	Agrícola	Arroz	Pequeño productor rural	NBI	2.600
	Fundación Guayaquil	1987	576.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	1.800
	Fundación Ecuatoriana de Desarrollo	1987	580.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	2.000
	Fundación Eugenio espejo	1989	430.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	300
	Fundación de la Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas	1990	652.000	Agropecuaria		Pequeño productor rural	Indígena	1.400
	Fundación Nuestros Jóvenes	1990	643.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Jóvenes con NBI	300
	Corporación femenina Ecuatoriana	1992	636.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres	1.600
	Fundación Ecuatoriana de Desarrollo	1992	610.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	1.600
	Fundación Vicente Rocafuerte	1992	635.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	1.600
	Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas (Insotec)	1992	625.000	Comercio, servicios y manufacturas	Ind. textil	Microempresarios	Acumulación	1.600

País	Nombre del proyecto	Año	Total (US\$)	Sector	Subsector	Tipo de beneficiarios	Subtipo de beneficiarios	No. de beneficiarios
Ecuador	Fundación Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos	1995	662.000	Comercio, servicios y manufacturas		Pequeño productor rural	NBI	16.000
	Centro de Promoción del Empleo para el Sector Informal Urbano	1995	576.000	Comercio, servicios y manufacturas	Ebanistería	Microempresarios	Acumulación	100
	Federación Interprovincial de Centros Shuar Achuar Ficsha	1996	675.000	Agroindustria		Pequeño productor rural	Indígena	800
	Confederación de Nacionalidades Indígenas de la Amazonía Ecuatoriana	1996	657.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Indígena	2.850
	Federación Provincial de Trabajadores Agrícolas Autónomas del Chimborazo	1996	675.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Indígena	15.000
	Catholic Relief Services	1998	830.000	Agropecuario	Riego	Pequeño productor rural	NBI	450
	Fundación Gestión de Residuos Sólidos	1999	256.000	Comercio, servicios y manufacturas	Reciclaje	Microempresarios	NBI	200
	Fundación Casa Campesina de Cayambe	2001	540.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Indígena	2.200
	Fundación Espoir	2001	560.000	Salud		Microempresarios	Mujeres con NBI	1.800
	Red Financiera Rural	2002	1.935.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	2.000
TOTAL ECUADOR			18.188.000					61.880
El Salvador	Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (Fundasal)	1979	500.000	Comercio, servicios y manufacturas		Pequeño productor rural	NBI	650
	Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios Múltiples El Castaño R. L.	1983	115.000	Agrícola	Frutihorticultura	Pequeño productor rural	NBI	0
	Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios Múltiples El Castaño R. L.	1985	435.000	Agrícola	Frutihorticultura	Pequeño productor rural	NBI	400
	Federación de Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria de El Salvador (Fedecoopades)	1987	620.000	Agrícola	Frijoles	Pequeño productor rural	NBI	5.600
	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (Fusades)	1987	587.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	420
	Universidad Don Bosco	1989	620.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	850
	Asociación Prosuperación Juvenil	1991	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Jóvenes con NBI	800
	Asociación para la Organización y Educación Empresarial Femenina	1991	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres con NBI	1.400
	Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios Salvadoreños	1991	635.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	1.200
	Fundación José Napoleón Duarte	1991	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	500
	Unión de Cooperativas de Cafetaleros de El Salvador de R.L.	1993	650.000	Agrícola	Café	Pequeño productor rural	NBI	850
	Cooperativa de Caficultores Grano de Oro de R.L.	1993	650.000	Agrícola	Café	Pequeño productor rural	NBI	850
	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (Fusades)	1994	587.000	Agroindustria		Microempresarios	Mujeres	1.000
	Fundación Salvadoreña Educación y Trabajo	1994	642.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Jóvenes	400
	Fundación Antidrogas Fundasalva	1994	642.000	Comercio, servicios y manufacturas	Ind. textil	Microempresarios	Jóvenes con NBI	200
	Agencia de Desarrollo Local de Morazán	1998	665.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	750
	Comité de Proyección Social	1999	250.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	150
	Fundación para la Promoción de Productos y Personas de Negocios Salvadoreños	1999	160.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	150
	Cámara Salvadoreña de Artesanos	1999	160.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	150
	Cooperativa Nuevo Amanecer	1999	100.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	150
	Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (Fundasal)	1999	300.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	NBI	200
	Cooperativa La Palma	2001	125.000	Agrícola	Café	Pequeño productor rural	NBI	32
	Asociación Salvadoreña de Desarrollo Integral (ASDI)	2002	259.000	Agrícola	Frutihorticultura	Pequeño productor rural	NBI	745
	Sociedad Cooperativa de Productores de Marañón	2002	610.000	Agrícola	Marañón	Pequeño productor rural	NBI	550
	Fundación Usulután II	2003	1.225.000	Agrícola	Camarón	Pequeño productor rural	NBI	900
	Sinergia: Responsabilidad Social de las Empresas para el Desarrollo del Pequeño Productor	2003	1.150.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	0
TOTAL EL SALVADOR			13.637.000					18.897
	Instituto de Asuntos Culturales	1980	303.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	200
	Cooperativa de Ahorro y Crédito Kato Ki	1980	545.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	1.000
	Fundación Clínica Behrhorst	1980	110.000	Saneamiento comunitario		Pequeño productor rural	NBI	10.000
	Federación de Cooperativas Agrícolas de Café de Guatemala R.L. (Fedecocagua)	1982	430.000	Agrícola	Café	Pequeño productor rural	Campesino	1.000
	Hogar y Desarrollo	1983	377.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	1.500
	Fundación Desarrollo de la Mujer	1984	380.000	Agropecuario		Microempresarios	Mujeres	400
	Movimiento Guatemalteco de Reconstrucción Rural	1985	325.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	300
	Cooperativa Agropecuaria Cafetalera y de Servicios Varios El Asintal R.L.	1987	604.800	Agrícola	Café	Pequeño productor rural	Campesino	220
	Federación de Cooperativas Agrícolas de Café de Guatemala R.L. (Fedecocagua)	1987	590.000	Agroindustria		Pequeño productor rural	Campesino	500
	Asociación para el Desarrollo Comunitario	1988	358.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	240

País	Nombre del proyecto	Año	Total (US\$)	Sector	Subsector	Tipo de beneficiarios	Subtipo de beneficiarios	No. de beneficiarios
Guatemala	Fundación de Asistencia para la Pequeña Empresa	1988	485.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	320
	Movimiento Guatemalteco de Reconstrucción Rural	1989	325.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	1.325
	Fundación para el Desarrollo de la Mujer	1989	292.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres	300
	Fundación para el Desarrollo de la Pequeña Empresa	1989	610.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	475
	Fundación Guatemala	1991	485.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	500
	Fundación para el Desarrollo de Mixco (Fundemix)	1991	485.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	500
	Fundación de Desarrollo Empresarial (Fundesem)	1991	485.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	500
	Fundación para el Desarrollo de la Microempresa	1991	485.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	500
	Asociación de Agricultores de Aguacatán	1993	650.000	Agrícola	Ajo	Pequeño productor rural	Indígena	1.077
	Fundación de Asesoría Financiera a Instituciones de Desarrollo y Servicio Social (FAFIDESS)	1993	650.000	Agropecuario		Microempresarios	Mujeres con NBI	1.620
	Fundación para el Desarrollo de Programas Socioeconómicos Fundap	1993	620.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	1.200
	Fe y Alegría	1993	650.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	1.000
	Asociación para el Desarrollo del Potencial Humano - ADEPH	1993	650.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	700
	Fundación Conservación Internacional	1994	726.000	Comercio, servicios y manufacturas	Reciclaje	Pequeño productor rural	Indígena	1.540
	Federación de Cooperativas Agrícolas de Café de Guatemala R.L. (Fedecocagua)	1998	850.000	Agrícola	Café	Pequeño productor rural	Campesino	7.000
	Asociación Chajulense Val Vak Kuyol	1998	650.000	Agrícola	Café	Pequeño productor rural	NBI	1.200
	Fundación de Asesoría Financiera a Instituciones de Desarrollo y Servicio Social (FAFIDESS)	1998	675.000	Agropecuario		Microempresarios	Mujeres con NBI	1.500
	Fundación para la Educación y Desarrollo de la Mujer Indígena Talita Kumi (Fudemi)	1999	662.000	Agropecuario		Microempresarios	Mujeres	1.600
	Asociación para el Desarrollo Integral de San Antonio Llotenanco	2001	750.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	1.500
	Fundación para la Seguridad Alimentaria Rural Equitativa y Sostenible (SARES)	2002	300.000	Agrícola	Apicultura	Pequeño productor rural	Indígena	1.500
	Cooperativa Nuevo Horizonte	2002	250.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	110
	Centro Municipal de Servicios para el Desarrollo Agroindustrial de Sumpago	2002	407.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	550
	Asociación Grupo Ceiba	2003	287.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Jóvenes con NBI	220
TOTAL GUATEMALA			16.451.800					42.097
Guyana	Greater Georgetown Fishermen Cooperative Society Inc	1980	500.000	Agrícola	Pesca artesanal	Pequeño productor rural	NBI	800
	Organización Educativa de Sardovaya Sardeo	1981	326.000	Agroindustria		Pequeño productor rural	NBI	350
	Cooperative Credit Union, Ltd.	1984	402.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	250
	Instituto para el Desarrollo de la Pequeña Empresa Ltda.	1987	331.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	150
	TOTAL GUYANA		1.559.000					1.550
Haití	Fundación Haitiana de Desarrollo (HDF)	1980	546.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	850
	Sociedad de Artesanos Haitianos	1981	393.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	500
	La Minoterie de Haiti	1982	1.353.000	Agroindustria		Pequeño productor rural	NBI	900
	Organización Comunitaria Coude à Coude pour le Developpment de la Vallée	1985	334.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	1.000
	Fondo Haitiano de Ayuda a la Mujer	1988	465.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres con NBI	150
	Association Les Ateliers Écoles de Camp Perrin	1989	545.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	140
	Centro para el Desarrollo y la Salud	1989	618.000	Comercio, servicios y manufacturas	Herrería	Pequeño productor rural	NBI	400
	Asociación Haitiana de Entidades Voluntarias	1990	664.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	900
	Organización para la Rehabilitación del Medio Ambiente	1995	403.000	Agrícola	Germoplasma	Pequeño productor rural	NBI	250
	Fondo Haitiano de Ayuda a la Mujer	1995	515.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres con NBI	650
	Sociedad Haitiana de Ahorro y Crédito	1995	597.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres con NBI	650
	TOTAL HAÍTÍ		6.433.000					6.390
Honduras	Cooperativa Agropecuaria Regional Atlántida Limitada	1979	365.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	1.042
	Asociación San José Obrero de Choluteca	1980	530.000	Agroindustria		Pequeño productor rural	NBI	1.230
	Centro de Desarrollo Integral	1980	500.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	132
	Federación Hondureña de Cooperativas Industriales Ltda.	1981	565.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	366
	Instituto para el Desarrollo Hondureño	1982	460.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	800
	Asociación Hondureña para el Desarrollo de la Juventud y la Mujer Rural	1984	388.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Jóvenes	450
	Federación Hondureña de Cooperativas Industriales Ltda.	1985	600.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	410
	Federación de Asociaciones de Productores y Exportadores Agropecuarios y Agroindustriales de Honduras	1986	500.000	Agrícola	Horticultura	Pequeño productor rural	NBI	339

País	Nombre del proyecto	Año	Total (US\$)	Sector	Subsector	Tipo de beneficiarios	Subtipo de beneficiarios	No. de beneficiarios
Honduras	Asociación Prodesarrollo de las Islas de la Bahía	1986	578.000	Agropecuario		Microempresarios	NBI	700
	Asesores para el Desarrollo	1986	560.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	820
	Fundación Nacional de Desarrollo de Honduras (Funadeh)	1987	575.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	300
	Federación de Organizaciones Privadas de Desarrollo de Honduras	1988	568.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	750
	Asociación de Productores de Cacao de Honduras (Aprocacaho)	1991	620.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	500
	Centro Asesor para el Desarrollo de los Recursos Humanos en Honduras	1991	620.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	500
	Fundación Hondureña para el Desarrollo de la Mujer (Funhdemu)	1992	628.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres	1.100
	Organización de Desarrollo Empresarial Femenino (ODEF)	1992	646.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres	1.100
	Fundación Internacional para la Asistencia Comunitaria de Honduras (FINCA)	1993	630.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	1.000
	Federación de Desarrollo Comunitario de Honduras (Fedecoh)	1993	470.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	1.200
	Asociación Hermandad de Honduras	1993	570.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	1.000
	Instituto Hondureño de Bienestar Rural	1993	570.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	1.000
	Cooperativa Mixta Ocotepeque	1998	800.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	650
	Fundación Finacoop	1999	430.000	Agropecuario		Microempresarios	Mujeres con NBI	200
	Casa Gari	2001	310.000	Agrícola	Yuca	Microempresarios	Mujeres con NBI	120
	Unidad de Servicios de Apoyo para Fomentar la Participación de la Mujer (Unisa)	2001	235.000	Agropecuario		Microempresarios	Mujeres con NBI	400
	Asociación de Desarrollo Integral Comunitario	2001	290.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	400
	Cooperativa Cafetalera Siguatepeque Limitada	2002	830.000	Agrícola	Café	Pequeño productor rural	NBI	200
	Banco Hondureño del Café (Banhcafé)	2003	848.000	Agrícola	Apicultura	Pequeño productor rural	Campesino	300
TOTAL HONDURAS			14.686.000					17.009
Jamaica	Woburn Lawn Economic Development Corporation Edc.	1979	112.500	Comercio, servicios y manufacturas		Pequeño productor rural	NBI	600
	Community Economic Organization Company Ltd.	1980	527.000	Agropecuario		Microempresarios	Jóvenes con NBI	500
	Projects for people Ltd.	1982	325.000	Agropecuario		Microempresarios	NBI	250
	Jamaica 4H Clubes	1984	600.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Jóvenes con NBI	750
	Fundación Nacional de Desarrollo de Jamaica	1986	214.500	Agropecuario		Microempresarios	Acumulación	225
	Jamaica Cooperative Credit Union league Ltd.	1988	553.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	250
TOTAL JAMAICA			2.332.000					2.575
México	Asesoría Dinámica a Microempresas (Admic)	1981	770.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	450
	Fondo Mixto para el Fomento Industrial de Michoacán (Fomich)	1983	500.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	450
	Impulsora Hidalguense de Industria y Comercio S.A.	1984	500.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	1.000
	Promotora de Puebla	1985	500.000	Agropecuario		Microempresarios	Acumulación	400
	Desarrollo Rural de Chihuahua A.C.	1985	300.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	470
	Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua A.C.	1985	300.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	200
	Fundación Miguel Alemán A.C.	1986	500.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	400
	Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural A.C.	1988	500.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	700
	Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua A.C.	1988	211.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	150
	Fondo para el Fomento Estatal de las Actividades Productivas de Oaxaca	1989	522.000	Agropecuario		Microempresarios	Acumulación	700
	Desarrollo Rural de Chihuahua A.C.	1989	200.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	250
	Asesoría Dinámica a Microempresas (Admic)	1990	585.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	1.500
	Fomento y Desarrollo de Jalisco A.C.	1991	595.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	800
	Movimiento de Promoción Rural A.C.	1991	595.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	750
	Desarrollo Rural de Saltillo A.C.	1991	595.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	800
	Fundación Integral Comunitaria A.C. (Finca)	1993	620.000	Agropecuario		Microempresarios	Mujeres con NBI	650
	Central de Promoción Rural de Acayucán A.C.	1993	635.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	1.700
	Asociación de Agricultores de Acatlán de Juárez A.C.	1993	635.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	1.800
	Fundación Los Emprendedores	1993	610.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres con NBI	1.700
	Asociación Programa Compartamos I.A.P.	1993	650.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres con NBI	650
	Central de Servicios para el Desarrollo del Estadpo de México (Cemedex)	1995	680.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	750
	Fundación Queretana para el Desarrollo Rural	1995	680.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	800
	Central de Servicios para el Desarrollo de Puebla (Depac)	1995	680.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	800
	Asociación Mexicana de Artes y Cultura Populares	1996	600.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	860
	Sociedad de Solidaridad Social Sanzekan Tinemi	1996	750.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	1.340
	Sociedad Solidaridad Social Productores Agropecuarios de la Selva Lacandona	1998	627.000	Agrícola	Apicultura	Pequeño productor rural	NBI	750
	Unión Regional de Ejidos de Producción y Comercialización Agropecuaria de Costa Chica	1998	602.000	Agrícola	Apicultura	Pequeño productor rural	NBI	150

ANEXO ESTADÍSTICO

País	Nombre del proyecto	Año	Total (US\$)	Sector	Subsector	Tipo de beneficiarios	Subtipo de beneficiarios	No. de beneficiarios
México	Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca A.C.	1998	505.000	Agrícola	Café	Pequeño productor rural	Campesino	3.600
	Asociación de Empresarias Mexicanas	1998	370.000	Agropecuario		Microempresarios	Mujeres	575
	Asesoría Dinámica a Microempresas ADMIC Oaxaca	1998	416.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	3.200
	Programa Cafetalero Tzibib Babi	1999	425.000	Agrícola	Café	Pequeño productor rural	Campesino	250
	Comité Promotor Investigación para el Desarrollo	1999	560.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Indígena	450
	Instituto de Desarrollo Rural Maya	1999	355.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Indígena	790
	Sociedad de Productores de Agave del Sur	2000	608.000	Agrícola		Pequeño productor rural	NBI	287
	Federación Indígena Ecológica de Chiapas	2000	1.173.579	Agrícola	Café	Pequeño productor rural	Indígena	750
	Pequeños Proyectos México	2000	250.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	200
	Sociedad de Solidaridad Social Kiee Lu'u	2000	391.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Indígena	250
	Centro de Agroecología San Francisco de Asís	2000	690.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Indígena	2.230
	Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural A.C.	2000	598.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	850
	Desarrolladora de Emprendedores A.C.	2000	790.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	650
	Pronatura de Chiapas A.C.	2002	698.000	Agrícola	Orgánica	Pequeño productor rural	Indígena	750
	Comunidades Campesinas en Camino de Cultivos Orgánicos	2002	698.000	Agrícola	Orgánica	Pequeño productor rural	Campesino	800
	Proyecto de Desarrollo del Area de Montaña Amuzga S.P.R. de R.L.	2002	454.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	800
	Consejo Coordinador de Cajas Solidarias de Oaxaca	2002	688.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	650
	Segunda Suela S.A. de C.V.	2003	724.000	Comercio, servicios y manufacturas	Reparación de calzado	Microempresarios	Acumulación	185
TOTAL MÉXICO			25.335.579					38.237
Nicaragua	Servicios Agropecuarios Esquipulas	1979	524.000	Agrícola	Algodón	Pequeño productor rural	NBI	800
	Cooperativa Santa Ana	1979	590.500	Agrícola	Algodón	Pequeño productor rural	NBI	800
	Instituto Nicaragüense de Desarrollo	1979	500.000	Agrícola	Café	Pequeño productor rural	NBI	150
	Cooperativa Regional de Cafetaleros de Oriente	1979	549.000	Agrícola	Café	Pequeño productor rural	NBI	350
	Fundación Nicaragüense de Desarrollo (Funde)	1979	500.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	400
	Banco Crédito Popular	1980	527.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	185
	Cooperativa de la Industria del Calzado de Masaya	1980	520.000	Comercio, servicios y manufacturas	Calzado	Microempresarios	Acumulación	200
	Asociación Nacional de Clubes 4S	1981	402.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Jóvenes con NBI	250
	Cooperativa de Pescadores Artesanales de Laguna de Perlas	1982	562.000	Agrícola	Pesca artesanal	Pequeño productor rural	NBI	200
	Cooperativa de Ebanistas de Managua	1983	579.900	Comercio, servicios y manufacturas	Ebanistería	Microempresarios - NBI	NBI	45
	Servicios Agropecuarios Esquipulas	1992	711.800	Agrícola	Algodón	Pequeño productor rural	NBI	200
	Cooperativa Santa Ana	1992	742.200	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	200
	Cooperativa La Armonía	1992	661.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	200
	Asociación de Consultores para el Desarrollo	1992	638.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	1.100
	Cooperativa de Mecánicos y Metalúrgicos de Nicaragua	1992	638.000	Comercio, servicios y manufacturas	Ind. metalmecánica	Microempresarios	Acumulación	500
	Fundación para el Desarrollo de la Microempresa (Fama)	1993	500.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres	3.000
	Proarte	1999	622.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	600
	Fundación La Colmena	2001	95.000	Vivienda		Microempresarios	Acumulación	400
	Confía	2001	1.035.000	Vivienda		Pequeño productor rural	NBI	500
	Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos	2002	780.000	Agrícola		Pequeño productor rural	Campesino	650
	Centro de Estudios y Acción para el Desarrollo (Cesade)	2002	985.000	Agrícola	Tuberculos	Pequeño productor rural	NBI	200
	Cooperativa Aikuki Wal R.L.	2002	534.000	Agropecuario	Ovejas	Pequeño productor rural	Indígena	250
	Asociación de Pueblos en Acción Comunitaria	2003	765.000	Agrícola	Horticultura	Pequeño productor rural	Campesino	500
	Universidad Centroamericana Nitlapán	2003	610.000	Agropecuario	Ganadería	Pequeño productor rural	NBI	200
TOTAL NICARAGUA			14.571.400					11.880
Perú	Instituto Internacional de Investigación y Acción para el Desarrollo	1979	475.000	Agropecuario	Lechería	Pequeño productor rural	NBI	700
	Fundación para el Desarrollo Nacional	1982	640.000	Agrícola	Apicultura	Pequeño productor rural	NBI	400
	Acción Comunitaria del Perú	1982	550.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	250
	Acción Comunitaria del Perú	1985	582.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	750
	Perú Mujer	1988	355.000	Agroindustria		Microempresarios	Mujeres con NBI	250
	Fundación para el Desarrollo NAcional	1992	470.000	Agrícola	Apicultura	Pequeño productor rural	NBI	250
	Servicios Educativos Promoción y Apoyo Rural (Separ)	1992	650.000	Agroindustria		Microempresarios	Mujeres	1.000
	centro de Comunicación e Investigación Aplicada Mujer y Sociedad	1992	440.000	Agropecuario		Microempresarios	Mujeres	1.000
	Movimiento Manuela Ramos	1992	480.000	Agropecuario		Microempresarios	Mujeres con NBI	1.000
	Acción Cristiana Unida para el Desarrollo (Acude)	1992	520.000	Agropecuario		Microempresarios	NBI	100
	instituto de Fomento a la Comercialización Campesina	1992	590.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Indígena	100

País	Nombre del proyecto	Año	Total (US\$)	Sector	Subsector	Tipo de beneficiarios	Subtipo de beneficiarios	No. de beneficiarios	
Perú	Perú Mujer	1992	680.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres con NBI	1.000	
	Cámara de Comercio y Producción de Piura (CCPP)	1992	630.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	1.300	
	Cámara de Comercio, Agricultura e Industria de Lambayaque	1992	630.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	1.300	
	Cámara de Comercio y Producción de La Libertas	1992	630.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	1.300	
	Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ica	1992	380.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	750	
	Cámara de Industria y Comercio de Arequipa	1992	630.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	1.300	
	Cámara de Comercio de Lima	1992	630.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	1.300	
	Habitat Perú Siglo XXI	1992	800.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	1.500	
	Asociación Habitat Trujillo Siglo XXI	1992	600.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	1.500	
	Intermediate Technology Development Group (ITDG)	1992	520.000	Energía renovable		Pequeño productor rural	Indígena	650	
	Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana	1993	500.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	2.000	
	Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo	1993	500.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	2.000	
	Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cuzco	1993	500.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	2.000	
	Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa	1993	500.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	2.000	
	Fondo de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito	1993	1.000.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	2.000	
	Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Santa	1994	500.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	700	
	Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Maynas	1994	500.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	700	
	Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancaayo	1994	500.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	700	
	Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica	1994	500.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	700	
	Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Paita	1994	500.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	700	
	Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna	1994	500.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	700	
	Asociación Tecnología y Desarrollo	1998	435.000	Agrícola - Forestal	Forestal	Pequeño productor rural	NBI	110	
	Centro de Investigación y Promoción del Campesinado	1998	555.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	1.428	
	Asociación Civil Promotora de Obras Sociales y de Instrucción Popular	1998	520.500	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	900	
	Instituto Peruano de Economía Social	1998	250.000	Saneamiento comunitario		Microempresarios	NBI	200	
	Asociación de Productores de Trucha	2000	300.000	Agrícola	Pesca artesanal	Pequeño productor rural	Indígena	182	
	Intermediate Technology Development Group (ITDG)	2000	741.000	Energía renovable		Pequeño productor rural	Campesino	1.700	
	Centro de Promoción Integral	2002	850.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	300	
	Promujer Perú	2002	616.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres con NBI	2.000	
	Central Piurana de Cafetaleros	2003	758.000	Agrícola	Café	Pequeño productor rural	NBI	2.500	
TOTAL PERÚ			22.907.500						41.220
Panamá	Federación de Cooperativas Agrarias Coagro	1981	575.000	Agrícola	Avícola	Pequeño productor rural	NBI	320	
	Cooperativa El Porvenir de El Codesito	1981	251.000	Agrícola	Cacao	Pequeño productor rural	Campesino	300	
	Patronato de la Juventud Rural Panameña	1982	580.000	Agroindustria		Microempresarios	Jóvenes con NBI	1.400	
	Grupo de Tecnología Apropriada	1983	572.000	Agrícola	Apicultura	Pequeño productor rural	NBI	50	
	Cooperativa El Porvenir de El Codesito	1983	312.000	Agrícola	Cacao	Pequeño productor rural	Campesino	300	
	Cooperativa de Servicios Múltiples Juan XXIII	1985	1.930.000	Agrícola	Avícola	Pequeño productor rural	NBI	200	
	Patronato de la Juventud Rural Panameña	1985	580.000	Agroindustria		Pequeño productor rural	Jóvenes	900	
	Instituto de Investigación y Educación para el Desarrollo Inedesa	1985	626.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	300	
	Fundación para el Desarrollo Económico y Social (Fundes)	1986	600.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	200	
	Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Unión Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas Miguel Reyna Pupo	1987	325.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	125	
	Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Unión Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas Miguel Reyna Pupo	1995	380.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	60	
	Fundación para el Desarrollo Económico y Social FUNDES	1995	600.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	400	
	Cooperativa de Servicios Múltiples Juan XXIII	1999	580.000	Agrícola	Avícola	Pequeño productor rural	NBI	100	
	Asociación para el desarrollo de las Cajas Rurales (Procaja)	2003	654.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	8.000	
TOTAL PANAMÁ			8.565.000						12.655
Paraguay	Central Cooperativa Nacional (Credicoop)	1979	500.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	580	
	Crédito Agrícola de Habitación	1979	458.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	800	
	Consejo Nacional de Entidades de Beneficencia	1982	667.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	450	
	Banco Nacional de Trabajadores	1982	500.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	250	
	Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ñeembucu	1983	372.000	Agrícola	Pesca artesanal	Pequeño productor rural	Campesino	450	
	Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ñeembucu	1983	201.000	Agrícola	Pesca artesanal	Pequeño productor rural	NBI	400	
	Consejo Nacional de Entidades de Beneficencia	1984	613.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Microempresarios	Acumulación	1.085	
	Fundación Amistad	1987	314.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	250	
	Fundación Paraguaya de Cooperación y Desarrollo	1987	590.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	500	
Crédito Agrícola de Habitación	1989	620.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Indígena	850		

ANEXO ESTADÍSTICO

País	Nombre del proyecto	Año	Total (US\$)	Sector	Subsector	Tipo de beneficiarios	Subtipo de beneficiarios	No. de beneficiarios
	Fundación Redentorista de Obras Sociales y Educativas del Pilar	1992	607.000	Comercio, servicios y manufacturas		Pequeño productor rural	NBI	186
	Fundación Amistad	1992	404.000	Comercio, servicios y manufacturas		Pequeño productor rural	NBI	214
	Fundación Moisés Bertoni para la Conservación de la Naturaleza	1993	630.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Indígena	650
	Cooperativa Copafi Aregua	1993	615.000	Comercio, servicios y manufacturas	Artesanía	Pequeño productor rural	NBI	600
	Fundación Industrial	1993	315.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	250
	Fundación Paraguaya de Cooperación y Desarrollo	1994	795.525	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	650
	Cooperativa Agropecuaria e Industrial La Norteña Ycuamandiyú Ltda.	1997	730.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	600
	Fundación Indígena de Desarrollo Agropecuario FIDA	1998	725.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Indígena	155
	Cooperativa de Ahorro, Crédito, Producción, Consumo y Servicios Quindy Ltda	1999	575.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	400
	Fundación Industrial	1999	640.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	1.200
	Asociación de Apicultores del Paraguay (Asap)	2001	660.000	Agrícola	Apicultura	Pequeño productor rural	NBI	260
	Fundación Paraguaya de Cooperación y Desarrollo	2002	1.285.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	500
	Fundación Microsol	2002	115.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	400
	Federación Paraguaya de Microempresarios (Fepame)	2002	65.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	100
TOTAL PARAGUAY			12.996.525					11.780
Rep. Dominicana	Acción Social de Promoción Humana Campesina Inc.	1979	525.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	4.000
	Asociación Cultura Popular Inc.	1980	284.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	1.200
	Asociación para el Desarrollo de la Provincia de Espaillat	1980	520.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	750
	Asociación de Mujeres en Desarrollo	1981	305.000	Agropecuario		Microempresarios	Mujeres	555
	Fundación Nacional para el Desarrollo de la Juventud Rural	1982	277.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Jóvenes	580
	Fundación para el Desarrollo Comunitario	1983	560.000	Agroindustria		Pequeño productor rural	Campesino	2.000
	Cáritas Dominicana	1983	590.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	500
	Asociación para el Desarrollo de la Microempresa (Ademi)	1983	340.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres	7.000
	Asociación para el Desarrollo Inc.	1983	225.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	200
	Asociación para el Desarrollo de la Microempresa (Ademi)	1984	270.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	7.001
	Mujeres Aplicadas a la Industria Inc. (MAI)	1985	432.000	Agropecuario		Microempresarios	Mujeres	221
	Asociación para el Desarrollo Inc.	1985	485.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	200
	Asociación para el Desarrollo de la Provincia de Espaillat	1986	553.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	1.000
	Asociación para el Desarrollo de la Microempresa (Ademi)	1988	595.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	350
	Fundación para el Desarrollo Integral de la Región Este (Fundesire)	1991	620.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	425
	Promoción de la Mujer (Promatec)	1991	620.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres	300
	Fundación para el Desarrollo Comunitario (Fudeco)	1992	610.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	350
	Fundación Empresarial para el Desarrollo y Servicios (Fundeser)	1992	380.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	350
	Asociación para el Desarrollo de San José de Oca	1992	630.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	350
	Fundación Dominicana para el Desarrollo	1992	610.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	350
	Floresta Inc.	1992	640.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	150
	Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer (Adopem)	1992	615.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres	1.100
	Instituto Dominicano de Desarrollo Integral IDDI	1992	620.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	1.000
	Fondo para el Financiamiento de la Microempresa Inc.	2002	1.800.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	1.500
TOTAL REPÚBLICA DOMINICANA			13.106.000					31.432
Suriname	Foundation for Miroenterprises	1997	77.800	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	50
	Cámara de Comercio e Industria de Suriname	2003	513.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	100
TOTAL SURINAME			590.800					150
Trinidad y Tobago	Association for Caribbean Transformation	1988	605.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	300
	San Fernando Rehabilitation Center (SFRC)	1989	638.000	Agropecuario		Microempresarios	Discapacitado	350
	Trinidad and Tobago Development Foundation	1990	615.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	300
TOTAL TRINIDAD Y TOBAGO			1.858.000					950
Uruguay	Manos del Uruguay	1978	500.000	Comercio, servicios y manufacturas	Ind. textil	Microempresarios	Mujeres	1.500
	Centro Cooperativista Uruguayo	1979	500.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	1.000
	Comisión Nacional de Fomento Rural	1979	510.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	800
	Cooperativa Agropecuaria de Sociedad de Fomento Rural Ltda (Calforu)	1981	490.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	780
	Cooperativa Agropecuaria Limitada de Treinta y Tres (Calitt)	1982	677.000	Agropecuario	Lechería	Pequeño productor rural	Campesino	130
	Intendencia Municipal de Tacuarembó	1984	568.000	Agropecuario	Lechería	Pequeño productor rural	Campesino	800
	Fundación Uruguaya de Cooperación y Desarrollo Solidario (Fundasol)	1987	595.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	870
	Asociación Colonos del Uruguay	1990	610.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	150

País	Nombre del proyecto	Año	Total (US\$)	Sector	Subsector	Tipo de beneficiarios	Subtipo de beneficiarios	No. de beneficiarios
Uruguay	Fundación Uruguaya de Ayuda y Asistencia a la Mujer (FUAAM)	1990	426.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres	300
	Centro Cooperativista Uruguayo	1991	620.000	Agrícola	Apicultura	Pequeño productor rural	Jóvenes	300
	Movimiento de la Juventud Agraria	1992	650.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Jóvenes	520
	Sociedad de Fomento Rural La Casilla	1993	598.600	Agropecuario	Lechería	Pequeño productor rural	Campesino	90
	Cooperativa Agraria de Young Limitada	1993	567.200	Agropecuario	Lechería	Pequeño productor rural	Campesino	140
	Sociedad de Fomento Rural de Durazno	1993	593.400	Agropecuario	Lechería	Pequeño productor rural	Campesino	120
	Sociedad de Productores de Leche de Florida	1993	494.600	Agropecuario	Lechería	Pequeño productor rural	Campesino	135
	Instituto de Promoción del Uruguay (IPRU)	1995	600.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	300
	Fundación Uruguaya de Ayuda y Asistencia a la Mujer (FUAAM)	1995	620.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Mujeres	500
	Organización San Vicente	1999	520.400	Comercio, servicios y manufacturas	Reciclaje	Microempresarios	NBI	300
	Asociación Nacional de Productores de Leche	2000	755.000	Agrícola	Apicultura	Pequeño productor rural	Jóvenes	150
TOTAL URUGUAY			10.895.200					8.885
Venezuela	Centro al Servicio de la Acción Popular (Cesap)	1987	595.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Campesino	1.300
	Centro de Educación y Promoción de la Autogestión Indígena	1988	593.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	Indígena	700
	Fundación Eugenio Mendoza	1988	570.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	Acumulación	440
	Fundación Colegio Experimental de Agricultura del Mundo Unido Simón Bolívar	1990	590.000	Agropecuario		Pequeño productor rural	NBI	300
	Asociación Banague	1993	655.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	300
	Asociación Uniandes	1993	655.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	300
	Asociación Nuevo Amanecer	1993	655.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	300
	LA Casa del Nuevo Pueblo	1993	655.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	300
	Con Centro Occidente	1993	655.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	300
	Centro El Paragüero	1993	655.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	300
	Asocaicón El Portachuelo	1993	655.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	300
	Fundación Eugenio Mendoza	1993	640.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	300
	Asociación Civil de Apoyo a Caraboboy Valencia	1993	655.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	750
	Asociación Civil de Apoyo a Caraboboy Barcelona	1993	655.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	750
	Asociación Civil de Apoyo a Caraboboy Lara	1993	655.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	750
	Asociación Civil de Apoyo a Caraboboy Maracaibo	1993	655.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	750
	Asociación Civil de Apoyo a Caraboboy San Cristóbal	1993	655.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	750
	Fundación para el Desarrollo Social (Fundesoc)	1998	300.000	Comercio, servicios y manufacturas		Microempresarios	NBI	200
	Fundación Proyecto Paria	2001	490.000	Agrícola	Cacao	Pequeño productor rural	NBI	600
TOTAL VENEZUELA			11.638.000					9.690
GRAN TOTAL			318.980.779					528.199