

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

DETERMINACION DEL COSTO-EFECTIVIDAD DE TECHNOSERVE
DE UN PROYECTO DE DESARROLLO DE UNA ORGANIZACION
NO-GUBERNAMENTAL ORIENTADA AL SECTOR AGROPECUARIO

TESIS PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERIA POR

PEDRO VELIZ CRUZ

AL CONFERIRSELE EL TITULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 1,995

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

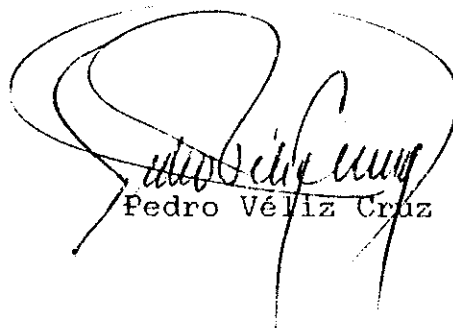
08
T(3671)
C-4

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de tesis titulado:

DETERMINACION DEL COSTO-EFECTIVIDAD DE TECHNOSERVE
DE UN PROYECTO DE DESARROLLO DE UNA ORGANIZACION
NO-GUBERNAMENTAL ORIENTADA AL SECTOR AGROPECUARIO

tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Ingeniería Mecánica-Industrial, con fecha 18 de marzo de 1,995



Pedro Vélez Cruz

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Julio Ismael González Podszueck
VOCAL 1o.	Ing. Miguel Angel Sánchez Guerra
VOCAL 2o.	Ing. Jack Douglas Ibarra Solórzano
VOCAL 3o.	Ing. Juan Adolfo Echeverría Méndez
VOCAL 4o.	Br. Fredy Estuardo Rodríguez Quezada
VOCAL 5o.	Br. Mario Nephtalí Morales Ruiz
SECRETARIO	Ing. Francisco Javier González López

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Julio Ismael González Podszueck
EXAMINADOR	Ing. Elena Díez Pinto
EXAMINADOR	Ing. Otto Leonel Alvarado
EXAMINADOR	Ing. Francisco Gómez Rivera
SECRETARIO	Ing. Francisco Javier González López

Guatemala, 5 de septiembre de 1,995

Ingeniero
Jorge Peláez Castellanos
Director de Escuela
Ingeniería Mecánica-Industrial
FACULTAD DE INGENIERIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Ingeniero Peláez:

Por medio de la presente, hago de su conocimiento que, el trabajo de tesis titulado "DETERMINACION DEL COSTO-EFECTIVIDAD DE TECHNOSERVE DE UN PROYECTO DE DESARROLLO DE UNA ORGANIZACION NO GUBERNAMENTAL ORIENTADA AL SECTOR AGROPECUARIO", desarrollado por el estudiante PEDRO VELIZ CRUZ, ha sido asesorado, revisado y terminado satisfactoriamente de acuerdo con los requisitos establecidos por la Facultad de Ingeniería.

Por lo anteriormente expuesto, recomiendo su aprobación y solicito que se continúe con los trámites necesarios, previo a que se le confiera el título de INGENIERO INDUSTRIAL con el grado académico correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente



Ing. Arturo Antonio Ruiz Pérez
Colegiado No. 3844
ASESOR



FACULTAD DE INGENIERIA

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Coordinador del Area Administrativa de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, al contenido y la presentación del trabajo de tesis titulado **DETERMINACION DEL COSTO-EFECTIVIDAD DE TECHNOSERVE DE UN PROYECTO DE DEESARROLLO DE UNA ORGANIZACION NO GUBERNAMENTAL ORIENTADA AL SECTOR AGROPECUARIO**, presentada por el estudiante universitario Pedro Veliz Cruz, recomienda la aprobación del presente trabajo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Francisco Gómez Rivera
COORDINADOR

Ing. Francisco Gómez Rivera
COORDINADOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, septiembre de 1,995.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Ciudad Universitaria



FACULTAD DE INGENIERIA

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

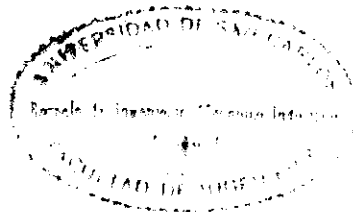
Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Coordinador General de Tesis de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor y del Licenciado en Letras, con el Visto Bueno del Coordinador de Area, así como el contenido y la presentación del trabajo de tesis titulado **DETERMINACION DEL COSTO-EFECTIVIDAD DE TECHNOSERVE DE UN PROYECTO DE DESARROLLO DE UNA ORGANIZACION NO GUBERNAMENTAL ORIENTADA AL SECTOR AGROPECUARIO**, presentado por el estudiante universitario **Pedro Veliz Cruz**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Fernando Alvarez Paz
COORDINADOR GENERAL DE TESIS
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL

Guatemala, septiembre de 1,995.





FACULTAD DE INGENIERIA

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor con el Visto Bueno del Coordinador de Área y del Coordinador General de Revisión de Tesis, al trabajo de tesis titulado **DETERMINACION DEL COSTO-EFECTIVIDAD DE TECHNOSEERVE DE UN PROYECTO DE DESARROLLO DE UNA ORGANIZACION NO GUBERNAMENTAL ORIENTADA AL SECTOR AGROPECUARIO**, presentado por el estudiante universitario Pedro Veliz Cruz, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

LEY Y ENSEÑANZA A TODOS

Ing. Jorge Peláez Castellanos
DIRECTOR
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL



Guatemala, octubre de 1, 995.

anda



FACULTAD DE INGENIERIA

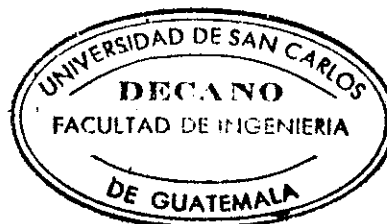
Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de tesis titulado **DETERMINACION DEL COSTO-EFECTIVIDAD DE TECHNOSERVE DE UN PROYECTO DE DESARROLLO DE UNA ORGANIZACION NO GUBERNAMENTAL ORIENTADA AL SECTOR AGROPECUARIO**, presentado por el estudiante universitario Pedro Veliz Cruz, procede a la autorización para la impresión de la misma.

IMPRIMASE:

Ing. Julio Ismael González Podszueck
DECANO



Guatemala, octubre de 1,995.

emds

DEDICATORIA

A DIOS
Esencia de Amor, de Alegría y de Paz.

A LA SANTISIMA
VIRGEN MARIA
Con especial cariño y devoción.

A MI ESPOSA
PATTY ORIVE DE VELIZ
Con el más grande amor y agradeci-
miento por su ineludicable apoyo.

A MIS HIJOS
JOSE ANDRES
MARIA LUCIA
Dueños absolutos de mi corazón.

A MIS PADRES
CARLOS ALBERTO VELIZ TOLEDO
ADEMIA CRUZ DE VELIZ
Con tanto amor como agradecimiento.

A MIS HERMANAS
DORA ALDINA VELIZ DE ALFONSO
ZULLY ASENETH VELIZ CRUZ
ADA CAROLINA VELIZ CRUZ

A MIS SOBRINOS
CARLOS DANIEL
LEONEL ARTURO
KARLA MARINEE
LUIS FERNANDO
GABRIELA JOHANA
LEISER GUILLERMO

A LA MEMORIA DE
MI PRIMO
ADAN CARRANZA VELIZ

A LA FAMILIA
ORIVE CRUZ

A MIS AMIGOS
CARLOS ESTUARDO ESCOBAR BLASS
GIAN PAOLO GRAZIOSO ARAGON

Y MUY
ESPECIALMENTE
A LOS NIÑOS DE ANINI

I N D I C E

	Página No.
PRESENTACIÓN	
OBJETIVOS	
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES: SU IDENTIDAD Y FUNCIÓN EN EL ENGRANAJE DEL DESARROLLO.....	3
1.1 QUÉ SON LAS ONG's.....	3
1.2 CONTEXTO HISTÓRICO DEL DESARROLLO DE LAS ONGs EN GUATEMALA.....	5
1.2.1 TENDENCIAS DE CRECIMIENTO.....	6
1.3 ONGs QUE OPERAN EN GUATEMALA Y SU CAMPO DE COBERTURA.....	8
1.3.1 PROGRAMAS DE SERVICIO QUE PRESTAN A LA COMUNIDAD.....	8
1.3.2 COBERTURA GEOGRÁFICA.....	10
1.3.3 PERSONERÍA JURÍDICA.....	10
1.3.4 ORIGEN DE LOS FONDOS.....	11
1.3.5 FUENTES DE INGRESOS.....	12
1.3.6 RECURSOS HUMANOS.....	12
1.3.7 POBLACIÓN BENEFICIADA.....	13
1.4 EL PAPEL DE LAS ONG's COMO AGENTES DEL DESARROLLO	14
CAPÍTULO 2: EL MODELO COSTO-EFECTIVIDAD DE TECHNOSERVE.....	16
2.1 TECHNOSERVE, EL AUTOR DEL METODO.....	16
2.2 QUÉ ES COSTO-EFECTIVIDAD.....	17
2.2.1 JUSTIFICACIÓN PARA EL USO DEL MODELO COSTO-EFECTIVIDAD DE TECHNOSERVE.....	18
2.2.2 PRINCIPIOS QUE GUIARON EL DESARROLLO DEL MÉTODO.....	18
2.2.3 COSTO-EFECTIVIDAD VERSUS COSTO- BENEFICIO.....	19
2.3 EL MODELO COSTO-EFECTIVIDAD.....	20

2.3.1	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	20
2.3.2	DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL ANÁLISIS.....	23
2.3.2.1	COMPONENTE FINANCIERO (CUANTIFICABLE).....	23
2.3.2.2	COMPONENTE NO-CUANTIFICABLE.....	28
2.3.3	EJEMPLOS DE SU APLICACIÓN.....	30
2.3.3.1	CÓMO INTERPRETAR Y UTILIZAR LAS HOJAS DE RESUMEN.....	30
2.3.3.2	MUESTRAS DE RESULTADOS OBTENIDOS DE COSTO-EFECTIVI- DAD DE CAMPO.....	33
2.4	ANÁLISIS DEL METODO.....	35
2.4.1	POR QUÉ EL COSTO-EFECTIVIDAD ES APROPIADO PARA LAS ONG's.....	36
2.4.2	LECCIONES APRENDIDAS.....	37
2.4.3	ES EL COSTO-EFECTIVIDAD PARA TODOS.....	39
 CAPÍTULO 3:		
FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO (FUNDEAGRO): PERFIL ORGANIZACIONAL.....		
3.1	QUÉ ES Y DE DÓNDE SURGIÓ.....	40
3.2	OBJETIVOS Y PROPÓSITOS.....	40
3.2.1	OBJETIVO GENERAL.....	40
3.2.2	OBJETIVOS OPERACIONALES.....	41
3.2.3	PROPÓSITOS.....	41
3.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	42
3.3.1	ESTATUTOS.....	42
3.3.2	CONSTITUCIÓN Y DEFINICIÓN.....	42
3.3.3	RÉGIMEN LEGAL.....	42
3.3.4	OBJETO Y FINES.....	43
3.3.5	BENEFICIARIOS O DESTINATARIOS.....	43
3.3.6	DOMICILIO.....	43
3.3.7	PATRIMONIO.....	44
3.3.8	PLAZO.....	44
3.4	ATRIBUCIONES DE LA ORGANIZACIÓN.....	44
3.4.1	ATRIBUCIONES DE LA JUNTA GENERAL DE MIEMBROS.....	45
3.4.2	ATRIBUCIONES DEL CONSEJO DIRECTIVO.....	45
3.4.3	ATRIBUCIONES DE LA GERENCIA GENERAL.....	46

3.5	ORGANIGRAMA.....	48
3.6	PROGRAMAS DE APOYO CREDITICIO DE MINI-PROYECTOS DE DESARROLLO COMUNAL.....	49
3.6.1	AVIO AGRICOLA.....	49
3.6.2	AVIO GANADERO.....	49
3.6.3	REFACCIONARIO AGRICOLA.....	49
3.6.4	REFACCIONARIO GANADERO.....	50
3.6.5	OTROS PROYECTOS.....	50
	3.6.5.1 MEJORAS PERMANENTES.....	50
	3.6.5.2 ARTESANIAS.....	50
	3.6.5.3 SERVICIOS.....	50
3.7	PERFIL DEL GRUPO OBJETIVO.....	50
3.8	RESTRICCIONES DE LOS PROGRAMAS.....	51
3.9	REGLAMENTO DE CREDITO.....	52
3.9.1	CONDICIONES GENERALES Y REQUISITOS PARA SER BENEFICIARIO.....	52
3.9.2	COMITE REGIONAL DE CREDITO.....	53
3.9.3	DESTINOS Y MONTOS DE LOS CREDITOS.....	53
3.9.4	LOS INTERESES, PLAZOS Y AMORTIZACIONES.....	55
3.9.5	GARANTIAS DE LOS CREDITOS.....	55
3.9.6	PRORROGAS, AMPLIACIONES DE PLAZO Y RENEGOCIACION DE DEUDA.....	56

CAPITULO 4:

	APLICACION DEL METODO COSTO-EFECTIVIDAD DE TECHNOSERVE A UN PROYECTO DEL PROGRAMA DE MINI- PROYECTOS DE DESARROLLO COMUNAL: COMITE EL TRIUNFO, PROYECTO DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFE DE SAN JUAN ALOTENANGO, SACATEPEQUEZ.....	58
4.1	DESCRIPCION DEL PROYECTO.....	58
4.2	PROYECTO SIN LA ASISTENCIA DE FUNDEAGRO.....	60
4.3	PROYECTO CON LA ASISTENCIA DE FUNDEAGRO.....	61
4.4	COMPONENTE FINANCIERO DEL PROYECTO.....	62
4.4.1	INGRESOS A NIVEL FINCA.....	62
4.4.2	GASTOS DE OPERACION.....	63
4.4.3	SUELDOS Y SALARIOS PAGADOS.....	64
4.4.4	INCREMENTO DE BENEFICIOS.....	64
4.4.5	HONORARIOS/AMORTIZACIONES PAGADAS A FUNDEAGRO.....	64

4.4.6	CÁLCULO DE VALORES ACTUALES DE BENEFICIOS.....	64
4.4.7	CÁLCULO DE VALORES ACTUALES DE AMORTIZACIONES PAGADAS A FUNDEAGRO.....	65
4.4.8	RAZÓN COSTO-EFECTIVIDAD.....	65
4.4.9	HOJA RESUMEN DEL COMPONENTE FINANCIERO DEL PROYECTO.....	66
4.4.10	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL COMPONENTE FINANCIERO.....	67
4.5	COMPONENTE NO CUANTIFICABLE DEL PROYECTO.....	68
4.5.1	BENEFICIOS SOCIALES.....	68
4.5.2	BENEFICIOS ECONÓMICOS.....	68
4.5.3	BENEFICIOS EN MEJORAMIENTO DE POLÍTICAS.....	69
4.5.4	HOJA DE BENEFICIOS NO CUANTIFICABLES.....	70
4.5.5	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA HOJA DE BENEFICIOS NO CUANTIFICABLES.....	73
	CONCLUSIONES.....	74
	RECOMENDACIONES.....	76
	BIBLIOGRAFÍA.....	78
	ANEXOS.....	80

PRESENTACIÓN

La realización del presente trabajo responde a diversas inquietudes; una de ellas es dar a conocer herramientas adecuadas que permitan, a las Organizaciones No-Gubernamentales que promueven el desarrollo, evaluar con objetividad su labor.

La tarea de erradicar la miseria y el sub-desarrollo constituye un llamado urgente y apremiante de la sociedad guatemalteca, hacia aquellos sectores que poseen los recursos apropiados; este clamor es cada día más intenso y requiere de altas inversiones económicas que no pueden darse el lujo de ser inefectivas e indiferentes ante las necesidades de las capas sociales más lastimadas por las diversas crisis.

Las expectativas, ilusiones y esfuerzos de las comunidades campesinas rurales han constituido el principal incentivo para el aprendizaje de un método de evaluación económico-social que revelaría los resultados alcanzados por la generosidad de un grupo de personas desinteresadas que conforman la Fundación para el Desarrollo Agropecuario, que ha tenido el valor de someter a evaluación sus actividades.

Los resultados de costos versus efectividad de los programas será el parámetro que marque el crecimiento de los grupos sociales en mayor o menor grado; será también el índice de confianza que explique a los donantes extranjeros sobre el destino que se da a sus capitales y sobre el retorno de beneficios que ellos esperan.

El aplicar el modelo costo-efectividad a todas las inversiones en proyectos de desarrollo garantizará un adecuado control y seguimiento de los resultados alcanzados, y permitirá a las ONG's captar más fondos e invertirlos en proyectos que reporten beneficios reales a corto y largo plazo.

OBJETIVOS

OBJETIVOS GENERALES

1. Contribuir con las Organizaciones No Gubernamentales para que su labor de desarrollo surta los efectos que los beneficiarios necesitan en el corto y largo plazo.
2. Apoyar al sector agropecuario del país para que alcance un nivel satisfactorio de productividad.
3. Coadyuvar al despegue económico del sector agropecuario mediante inversiones efectivas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Optimizar los recursos de las Organizaciones No Gubernamentales para obtener el máximo beneficio social y económico en las comunidades.
2. Dar a conocer un método de análisis económico-social aplicable a proyectos de desarrollo comunitario o empresarial.
3. Reevaluar el papel de las Organizaciones No Gubernamentales que apoyan en desarrollo socio-económico del país.

INTRODUCCIÓN: GUATEMALA, RESURGIMIENTO DE UNA NACIÓN

Las intensas crisis políticas que ha vivido Guatemala en los últimos tiempos, abre la oportunidad histórica de sentar las bases para construir la nación. Realizar transformaciones profundas en la sociedad y el Estado, en las instituciones políticas, y hacer que el aparato gubernamental se convierta en bases sólidas para lograr una transición eficaz hacia la auténtica democracia, de la cual está necesitada la sociedad guatemalteca.

El intento de golpe de estado ocurrido a finales de mayo de 1,993 por el entonces Presidente de la República, Ing. Jorge Serrano Elías, demostró con toda transparencia, que Guatemala solamente había alcanzado logros superficiales en cuanto a la construcción de un estado democrático.

La crisis de representación, participación y gobernabilidad se conjugaron con la económica, la social y las demandas de reivindicación cultural del pueblo indígena, ha dado lugar a un complejo escenario socio-político, cuya evolución actual y futura será decisiva para alcanzar las metas de bienestar de los guatemaltecos, dentro de un marco de convivencia pacífica, pleno respeto a los derechos humanos, y una verdadera pluralidad cultural y política.

Estos momentos históricos deben servir para reconocer las potencialidades, problemas y debilidades como nación, estado y sociedad. Se debe reconocer que todos, sin excepción, conformamos una diversidad cultural, social, geográfica, económica y política.

La escasa disponibilidad económica para atender la gran cantidad de problemas que agobian al pueblo, asociado a la desorganizada administración gubernamental, trajo como consecuencia una increíble conducta de abandono de las cuestiones más elementales del desarrollo.

Como país, como Estado y como nación, todavía no hemos resuelto muchos de los problemas básicos que otras naciones cercanas resolvieron hace mucho; vivimos cerca de medio siglo de atraso respecto a otros países en materia de desarrollo económico, cultural, político y social; por esto, en el umbral de las puertas de lo que será el siglo XXI, es el momento en que debe reflexionarse profundamente y proyectar las energías hacia el desarrollo integral de los grupos sociales más castigados, combatir la pobreza, compartir la riqueza y participar activamente en las decisiones de la nación. El Estado debe, inmediatamente, abandonar su actitud autoritaria, paternalista e ineficaz para transformarse en facilitador de todas las energías manifiestas y potenciales de los sectores

que desean un cambio integral; un cambio que promueva un nivel de vida digno para los guatemaltecos.

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) son las primeras protagonistas dentro de los esfuerzos por brindar oportunidades a aquellos que no tienen la opción de actuar por sus propias fuerzas; es por esto que los gobiernos venideros deben invertir con mayor convicción en la gestión de las ONG's, tal como lo hace la Comunidad Internacional mediante mecanismos adecuados y efectivos de control y evaluación de resultados; sin duda alguna, las ONG's constituyen un pilar importante en el edificio del desarrollo de nuestra nación.

El presente trabajo pretende dar a conocer un método de evaluación de proyectos de desarrollo que permita saber con mayor certeza, si los resultados alcanzados están, verdaderamente, encaminando a la comunidad a un mejor nivel de vida y si le está proveyendo de las oportunidades de crecimiento que necesita; el método pretende quitar el velo que existe sobre el gasto sistemático y convertirlo en la inversión que reportará beneficios concretos. Para realizar este trabajo se contó con la autorización de la entidad creadora o desarrolladora del método: TechnoServe, cuya sede en San Salvador aprobó con beneplácito la iniciativa de dar a conocerlo en el medio guatemalteco a todos aquellos inversionistas sociales o empresariales que desean saber a profundidad si sus esfuerzos están convirtiéndose en beneficios reales que lleven a las comunidades a manejarse con autosuficiencia.

CAPITULO 1

CAPÍTULO 1

LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES: SU IDENTIDAD Y SU FUNCIÓN EN EL ENGRANAJE DEL DESARROLLO

1.1 QUÉ SON LAS ONG'S

Guatemala, como varios países latinoamericanos, sufre grandes males sociales como: el hambre, desempleo y sub-empleo, extrema pobreza, desnutrición, altas tasas de mortalidad, etc. que han colocado a la población ante enormes retos de supervivencia que reclaman soluciones a corto y largo plazo. Las capas sociales más bajas son las que, a la larga, resultan siendo las más castigadas por una crisis estatal generalizada; además, son protagonistas de cambios sociales bruscos que ha sido el producto, en parte, del conflicto armado que aún no termina en la mesa de negociaciones.

La infinidad de necesidades apremiantes han generado la formación de entidades, cuyo único interés es rescatar a la sociedad guatemalteca del abismo en el que paulatinamente cae; las Organizaciones No-Gubernamentales (ONG's) son la respuesta a los muchos retos planteados; su creación y multiplicación ha sido impresionante en los últimos años.

La primera característica que distingue a las ONG's es su increíble capacidad de adaptarse a los efectos de las crisis; por esto es que vemos como las ONG's están presentes en la mayoría de necesidades apremiantes de la sociedad. "En medio de los proyectos de paz, desarrollo y democratización para nuestros países, el fortalecimiento de la sociedad civil es un factor clave, para el cual, los valiosos recursos organizacionales que poseen las ONG's se vislumbran como una posibilidad generadora de procesos autónomos, participativos y articuladores en la sociedad civil" (ONG's, sociedad civil y Estado en Guatemala, AVANCSO - IDESAC, 1990)

A pesar del enorme potencial de las ONG's, se tiene la percepción que ellas mismas conocen muy poco sobre su capacidad y potencial como agentes de cambio y desarrollo en las sociedades; ante esto, la búsqueda de una reflexión continua sobre el ser y misión de la entidad es básico para poder enfrentar su tarea ante la realidad nacional. En efecto, "las ONG's son agentes de desarrollo con el potencial de aglutinar y canalizar recursos en pro del desarrollo participativo y democrático a nivel regional. En la medida en que las ONG's logren fortalecer la capacidad institucional de las bases, potenciarán también la capacidad de gestión de la sociedad civil." (Las ONG's y la crisis centroamericana, CRIES, 1989, Mimeo)

Si consideramos a las ONG's como el enlace entre las necesidades sociales y el desarrollo de los grupos o comunidades, entonces es primordial promocionar las capacidades organizacionales que hagan ver, al aparato económico y político, la urgencia de desarrollar proyectos entre el gobierno y la sociedad civil que provean de las oportunidades suficientes para mejorar las condiciones de vida de los sectores más empobrecidos. Todo lo anterior requiere que se mantenga un permanente autoexamen de estas demandas y de los grupos sociales donde radican los problemas más urgentes de resolver.

Por otro lado, las ONG's son capaces de movilizar enormes recursos que provean de bienestar a sus comunidades en busca, en primer lugar, de la sobrevivencia; sin embargo, también son capaces de remover valores profundos dentro de los grupos sociales que se convierten en una energía social de grandes proporciones que, a su vez, forma parte de los recursos propios de la población civil.

La diversidad de campos de operación de las ONG's, su independencia del aparato estatal, su flexibilidad ante los cambios y la relación estrecha que mantiene con la población, son algunas de sus ventajas competitivas más relevantes que se han puesto a disposición de la sociedad.

Sin tomar en cuenta el origen, conceptualización y campos de acción, la mayoría de las ONG's son entidades que buscan encauzar y concretizar un orden social justo, equitativo y pacífico. Efectivamente, "el altruismo, la autonomía, la participación, la eficiencia y la cooperación son principios que, variando en determinados tiempos y contextos, persisten en la especificidad de las ONG's" (PRO MUNDI VITA, Mil Roekerst, 1989)

La historia indica que han sido muchas las ONG's que han protagonizado un rol importante a lo largo de varios años, acompañando a las sociedades en necesidades y problemas apremiantes e intereses sociales, en los cuales se han jugado muchos y variados riesgos y han comprometido esfuerzos y recursos de toda índole. Todo esto requiere que se lleven a cabo diagnósticos y autoexámenes de las experiencias vividas y se compartan para lograr una visión de conjunto que permita captar las necesidades e intereses de la población en su quehacer diario.

Las ONG's son entidades sociales orientadas irremisiblemente a la población, por ello, conscientes o no son parte fundamental de la dinámica social del país y son protagonistas de los hechos con grandes o pequeños programas, proyectos o acciones que son dirigidas hacia las comunidades que son víctimas del

subdesarrollo. Por esto, las ONG's se han convertido en un tercer bastión en la promoción del desarrollo que sigue muy de cerca a la inversión privada y a los programas estatales. A pesar de ello, su papel es aún incomprendido, y no son lo suficientemente conocidas en el medio; muy a menudo, las mismas autoridades gubernamentales bloquean su accionar por considerarlas rivales.

En el plano exterior, "las Organizaciones No Gubernamentales se han convertido en una fuerza internacional sin fronteras. Su efectividad y capacidad para innovar no han sido dadas a conocer lo suficiente" (ONG's, sociedad civil y Estado en Guatemala, AVANCSO - IDESAC, 1990). Se cuenta con innumerales casos en los que las ONG's fueron capaces de generar más y mejores resultados, que los gobiernos en materia de desarrollo.

1.2 CONTEXTO HISTÓRICO DEL DESARROLLO DE LAS ONG'S EN GUATEMALA

Alrededor de los años sesenta, a nivel internacional, ocurren dos sucesos importantes que influyeron enormemente en el país, sobre todo en la creación de Organizaciones No Gubernamentales. Primero, se destaca la creación del programa ALIANZA PARA EL PROGRESO, que no es más que el modelo de desarrollo de los Estados Unidos para Latinoamérica; esto coincidió con la celebración del CONCILIO VATICANO II, que se constituye en el segundo suceso importante para las ONG's. La AID, como brazo del programa estadounidense para el desarrollo, apoya directamente en Guatemala a cuatro organizaciones: IDESAC, EACA, CAPS Y BERHORST; las tres primeras perseguían estimular el crecimiento económico por medio de cooperativas de campesinos, elevando con esto, la productividad del minifundio.

Como consecuencia de las reflexiones del Concilio Vaticano II, se comienza un proceso de secularización de las instituciones de la Iglesia, y ella misma comienza a participar activamente en trabajos de desarrollo; de una Iglesia estática, pasa a ser una Iglesia dinámica y generadora de soluciones a los problemas económicos y sociales.

Por esos mismo años, nació la Democracia Cristiana Guatemala (DCG) cuyo vínculo con la Iglesia fue desde el principio muy fuerte y estrecho; a su vez, la DCG consolida su relación con la Democracia Cristiana Internacional quien a través de aquella canalizaba recursos para el desarrollo. Fue así como la DCG quedó ligada a ONG's como IDESAC y CAPS; EACA y BERHORST siguen la línea desarrollista de AID. Al lado de estos acontecimientos, se generaliza cada vez más la asignación de recursos internacionales para desarrollo a través de diferentes canales, y uno de ellos fueron las ONG's.

A principios de la década de los setenta, particularmente en el año 1,973 se inician procesos de pugnas internas en la DC y en el movimiento cooperativo; la Iglesia, por su parte, toma el liderazgo en el compromiso social y político a partir de la Conferencia de Medellín 1,968, y en este contexto IDESAC se convierte en asesor de la Iglesia en la pastoral social.

A partir de 1,973 hasta 1,976 las organizaciones existentes comienzan a inclinarse por el compromiso con las clases populares, enfocan sus esfuerzos en lograr una mejor organización social dentro de sus bases, así como a nivel regional. El trabajo de las ONG's es reconocido en general como dinámico y fuerte, aunque son numéricamente reducidas; la presencia que demuestran es de suficiente peso. Su relación con el gobierno de turno se mantiene fría y distante, aun cuando éste intenta un acercamiento, pues ya detecta el potencial organizativo que ellas tienen. A raíz del enorme poder de organización, surgen muchos centros de capacitación, escuelas radiofónicas y se incrementa la organización campesina entre los pequeños productores. Por otra parte, en este período se comienza a hablar del fracaso del modelo desarrollista estadounidense y la balanza se inclina hacia los proyectos de bienestar social impulsados por la pastoral cristiana. Los gobiernos europeos y sus agencias de financiamiento prefieren desviar sus recursos hacia proyectos de contenido social y de promoción de organizaciones.

En el período posterior al terremoto de 1,976, es notorio el crecimiento de las organizaciones no gubernamentales, que surgen como canales para la ayuda extranjera por el desastre; en contraste con esto, hay un repunte de la represión popular y muchas organizaciones son prácticamente arrasadas, así como de personas dedicadas a la evangelización de las comunidades de la Iglesia, cuyas violaciones a los derechos humanos fueron alevosas y flagrantes. A raíz de estos hechos, muchas agencias deciden retirarse y otras optan por el camino de la lucha armada; otras, en cambio, se repliegan y deciden reorientarse hacia proyectos de ayuda humanitaria o pequeñas actividades de desarrollo comunal.

En efecto, las actuales ONG's que operan en Guatemala están sometidas a las condiciones socio-políticas, pero muchas actúan fortaleciendo los movimientos populares que forman el complejo ámbito social del país.

1.2.1 TENDENCIAS DE CRECIMIENTO

En esta sección, se presenta el crecimiento de las ONG's, a las cuales les fue otorgada la personería jurídica por parte del Gobierno. Estos promedios nos reflejan, con muy buena apreciación, la capacidad organizativa a nivel legal, así como las iniciativas, producto de la conciencia de ciertos sectores, de alcanzar los medios para institucionalizarse.

Durante el gobierno del General Carlos Manuel Arana Osorio (1,970-1,974), fueron autorizadas 556 organizaciones, lo que nos da un promedio por año de 111 ONG's. (Ver anexo G-1)
(1)

De 1,974 a 1,978 durante el gobierno del General Kjell Eugenio Laugerud García, adquirieron personería legal 622 organizaciones, a un promedio de 155 por año, lo cual es comprensible si se recuerda la ayuda internacional posterior al desastre de 1,976. (1)

Luego entre 1,978 y 1,982 durante el gobierno del General Fernando Romero Lucas García, se presenta un descenso brusco, ya que se legalizan sólo 250 organizaciones, que da un promedio de 50 anuales. Posteriormente, con la Junta Militar de Gobierno, encabezada por el General Ríos Montt y relevado por el General Oscar Humberto Mejía Víctores (1,982 a 1,986) se nota una caída aún mayor en el número de registros de organizaciones, ya que se inscribieron solamente 91 instituciones, que promedian 20 al año. Estos períodos ilustran perfectamente, la fuerte caída de iniciativas dada la represión y supresión de libertades y derechos sociales.
(1)

Durante la administración del Licenciado Vinicio Cerezo (1,986-1,990) surge de nuevo un crecimiento, y llegan a legalizarse 341 organizaciones en total, que arrojan un promedio de 85 iniciativas por año. Es notorio como la sociedad guatemalteca va recobrando, en este período, la iniciativa a organizarse aunque no se alcanzan los niveles de los años 1,976 a 1978, quizá por el recuerdo de la violencia desatada alrededor de esos años. (1)

Del año 1,991 a 1,994, surge la llamada crisis democrática institucional en la administración del Ing. Jorge Serrano Elías, así también aparece la figura del poder democrático centrada en el Lic. Ramiro De León Carpio quien ha sido electo por el Congreso de la República para terminar un período constitucional de gobierno, interrumpido por la crisis. En estas etapas, se legalizan 400 instituciones, que da un promedio anual de 100 organizaciones; el crecimiento sigue siendo lento y desconfiado. (1) (Ver anexo G-1)

Vale la pena señalar que la tendencia de crecimiento en la proliferación de ONG's, es producto de la reactivación de la política internacional que desarrolló tan intensamente la administración del Lic. Vinicio Cerezo; esto trajo consigo la llegada de financiamiento externo para programas de desarrollo. Durante la crisis institucional desatada por el gobierno del Ing. Jorge Serrano Elías y la transición hacia el poder democrático representado en el Lic. Ramiro De León Carpio, continúa siendo notorio el proceso crecimiento, ahora sustentado en el fortalecimiento de las instituciones garantes de

la democracia; una muestra de esto es la creación del Fondo de Inversión Social (FIS) y del Fondo Nacional para la Paz (Fonapaz) durante la administración Serrano y fortalecido actualmente, cuyo mecanismo se basa en el "pago de la deuda social" planteada desde 1986.

El desarrollo y la venida de algunas ONG's ha estimulado la inversión extranjera para impulsar programas de desarrollo en diversas comunidades; estas ONG's, provenientes de sectores religiosos o agencias internacionales de ayuda, trabajan ciertos programas específicos tales como: Veterinarios Sin Fronteras, Médicos del Mundo, etc.

Por otra parte, el sector empresarial organizado a través de sus diferentes cámaras o asociaciones, ejecuta su propio plan convencido de la aguda crisis económica y social del país; es así como llevan a cabo programas de capacitación, salud y vivienda en fincas y fábricas, que buscan mejorar el nivel de ingresos y atenuar las tensiones sociales por la carencia de servicios mínimos, que los gobiernos han sido incapaces de proveer; es por ello que la mayoría de agencias internacionales y gobiernos extranjeros prefieren canalizar sus programas de desarrollo a través de ONG's.

1.3 ONG'S QUE OPERAN EN GUATEMALA Y SU CAMPO DE COBERTURA

En Guatemala operan alrededor de 261 instituciones registradas, según el "Directorio de Organizaciones Privadas Voluntarias de Servicio a la Comunidad de Guatemala" elaborado en el año 1989 por la Fundación para el Desarrollo de Guatemala (FUNDESA), sin embargo, se considera que actualmente operan en el país más de 400 instituciones significativas.

Las 261 entidades registradas constituyen una buena muestra de la generosa labor que los guatemaltecos llevan a cabo por mejorar sus comunidades y por dar servicios a los estratos de menores ingresos de la población. Dado que la definición de Organizaciones No Gubernamentales es muy amplia, se estableció como requisito, que las entidades desarrollen programas de ayuda a la comunidad a la que pertenecen, es decir, aquellas como las cooperativas y otras afines no se incluyeron, por ser organizaciones de servicio a sus asociados exclusivamente.

1.3.1 PROGRAMAS DE SERVICIO QUE PRESTAN A LA COMUNIDAD

La mayoría de las ONG's registradas desarrollan programas diversos. Pocas tienen programas muy circunscritos a su área de acción y la mayoría ejecuta programas diversos en muchas áreas de servicio a la comunidad.

Para poder medir su cobertura por programas, se separaron en su totalidad los programas significativos de todas las instituciones se clasificaron, y se obtuvo la siguiente tabla:

PROGRAMAS DE SERVICIO QUE PRESTAN A LA COMUNIDAD

CATEGORÍA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Administración pública	3	0.40
Ayuda material	15	2.00
Bienestar social	136	18.17
Comunicaciones	4	0.53
Construcción y vivienda	23	3.07
Créditos y préstamos	19	2.54
Desarrollo empresarial y gerencia	24	3.20
Desarrollo de la comunidad	27	3.60
Educación	175	23.37
Medicina y salud pública	109	14.56
Nutrición	72	9.61
Población y servicios familiares	4	0.53
Política económica y planificación	2	0.26
Prod. de alimentos y agricultura	37	4.94
General	99	13.22
TOTAL	749	100.00

Fuente: Fundación Interamericana (Ver anexo G-4)

En lo que se refiere a los programas por sub-categorías, se tiene que, en lo que respecta al de Producción de alimentos y Agricultura, se presenta la siguiente distribución:

1. Agricultores	8
2. Agua	6
3. Animales de tiro	1
4. Animales	2
5. Apiarios	1
6. Comida	4
7. Conejos	1
8. Desarrollo rural integrado	1
9. Entrenamiento agrícola	10
10. Estudios/ Inspecciones/ Mediciones	3
11. Extensión agrícola	2
12. Huertos	2
13. Irrigación o riego	3
14. Medio ambiente	1
15. Mejoramiento de cosechas	2
16. Piscicultura	1

17. Reforestamiento	1
18. Semillas	3
19. Servicios veterinarios	2
20. Tecnología apropiada	5
21. Viveros	1

Fuente: Fundación Interamericana (Ver anexo G-9)

1.3.2 COBERTURA GEOGRAFICA

De las 261 ONG's registradas, se tiene que 222 (85.06%) tienen su sede en la ciudad capital y 39 de ellas en el resto del país. Muchas de ellas tienen cobertura general en más de un departamento y 50 tienen una extensión a nivel nacional. A pesar de que no se registran sedes institucionales en 9 departamentos, éstos muestran una cobertura de programas similar a lo demás. Fuente: Fundación Interamericana

Para hacer fácil la comprensión de la ubicación de las instituciones y sus programas, se dividió el país en cinco zonas convencionales, de acuerdo con la siguiente tabla

ZONAS	No. PROGRAMAS	DEPTOS. CUBIERTOS
Central	217	Guatemala, El Progreso Sacatepéquez, Chimal- tenango.
Sur	209	Escuintla y Santa Rosa
Occidente	375	Sololá, Totonicapán, Quetzaltenango, Reu. Suchitepéquez, San Marcos y Huehuetenango
Norte	173	El Quiché, El Petén Baja y Alta Verapaz
Oriente	269	Zacapa, Chiquimula, Jalapa y Jutiapa

Fuente: Fundación Interamericana (Ver anexo G-5)

1.3.3 PERSONERIA JURIDICA

Se encontró que, de las 261 entidades registradas, 206 cumplen

con los requisitos legales formales de tener Personería Jurídica, es decir, el 79%. De conformidad con la legislación guatemalteca, estas entidades son de carácter civil, privado y sin afán de lucro. Algunas de ellas son fundaciones, otras son asociaciones de diversa índole, y algunas son patronatos y comités específicos. Las entidades que no poseen personería jurídica propia, en su mayoría, manifiestan ser parte de organizaciones superiores que sí la tienen.

En lo concerniente a la formalidad de sus operaciones financieras, el 54% cuenta con servicio de auditoría externa, además de fiscalizar sus propias operaciones por otros medios. Solamente el 47.5% de dichas entidades tiene el beneficio de exoneraciones de impuestos o exenciones fiscales. Este porcentaje parece ser muy bajo, ya que la mayoría de las figuras jurídicas de las ONG's tienen derechos legales de tratamiento fiscal especial en más de una forma. (1)

1.3.4 ORIGEN DE LOS FONDOS

De las 261 entidades identificadas, 82 de ellas han recibido aportaciones provenientes del extranjero, tanto privadas como institucionales y de gobiernos extranjeros, es decir, el 31.4%. De estas, 39 reciben esas transferencias de forma permanente y presupuestada. En el año 1989, se estima que recibieron un total de US\$46.5 millones. La gran mayoría de ellas declaró dichas transferencias internacionales como su principal fuente de ingresos, por lo que puede pensarse que estas ONG's son extensiones de programas formales de asistencia internacional.

El otro 68.5% no recibe aportaciones provenientes del extranjero y recurre a la comunidad local para financiar sus operaciones. De las 261 entidades, se tiene que 30 de ellas, o sea el 11.5%, recibe alguna subvención o aportación del gobierno central; 18 de ellas lo reciben en forma permanente. Para el mismo año, el total de subvención estatal ascendió a US\$21.11 millones, o sea un promedio de US\$70.4 miles por entidad. Las transferencias internacionales a las entidades beneficiarias ascendieron a un promedio de Q.550,000

En ningún caso de las ONG's investigadas, se encontró una total dependencia de las subvenciones estatales para la operación de una entidad.

La entidad con presupuesto más reducido operó el año 1989 con US\$444.44, mientras que las más grandes ascendieron a US\$6 millones y US\$4.3 millones; de éstas, una es organización internacional con extensión en Guatemala y la otra netamente nacional. El presupuesto total de las 193 entidades que proporcionaron información ascendió a la suma de US\$57.1 millones. (1)

(1) Fuente: Fundación Interamericana

1.3.5 FUENTES DE INGRESOS

La mayoría de las entidades tienen una fuente principal de recursos, pero, más del 29% tiene dos. Para comprender mejor esta situación, se estudiaron las entidades que indican recibir más del 50% en alguna de ocho clasificaciones, y se encontró que el 80% de ellas estaban en esa situación; su distribución es la siguiente:

ORIGEN DE INGRESOS DE LAS ONG's (174 ENTIDADES QUE PROPORCIONARON INFORMACIÓN)

FUENTE PRINCIPAL DEL INGRESO QUE REPRESENTA MAS DEL 50% DEL PRESUPUESTO	No. ONG's	%
Cuotas regulares	14	8.1
Donaciones personales	12	6.9
Donaciones de empresas	10	5.7
Aportes del extranjero	55	31.6
Aportes del gobierno	4	2.3
Ingresos por servicios	18	10.3
Producto de actividades	4	2.3
Apoyo institucional	16	9.2
Total ONG's con una fuente principal	139	79.9
Total ONG's con más de una fuente	35	20.1
Total	174	100.0

Fuente: Fundación Interamericana (Ver anexos G-6 y G-7)

Las entidades que recurren a dos o más fuentes para sus ingresos, los obtienen primordialmente de combinar: donaciones de empresas, aportes del extranjero y donaciones individuales. Esto confirma su carácter eminentemente privado y voluntario. En un segundo orden, como fuentes complementarias a alguna combinación de las tres ya mencionadas: Los ingresos por servicios y los productos de actividades.

1.3.6 RECURSOS HUMANOS

Las ONG's funcionan con el apoyo de un gran número de personas, muchas organizaciones dependen de la participación voluntaria sin remuneración. Esta participación es a todo nivel, desde la alta dirección hasta los servicios, sin embargo, a medida que las organizaciones se formalizan y ofrecen servicios o actividades permanentes, las ONG's contratan personal remunerado. De un total de 230 entidades,

de las que se dispone información sobre recursos humanos tanto voluntarios como remunerados, se determinó que el 34% del total del personal que colabora con las ONG's recibe alguna remuneración y que el 66% dona el valor del tiempo que dedica a la institución. La ONG más pequeña indicó que empleaba a una persona, y la más grande a un total de 270. Las ONG's más pequeñas reciben el aporte voluntario de alrededor de 4 personas, mientras que la más grande indicó tener 2,000 colaboradores que efectúan alguna labor con la institución.

Los recursos humanos de las ONG's se clasifican en tres categorías de acuerdo con el tipo de actividad que llevan a cabo dentro de la institución, que son: Personal Técnico/Profesional, Administrativo y de Servicio. (1)

CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
DE 118 ONG'S

CLASIFICACIÓN	PERSONAL VOLUNTARIO	PERSONAL REMUNERADO
Técnico/Profesional	1,366	2,424
Administrativo	423	1,440
Servicio	10,384	2,482
TOTAL	12,173	6,346

Fuente: Fundación Interamericana (Ver anexo G-8)

1.3.7 POBLACIÓN BENEFICIADA

Una estimación de las personas que reciben de forma directa los beneficios o servicios proporcionados por las diversas instituciones indica que la entidad que estimó el menor número de personas beneficiadas es de 20, en tanto que la que mayor cobertura de servicios tiene estimó una población atendida de 600,000. Debido a la enorme variedad de servicios prestados y de programas de funcionamiento, se registró una gran diversidad de estimaciones de población atendida.

Del total de las 94 ONG's de que se dispone información sobre población atendida, se tiene que las entidades más numerosas, las pequeñas, atienden alrededor de 200 personas cada una. La ONG típica atiende a casi 38,000 personas. En total, las 94 ONG's estimaron beneficiar a una población de alrededor de 6.1 millones de personas.

(1) Fuente: Fundación Interamericana

En resumen, se puede indicar que la ONG típica de Guatemala es una organización pequeña y eficiente. En su dirección participan alrededor de cinco personas, emplea a 2 ó 3 personas más, y tiene aproximadamente otras 25 personas que ayudan a desarrollar y financiar sus actividades. Su presupuesto de desembolso es menor de Q.280,000 al año, proveniente principalmente de sus propias actividades y de las donaciones de personas y empresas de la comunidad o extranjeras. En conjunto, las ONG's que operan en el país estiman que atienden a una población mayor de los 6.1 millones de personas, emplean a casi 10,100 trabajadores y son el fruto del trabajo voluntario y gratuito de más de 17,500 personas. Las ONG's reciben apoyo económico del orden de los Q.109.0 millones, que devuelven servicios a la comunidad, que en la mayoría de los casos, no están disponibles de otras fuentes.

1.4 EL PAPEL DE LAS ONG's COMO AGENTES DEL DESARROLLO

Luego del proceso democratizador en los diferentes pueblos del mundo, comenzaron a surgir procesos sociales que se encaminaban a mejorar las condiciones de las capas sociales. De acuerdo con lo expresado por las Naciones Unidas, a través de su Informe de Desarrollo Humano de 1,993, la participación de las ONG's en la democratización y su estabilización ha sido decisiva e importante, a tal grado que su primordial misión se centró en la defensa de los derechos elementales de los seres humanos. Su segundo papel más importante se ha convertido en el combate a la pobreza, fruto de economías recesivas en los diferentes países. En efecto, la misión de las ONG's ha estado dirigida a aumentar la participación de los sectores marginados de las sociedades. La estrategia de sus acciones se ha basado en la participación social.

De acuerdo con el Informe de Desarrollo Humano de 1,993, Naciones Unidas plantea interrogantes sobre la efectividad operacional de las ONG's, PNUD, y explica que resulta muy difícil medir hasta qué punto las ONG's son vehículos efectivos de participación social y facilitadoras de medios para combatir la pobreza. Si bien es cierto, las ONG's fueron creadas con fines de desarrollo, algunas de ellas, sobre todo las más grandes, comienzan a actuar con la misma lentitud que la burocracia gubernamental.

La mayoría está de acuerdo con que la participación; es el distintivo de las ONG's frente a los programas paternalistas del gobierno; sin embargo, muchas son las ONG's que se ven restringidas en la participación de sus grupos objetivos, debido a que dependen en demasía de los fondos gubernamentales; por otro lado, también algunas organizaciones internacionales exigen mucha rapidez en la ejecución de los

proyectos, lo cual incide en una actitud pasiva de parte de los participantes de los programas.

El mecanismo de participación de las diversas comunidades podría concebirse como muy lento, sin embargo, es lo que a largo plazo redundará en beneficios concretos para las comunidades; por su parte, los gobiernos podrían exigir ejecuciones rápidas por motivos políticos, que no aseguran el protagonismo de los sectores empobrecidos. Las ONG's saben que los proyectos participativos requieren un proceso previo de consultas, una formulación y una ejecución gradual, así como una selección minuciosa de los participantes.

Una lección aprendida por las ONG's es que los esfuerzos encaminados a promover la participación y la obtención de protagonismo de la población objetivo, no se puede divorciar de los logros económicos concretos. Si no se brindan mejoras en el ingreso económico de la población, los esfuerzos por elevar su participación provoca solamente desgaste.

La historia ha hecho ver que las Organizaciones No Gubernamentales tuvieron un aporte importante y costoso en el proceso de democratización y pacificación del país. El aporte de las ONG's al desarrollo humano fue cualitativo y muy pocas veces cuantitativo, pues abrieron espacios al debate socio-político y cuestionaron fuertemente la marginación de muchos guatemaltecos del contexto de bienestar. Conscientes de que esta contribución cualitativa, sobre todo en las décadas de los años 70 y los 80, fue la responsable de los procesos de democratización en toda América Latina; ahora toca a las ONG's asumir una nueva etapa, en la cual, sus inversiones, sea del origen que sea, deben reportar resultados de autosuficiencia e incremento en las condiciones u oportunidades de vida de los habitantes; los inversionistas no se conformarán con retórica especializada, sino desearán ver los cambios en el ingreso económico de la comunidad, índices de salud más alentadores y otros signos inherentes al desarrollo humano.

CAPITULO 2

CAPÍTULO 2

EL MODELO COSTO-EFECTIVIDAD DE TECHNOSERVE

2.1 TECHNOSERVE, EL AUTOR DEL MÉTODO

Dentro de un sinnúmero de organizaciones dedicadas a combatir la pobreza y a proveer de las herramientas necesarias para que los grupos sociales mejoren sus ingresos económicos, destaca la labor de TechnoServe, una entidad privada sin fines de lucro que provee asistencia técnica a empresas compuestas, principalmente por personas del área rural, a las cuales llaman "empresas de base comunitaria".

Fundamentalmente estas "empresas" están relacionadas con la agricultura. El entrenamiento que TechnoServe provee, básicamente les ayuda a incrementar su productividad, a mejorar su administración y a optar a nuevos y mayores mercados para sus productos. TechnoServe persigue que la asistencia que brinda se traduzca en la creación de fuentes de trabajo, incremento en el ingreso económico de las familias y el mejoramiento de las condiciones de vida en general; todo esto sin crear dependencia de la ayuda externa, sino educando para la "autosuficiencia".

TechnoServe fue fundado en 1,968. Actualmente trabaja en varios países de Africa y América Latina; su personal está compuesto por más de 180 personas, principalmente de profesionales altamente capacitados en diversas disciplinas en cada uno de los países donde opera. Obtiene sus fondos de organizaciones religiosas, personas individuales, fundaciones, corporaciones, instituciones de los países sede y de la AID.

La gran cantidad de experiencias acumuladas en la ejecución de proyectos, llevó a TechnoServe a plantearse interrogantes acerca de la efectividad de los resultados alcanzados, y fue a partir de estas reflexiones que se inició la búsqueda de métodos de evaluación de proyectos que sintetizaran la efectividad de los mismos; fue así como los equipos profesionales de especialistas de TechnoServe desarrollaron el método COSTO-EFECTIVIDAD para evaluación de proyectos con metas sociales y de desarrollo. Sin embargo, luego de una serie de análisis, notaron que este método se adaptaba fácilmente a los requerimientos de los proyectos empresariales, proveyendo de herramientas útiles para medir los impactos económicos-sociales de los diversos proyectos. El presente capítulo tiene como finalidad describir lo más ampliamente posible el método, siguiendo cuidadosamente los lineamientos de TechnoServe, así como su procedimiento de explicación.

2.2 QUÉ ES EL MODELO COSTO-EFECTIVIDAD

Muchas entidades de desarrollo acostumbran medir su contribución únicamente a través de números que no reflejan beneficios concretos para las comunidades en las que se trabaja, tal es el caso de: cantidad de préstamos otorgados, vacunas entregadas, cantidad de dinero gastado, número de grupos capacitados; todo esto, obviamente, no representa por sí solo un beneficio; todos los factores mencionados, probablemente signifiquen mejoras, pero no reflejan un resultado de autosuficiencia. Si las entidades se enfocan en los esfuerzos, lo más seguro es que pierdan de vista los resultados.

Las Organizaciones de Desarrollo no deben apartarse de las metas económicas y sociales al implementar un proyecto; con las herramientas adecuadas se puede medir el impacto social y económico de los mismos. De esta necesidad palpable, surge el modelo costo-efectividad de TechnoServe, el cual mantiene el enfoque socio-económico, que garantiza el alcance de mejoras concretas y sostenibles en el seno de los grupos objetivos o beneficiarios. Técnicamente, la metodología costo-efectividad provee la visión para analizar los resultados alcanzados versus los recursos invertidos.

Costo-efectividad también puede definirse como la habilidad para alcanzar los objetivos de un proyecto a un costo razonable. Un proyecto costo-efectivo deberá generar beneficios que sean mayores a la inversión total de la entidad que le brinda asistencia.

En caso de asistencia en desarrollo, estos beneficios pueden a menudo ser difíciles de medir y monitorear. Ellos involucran efectos culturales, sociales, políticos y económicos. Esto significa comparar los costos de manejar los programas y proyectos contra el impacto positivo de autosuficiencia de las empresas participantes y las comunidades y regiones aledañas.

Desarrollar un proyecto costo-efectivo no es lo mismo que desarrollar un proyecto a un mínimo costo. El reducir los costos de un proyecto no significa necesariamente alcanzar las metas de costo-efectividad, especialmente si el marco de tiempo para el análisis es corto. Por ejemplo, un programa de entrenamiento bien diseñado puede conducir a beneficios a largo plazo en los objetivos del programa. Si la reducción de costos es la única preocupación, entonces la valiosa efectividad en entrenamiento, y otras inversiones con largos períodos de gestación, pueden escaparse porque no parecen resultar en el corto plazo.

2.2.1 JUSTIFICACIÓN PARA EL USO DEL MODELO COSTO-EFECTIVIDAD DE TECHNOSERVE

Las razones por las cuales no se ha generalizado el uso del método Costo-Efectividad son variadas, pero la principal es porque muchos sienten que el trabajo de las Organizaciones de Desarrollo es valioso, sin importar el costo; la idea de evaluar el costo-efectividad es de mal gusto. En este caso, el esfuerzo y recursos gastados son aceptados como prueba suficiente del valor de un proyecto; la cuantificación reduce su valor.

Algunos no objetan cuantificar la evaluación del proyecto, pero piensan que las herramientas para medir costo-efectividad más comunes son inapropiadas. Los métodos actuales parecen ser más apropiados para el sector lucrativo, donde el objetivo primordial es maximizar las ganancias. El tomar decisiones basados puramente en cifras financieras no parecen ser apropiadas para las organizaciones no-lucrativas. Con el limitado conocimiento de los métodos, y las limitaciones para cuantificar objetivos complejos de desarrollo, las organizaciones no lucrativas no han adoptado el análisis costo-efectividad.

Hasta hace poco, las metas meritorias y complejas de las organizaciones de desarrollo han permitido escapar de las presiones reales para probar su efectividad, pero ya no se pueden dar ese lujo. Se tienen nuevas presiones de donantes cada vez mejor informados y de las reducidas agrupaciones financieras. Para diluir estas presiones, se debe abordar directamente el tema de costo-efectividad de los proyectos.

Según la experiencia de TechnoServe, un análisis de costo-efectividad bien diseñado es adecuado para la mayoría de organizaciones de desarrollo. Es natural que las organizaciones no-lucrativas se preocupen por los principios de costo-efectividad comparando los costos de asistencia con los resultados finales. Generalmente se tienen fondos limitados, se depende de donantes para apoyar los esfuerzos, y se tiende a asumir grandes proyectos que podrían utilizar todos los recursos disponibles. Con aplicar costo-efectividad se puede ampliar la capacidad para ayudar mejor a más personas y agregar nueva intensidad o diversidad a los programas.

2.2.2 PRINCIPIOS QUE GUIARON EL DESARROLLO DEL MÉTODO

Cuando TechnoServe inició el desarrollo del método, fundamentalmente hubo dos principios que guiaron su trabajo:

1. Primero, se necesitaba un modelo que fuera lo suficientemente útil para el personal de campo. Surgieron varios temas interesantes teórica y metodológicamente, que revelaban una gama de complejidades que podrían haber hecho fácilmente inmanejable un análisis de por sí complicado. El modelo necesitaba ser accesible para cualquier persona, cualquiera que fuera su especialidad o entrenamiento académico. Dadas estas restricciones, se mantuvo un método simple para el trabajo en el campo.

2. El modelo necesitaba ser eficiente. Los métodos altamente detallados y técnicos como aquellos utilizados por el Banco Mundial en sus proyectos, requieren más información y conocimientos técnicos, por lo mismo requieren mayor inversión, por lo que habría de encontrarse un balance entre rigor analítico y gasto.

2.2.3 COSTO-EFECTIVIDAD VERSUS COSTO-BENEFICIO

El modelo de costo-efectividad se diferencia del análisis costo-beneficio convencional en tres formas:

1. Costo-Efectividad se refiere a toda la efectividad financiera y no financiera, según sea especificada por una organización, mientras que los métodos Costo-Beneficio típicamente enfocan sólo aspectos financieros y económicos de un proyecto.

2. El modelo Costo-Efectividad analiza beneficios de los participantes del proyecto comparados con los costos de la organización de asistencia, mientras que los métodos Costo-Beneficio típicamente incluyen todos los costos asociados con el proyecto y lo analiza desde una perspectiva, tal como lo hace el gobierno.

3. Los análisis de costo-beneficio generalmente resultan en un sólo número, entre más grande mejor. Los resultados del método costo-efectividad no son ni fáciles de interpretar, y quizá no tan precisos. Sin embargo, los dos métodos sirven para diferentes propósitos.

El análisis de costo-efectividad se adapta a las necesidades de una Organización No Gubernamental como una herramienta administrativa relativamente simple y barata, que puede ser aplicada a las economías locales que rodean los proyectos de desarrollo.

Al reconocer plenamente la importancia de las técnicas costo-beneficio y compararlo con el costo-efectividad, se debe considerar lo siguiente: que en el análisis costo-beneficio, el valor relativo de un proyecto es medido desde el punto de

vista de la economía nacional, y necesariamente acarrea un sin número de suposiciones explícitas e implícitas acerca de las preferencias de política del país. En el análisis financiero, los valores relativos son vistos desde la perspectiva del inversionista o participante. En el análisis costo-efectividad, se tratan de utilizar indicadores medibles consistentes con las metas u objetivos para operar un programa de desarrollo.

2.3 EL MODELO COSTO-EFECTIVIDAD DE TECHNOSERVE

El punto central del trabajo de TechnoServe es transferir su experiencia gerencial, técnica y administrativa a los miembros y dueños de empresas, y ayudar a las instituciones locales a asistirlos. Debido a que el enfoque es el desarrollo empresarial, la médula del modelo incluye la medición de las ganancias de la empresa (indicador aceptado como éxito en los negocios) y las utilidades financieras de los participantes del proyecto. Pero debido a que las metas son tanto sociales como económicas, también desarrollaron los medios para abarcar otras metas no-cuantificables dentro del proceso de evaluación de proyectos.

El sistema resultante es una combinación de dos métodos de análisis complementarios, pero distintos. La primera parte del análisis, el **Componente Financiero**, calcula la **Razón de Costo-Efectividad** básica (usando prácticas de costo-beneficio relativamente estándar y análisis de valores actuales netos). Esto es derivado por medio de una hoja electrónica, construida para comparar las utilidades financieras esperadas de los participantes del proyecto, contra el costo del programa por proveer los servicios. La segunda parte, la **Razón de Beneficios No-Cuantificables**, es un sistema de valores de peso, que reflejan otros beneficios de desarrollo que no pueden ser fácilmente traducidos en cantidades monetarias.

Cada uno de estos componentes pueden sostenerse independientemente para determinar la efectividad del proyecto. Cuando son interpretados en conjunto, presentan una visión multidimensional del impacto y habilidad para llevar los servicios a las comunidades en las cuales trabajan las ONGs.

2.3.1 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS DE COSTO-EFECTIVIDAD

1. Ingresos netos de los agricultores:

Es el ingreso real y/o esperado de los agricultores, el neto de sus costos de producción agrícola relacionados a la empresa

(esto varía según el tipo de proyecto). El ingreso de los agricultores dentro de la población meta es calculado en forma neta de lo que ellos ganaban antes de la asistencia de las entidades de desarrollo.

2. Ingresos netos de la empresa:

El aumento de ingresos de la empresa es el beneficio financiero más directo como producto de la asistencia empresarial. Los ingresos netos de la empresa son calculados antes de impuestos, distribución de dividendos, etc. Se obtiene de las proyecciones o información real de los estados de pérdidas y ganancias de la empresa, que depende de cuándo ocurre el análisis.

3. Sueldos y salarios pagados:

Estos consisten en sueldos y salarios pagados por la empresa a su personal. Puede ser adecuado incluir otros sueldos de los trabajadores, tales como aquellos que interactúan regularmente con la empresa, y personas de la localidad cuyos ingresos han aumentado debido al aumento en el volumen de la actividad.

4. Beneficios sin la ayuda de las ONGs:

Cualquier utilidad financiera en forma de ingreso a nivel agrícola, ganancias de la empresa, salarios y sueldos que existen antes de la asistencia de las entidades de desarrollo, son calculados en estudios iniciales. Se asume que estos beneficios continuarían, si las entidades no se hubieran involucrado.

5. Beneficios financieros totales:

La suma de los tres primeros rubros citados anteriormente, menos el cuarto, calculado en moneda local (tal información es de utilidad a nivel de campo).

6. Beneficios financieros totales en moneda local:

Los beneficios financieros totales, arriba, son convertidos a unidades de dinero para el año de análisis usando los índices de precios al consumidor para cada país. Esto permite dar razón de los efectos de inflaciones pasadas.

7. Valor actual de beneficios financieros en moneda local:

La corriente de beneficios financieros es revaluada en el año de análisis para responder a los costos de oportunidad de dinero de cada región o país. Los beneficios del pasado son más valiosos; los beneficios en el futuro son descontados de acuerdo a la tasa de descuento social asumido por cada país.

La tasa de descuento social estima los costos de oportunidad de dinero de una sociedad cuando sea invertido para el bien de la sociedad, la cual puede diferir considerablemente de la tasa de descuento derivada netamente financiera. Generalmente, la tasa de descuento social varía de acuerdo con la fortaleza de la economía.

8. Valor actual de los beneficios financieros en U.S.\$:

Para mantener al mínimo los errores de conversión de moneda, se convierte la moneda local en dólares solamente una vez. Se usa la tasa de cambio actual prevaleciente para la fecha de análisis.

9. Costos de la entidad de apoyo:

Se incluyen todos los costos asociados directamente con el proyecto, incluyendo costos administrativos en el campo y costos de apoyo atribuibles de la oficina central. También aquí se recomienda la conversión a dólares.

10. Ingresos por honorarios:

Estos se deducen de los costos de la entidad de apoyo, debido a que representan pago por los servicios de los grupos participantes. Desde la perspectiva de la entidad de apoyo, el proyecto es más efectivo si los participantes pagan tarifas, ya que tales pagos fortalecen el compromiso y motiva el comportamiento eficiente. Los honorarios son mínimos generalmente, en relación con los costos totales de asistencia técnica y son determinados según la disponibilidad de pago de los beneficiarios. Aunque los ingresos por honorarios no son para recuperar costos, éstos deben ser tomados en cuenta en la hoja electrónica porque contrabalancea directamente los costos de la entidad de apoyo para el proyecto.

11. Valor actual neto de costos financieros:

Los costos financieros netos de la entidad de apoyo son descontados de acuerdo con las tasas que las leyes preestablecen para cada año. Se proyectan al futuro las tasas actuales según la ley.

12. Razón Costo-Efectividad:

Es el valor actual de los beneficios dividido entre el valor actual de los costos. Esta razón debe ser interpretada dentro del contexto del ambiente del proyecto.

2.3.2 DESCRIPCION DETALLADA DEL ANALISIS

El primer paso que dio TechnoServe para desarrollar el método fue evaluar la definición de costo-efectividad. Los criterios que se desarrollaron crecieron más allá de los objetivos estipulados, planes estratégicos a largo plazo y las opiniones experimentadas de los miembros del personal. El resultado fue una serie de criterios de trabajo que tomó en consideración factores, tales como:

- a) Proveer mercados para bienes producidos localmente.
- b) Aumentar las ganancias de la empresa.
- c) Producir fuentes de ingresos para los trabajadores locales.
- d) Asegurar el dominio equitativo de los activos de la empresa.
- e) Aumentar el sentido de autocontrol de sus recursos en los participantes.
- f) Aumentar y sostener la producción agrícola.
- g) Mejorar las relaciones con otras áreas de la economía.
- h) Influir en las políticas nacionales.
- i) Ser consistente con las habilidades y recursos de TechnoServe.

Las definiciones implicaban una visión de costo-efectividad más amplia de la que es aplicada por académicos y empresarios, pero se pensó que la omisión de consideraciones sociales, económicas y políticas en métodos más tradicionales no capturarían la visión de "efectividad". Reconociendo que muchos notables economistas han invertido esfuerzos significativos para refinar las técnicas de análisis del costo-beneficio, TechnoServe hizo un esfuerzo para entender e integrar dentro del método los principios del análisis costo-beneficio más ampliamente aprobados.

2.3.2.1 COMPONENTE FINANCIERO (CUANTIFICABLE)

Conceptualmente, el método captura todos los beneficios financieros directos fácilmente identificables derivados de la empresa en estudio, y los compara a la suma de dinero y tiempo

que invierte la entidad de apoyo en dar los servicios de asistencia.

Esta información es recopilada en el tiempo (aproximadamente 10 años según el proyecto), porque mientras se incurre en costos al principio de la intervención, la empresa generalmente recibe mayores beneficios a medida que los participantes aprenden a ser más autosuficientes.

El componente financiero del modelo enfoca tres aspectos de los ingresos proyectados de los participantes, que constituyen la definición de utilidades financieras a los beneficiarios:

1. Aumento de los ingresos a nivel comunitario (agricultores, proveedores, propietarios).
2. Aumentar las ganancias de la empresa (antes del pago de dividendos, reservas obligatorias, reinversiones o impuestos).
3. Aumentar salarios agregados, sueldos y beneficios para los empleados de la empresa o los servicios contratados directamente.

Cada uno debe ser calculado como un incremento de utilidad neta; por ejemplo: la diferencia entre lo que es atribuible a la empresa y el que pudo haber ocurrido en ausencia del proyecto. Las proyecciones son hechas en dos modalidades: con la asistencia de TechnoServe o cualquier Entidad de Desarrollo y sin ella. Estas cifras son proyectadas diez años adelante a partir del término de la asistencia intensiva al proyecto.

TechnoServe adopta el acuerdo de proyectar los beneficios del proyecto acumulados por un período de diez años después de la asistencia, período promedio de vida que esperan para las empresas con las que trabajan. Tomaron en consideración el promedio de vida de las empresas, el ambiente inestable del país, las expectativas realistas de que la empresa siga existiendo después de que la asistencia de TechnoServe haya terminado. En casos particulares, una duración diferente para la corriente del beneficio puede ser apropiada (ejemplo: proyectos forestales) sin embargo, después de diez años, estos beneficios (descontados) son insignificantes. Similarmente adoptan la costumbre de ignorar los valores residuales de los activos del proyecto (liquidación). Pero de nuevo en algunos casos, como para un sistema intensivo de irrigación programado con una rehabilitación importante en su octavo año, este acuerdo puede ser desobedecido.

Se alimenta información para cada proyecto dentro de una hoja electrónica financiera de costo-efectividad adecuada para ese

tipo de proyecto (Ver Ejemplo en anexo C-2). Para mantener consistente la medida financiera, solamente son incluidos los beneficios directos de los participantes del proyecto. Al restringir el análisis financiero en utilidades directas medibles, se producen estimados de beneficios más bajos y conservadores.

En el modelo costo-efectividad, los beneficios financieros son más difíciles de calcular que los costos. Los métodos estándar comúnmente utilizados para calcular las utilidades financieras son rígidos y complejos, e incluyen conceptos tales como fijación de precios, componentes de moneda extranjera e impuestos que probablemente no afectarán las decisiones administrativas de las pequeñas empresas.

En el desarrollo del método, se prefirió cambiar la precisión por la simplicidad mientras se trata de mantener la hipótesis acerca de las utilidades financieras relevantes para los dueños de las empresas.

Por ejemplo: el componente de salario y sueldo de las utilidades financieras en el modelo, se refiere a fondos inyectados dentro de la economía local por nuevos empleados del proyecto. En las áreas rurales, para efectos de evaluación de proyectos, se asume que cualquier nuevo trabajo creado por el proyecto está llevando a nuevas personas dentro de la fuerza laboral asalariada, y por lo tanto representa una nueva producción. Se analizó sobre si vale la pena el esfuerzo en estimar el costo de oportunidad del tiempo de un agricultor (e incluirlo en el análisis) cuando él no ha tenido anteriormente un empleo fijo, o no era remunerado por su trabajo. Cuando el valor del tiempo en el agricultor es fácilmente medible, se estima e incluye en los cálculos. Tales simplificaciones pueden ser discutidas, pero se piensa que el desarrollo de una economía rural vibrante es, con frecuencia, más valiosa (en términos de estímulo de la economía local, y se evita así la inmigración urbana) que las contribuciones en salarios y sueldos que se incluyen en el cálculo. Por lo tanto, es válida la satisfacción por haber considerado los cambios para hacer esta hipótesis simplificada.

El segundo componente de utilidades financieras mira a la "base" de la empresa misma. Las ganancias netas de la empresa son una ganancia obvia de los beneficiarios, puesto que ellos son los dueños. Además, cualquier aumento en los activos netos o patrimonio de la empresa son claramente un beneficio para los propietarios. Los impuestos pagados son un costo para la empresa, pero desde la perspectiva de TechnoServe, los impuestos pagados son un beneficio para la economía local y nacional (aumentan la legalidad de la empresa) y por lo tanto son incluidos dentro del cálculo.

El total de estos beneficios financieros netos son traídos a un valor presente en el año de análisis utilizando técnicas estándar para manejo de inflación y otros factores de descuento/compuesto. En este momento, se comparan los beneficios del proyecto a un valor análogo presente que representa los costos de la entidad de apoyo (ONG).

La Razón de Costo-Efectividad (Razón C-E) es igual al valor actual de los beneficios netos dividido entre el valor actual de los costos del proyecto.

RAZÓN COSTO-EFECTIVIDAD:

$$\text{RAZÓN C-E} = \frac{\text{BENEFICIOS NETOS}}{\text{COSTOS NETOS}}$$

DONDE:

$$\text{BENEFICIOS NETOS} = R - S$$

R = A = Ingreso de propietarios atribuibles a la asistencia
 + B = Ingresos de empresa atribuibles a la asistencia
 + C = Salarios y sueldos pagados por la empresa atribuibles a la asistencia

S = A = Ingreso de los propietarios sin asistencia
 + B = Ingreso de empresa sin asistencia
 + C = Salarios y sueldos previos pagados por la empresa sin asistencia

$$\text{COSTOS NETOS} = A - B$$

A = Costos administrativos directos y del proyecto de la ONG

B = Honorarios pagados por la empresa por los servicios de la ONG.

Obsérvese en estas ecuaciones, que el modelo ve los beneficios financieros desde el punto de vista de los participantes del proyecto, mientras los costos son vistos como los de la Entidad de Apoyo. Este es un elemento importante porque refleja la visión de la asistencia en desarrollo. No se desea medir cómo se beneficia una u otra entidad de asistencia en desarrollo, sino cómo se benefician los participantes.

Combinando las perspectivas del análisis financiero, se sale de los análisis de costo-beneficio tradicionales para enfocar los objetivos de desarrollo en las personas de bajos ingresos que se asisten, cuando se mide la efectividad de la organización de desarrollo.

Además los costos de una ONG como TechnoServe, pueden constituir solamente una porción modesta de la asistencia en desarrollo total inyectada a la comunidad o región. Por lo tanto, se considera que el total de utilidades financieras netas son más directamente atribuibles a la participación de la entidad de apoyo en la actividad, y se compara con sus costos.

Si se usa efectivamente la "inversión" en desarrollo para elevar otras inversiones significativas en un proyecto, tales como caminos de acceso, agua potable, servicios de salud, comunicaciones, servicio de energía eléctrica, financiamiento de deuda, y otros similares.... tanto mejor. Los recursos son colocados para un buen uso. De nuevo, es un asunto de perspectiva: se busca el mejor uso de los limitados recursos y la mejor utilidad de la propia inversión para los beneficiarios.

La Hoja Resumen de la Razón Costo-Efectividad es una versión abreviada de la serie de hojas que completa cada asesor del proyecto. Cada rubro resumido, como el "ingreso del propietario", es calculado de una hoja soporte usando cifras reales y proyectadas. Por ejemplo, cuando se trabaja con empresas agrícolas, se obtiene el ingreso de los agricultores del producto de la cosecha. precios de insumos, costos de mano de obra, y otros costos de producción. El cálculo de ingresos de la empresa, similar a una planificación, incluye variables de producción, precios de insumos, gastos administrativos, costos de empaque, depreciación e intereses.

En consecuencia, este análisis requiere que los estimados, y preferiblemente los detalles financieros reales de la empresa sean recopilados regularmente. Entre más precisa sea la información, más útiles serán los cálculos. El análisis también requiere controles exactos y actualizados de cuánto se gasta en cada proyecto y en costos administrativos asociados. Sin embargo aun con estimados tentativos de costos y beneficios de pre-proyectos, esta herramienta es útil para identificar expectativas no realistas de un proyecto de desarrollo.

El análisis procede como sigue:

1. Las utilidades financieras pasadas, calculadas en moneda local, son convertidas en valores actuales usando los Indices anuales de Precios al Consumidor para cada país, y luego se añaden. (Esto para explicar la inflación local).

2. Las utilidades futuras se descuentan por medio de un "factor de descuento social" del país para responder por el costo de oportunidad del dinero invertido para propósitos sociales, y así obtener un valor descontado actual. (Ver definición de términos).

3. Una vez con los valores en moneda local actual, todos los beneficios se convierten en dólares usando la tasa de cambio para el año de análisis. Los costos de asistencia usualmente estan en dólares o dependiendo de la Administración de la Organización de Desarrollo.

4. Los costos pasados/futuros son acreditados/descontados por la tasa de interés apropiada de la Ley de Tesorería para aproximar el costo de oportunidad del dinero en Estados Unidos, donde se genera gran cantidad de fondos para desarrollo.

La Razón Costo-Efectividad se calcula dividiendo el valor actual de los beneficios entre el valor actual de los costos asociados. Por ejemplo, una razón de 1:1 nos dice que el beneficio financiero que va ser obtenido por los participantes del proyecto es igual a los costos financieros incurridos por la Organización de Desarrollo, y una razón de 5:1 sugiere que el beneficio financiero es cinco veces más grande que los gastos. Esta razón, y su hoja de apoyo, provee de información acerca de la "base" financiera, la semejanza con las ganancias comerciales que se buscaban.

2.3.2.2 COMPONENTE NO CUANTIFICABLE

El componente financiero dice solamente parte de la historia; resulta claro que si se deja de ver los beneficios no cuantificables se puede distorsionar la realidad de un proyecto, tanto positiva como negativamente. Para consignar los criterios restantes en la definición de un proyecto costo-efectivo, se desarrolla un segundo componente de la metodología, la Hoja de Valoración de Beneficios No-Cuantificables (VBNC).

Se desarrolló una lista de beneficios no-cuantificables que dividimos en tres categorías: beneficios sociales, económicos

y de políticas. Debido a que las ONGs tienen metas globales que afectan a cada programa de país, se establecieron sub-categorías estándar dentro de tres títulos para la organización. Los ejemplos de beneficios sociales incluyen "mayor acceso a los servicios públicos" y "mayor participación a los grupos marginados". Los beneficios económicos incluyen "más empleos" y "mejoramiento de las relaciones de y hacia el grupo". Finalmente los beneficios políticos incluyen "mejora en el ambiente de la política nacional para las empresas rurales" e "impacto en políticas institucionales"

Las evaluaciones ponen igual "peso" entre los beneficios sociales, económicos y de políticas. Estas reflejan el propósito organizacional de brindar beneficios a través de grupos "blancos" beneficiarios que originalmente se intentaba asistir, manteniendo en mente metas económicas a nivel nacional/regional, y alcanzando un impacto en políticas. Sin embargo, se determinó la importancia relativa de cada sub-categoría por medio de discusiones con el personal asesor para poner las categorías al nivel de las metas estratégicas de cada país y programa. Estos subtítulos se mantienen estables hasta que cualquier cambio significativo en el enfoque del programa necesite variaciones.

Una vez que los valores de la hoja VBCN estén completos para cada país, los proyectos individuales son valorados independientemente por tres personas, de acuerdo con el procedimiento de TechnoServe que incluye un asesor del proyecto, el gerente del proyecto, y el director del programa del país, los cuales evalúan el proyecto.

Aunque es importante que los participantes directos del proyecto lo evalúen, se considera que su punto de vista sobre la efectividad de un proyecto podría estar limitado a su proyecto y a cómo éste se relaciona con ellos. Se trata de que la VBCN incluya también impactos en la comunidad e incorpore políticas y temas sociales que no puedan aparecer relevantes inmediatamente al grupo. Por lo tanto TechnoServe decidió limitar las valoraciones de la VBCN a su personal, quienes no sólo tienen en mente las necesidades de los beneficiarios, sino que entienden la importancia que para el desarrollo tienen los beneficios políticos, económicos y sociales. Sin embargo, la evaluaciones y opiniones de los beneficiarios no son desatendidas. Las evaluaciones participativas de los beneficiarios son una parte integrante del proceso de todo proyecto.

Las tres valoraciones son promediadas, y los comentarios o discrepancias entre ellos, son anotadas en la hoja de valoración final. Más tarde estas hojas son usadas para motivar discusiones importantes entre los asesores del proyecto.

La hoja de valoración promediada, de un vistazo, identifica los beneficios no-financieros que persigue el proyecto. Además, los comentarios que acompañan cada valoración provee información acerca de qué aspecto de la intervención de la ONG respectiva tuvo un impacto en la categoría dada.

2.3.3 EJEMPLOS DE SU APLICACIÓN

La metodología de Costo-Efectividad de TechnoServe (C-E) fue diseñada para usarse en tres etapas del desarrollo de un proyecto. En la fase de diseño del proyecto, el análisis provee una valoración del mérito del proyecto y la viabilidad de la participación de TechnoServe o cualquier otra organización de desarrollo.

La información base provee algunas cifras reales para el análisis, pero la mayoría de los elementos medibles son proyecciones.

A medida que el proyecto se desarrolla, se aplica el análisis para la revisión inmediata del progreso e impacto del proyecto. Las proyecciones iniciales pueden ser actualizadas para que reflejen cifras reales y puedan hacerse proyecciones revisadas para el futuro. En esta etapa, la Razón C-E y la Hoja VBCN serán más útiles para retroalimentar a los responsables del proyecto. Todavía hay tiempo para reflejar el progreso y consignar cualquier tema que el análisis señale. Dependiendo del proyecto, y el entusiasmo del personal para usar la herramienta de costo-efectividad, tal análisis puede conducirse anualmente durante la implementación.

Los análisis de proyectos que han contado con la asistencia de TechnoServe o de otra Organización de Desarrollo, sirven como complementos para el proceso de evaluación. Debido a que las Organizaciones de Desarrollo generalmente mantienen contactos de monitoreo y relaciones amigables con los grupos después del período normal de asistencia, se tiene la oportunidad de recoger información sobre proyectos después que la asistencia ha terminado. Estudiando los análisis conducidos durante la vida del proyecto, y comparándolos con proyectos similares, se puede aprender mucho sobre cómo hacer más efectivo el enfoque original. Además, el análisis a la terminación del proyecto ayuda a determinar parámetros para futuras evaluaciones.

2.3.3.1 CÓMO INTERPRETAR Y UTILIZAR LAS HOJAS DE RESUMEN

El análisis de Costo-Efectividad fue creado para brindar resultados que pudieran informar en forma resumida al gerente sobre el progreso y efectividad de un proyecto. Cada análisis

requiere que las hojas electrónicas y las diferentes hojas VBCN estén cuidadosamente diseñadas por asesores específicos de cada proyecto. Sin embargo, la presentación final del análisis para cualquier tipo de personal o gerentes es en forma de hojas resumen. Un análisis determinado incluye:

1. Una breve descripción del proyecto y una explicación de los principales descubrimientos del costo-efectividad.
2. Una hoja resumen del Componente Financiero.
3. Una hoja de valoración promediada de beneficios no-cuantificables.

Las hojas resumen dicen muchísimo sobre la efectividad de un proyecto. Primero, la descripción del proyecto establece un contexto en el cual deben analizarse los resultados. Deberá incluir información sobre las devaluaciones de la moneda, inflación, hasta dónde la inquietud civil impacta el área del proyecto, la naturaleza de la asistencia que se está brindando, y la consideración del grupo beneficiario, entre otras.

Segundo, la Hoja de Resumen de la Razón C-E especifica claramente los beneficios y otros indicadores claves, útiles para el monitoreo y evaluación del proyecto. La clasificación de los beneficios reales y proyectados del ingreso de los agricultores, ganancias de la empresa, salarios y sueldos, que le permite al analista determinar de dónde se derivaron las utilidades reales del proyecto. Las fluctuaciones de la tasa de cambio, y otras variables financieras externas que afectan las finanzas de la empresa, pueden ser observadas y consideradas cuando se interpreta la Razón C-E final. Las variaciones mayores en curso, pueden ser identificadas rápidamente. Esta hoja entonces, puede servir como una herramienta para identificar las áreas problemáticas de las finanzas de la empresa que pueden explicarse más profundamente por los encargados del proyecto.

Es revelador comparar las Hojas completas de Razón C-E en diferentes fases del desarrollo de un proyecto, porque las cifras reales no siempre calzan con las expectativas. A través de un reajuste en las proyecciones, el personal mejora su habilidad para estimar sus expectativas sobre las utilidades financieras de una empresa. La razón resumida en la parte inferior de la hoja indica el costo-efectividad del proyecto, pero sólo, sin un detalle de las variables, no conlleva la naturaleza de los beneficios previstos.

Tercero, la Hoja de VBNC detalla los beneficios que acumulan los participantes del proyecto. El personal de campo que realiza las valoraciones escribe comentarios junto a los valores que asignan para comunicar la naturaleza de los cambios en beneficios. Se establecieron rangos de tasación de valores, de manera que la valoración de 1 indica que es un efecto que no es positivo ni negativo en la categoría de beneficio. Por lo tanto, los valores significativamente menores o mayores que uno (0.5 ó 2 son los extremos) indican efectos notables de beneficios no-cuantificables. Las Valoraciones de BNC bajas (menos de uno) empaña la Razón C-E alta cuando los dos componentes son interpretados en conjunto para determinar el costo-efectividad del proyecto.

Tal caso podría implicar que las ganancias económicas para la empresa fueron obtenidas al costo o con exclusión de los beneficios sociales o políticos. Las Valoraciones de VBNC consistentemente bajas podrían entonces alertar al personal de Organizaciones de Desarrollo para re-dirigir sus esfuerzos en beneficios sociales y de políticas.

Interpretados junto con las hojas de resumen de Razón C-E, la Hoja de VBNC agrega otra dimensión a la efectividad en alcanzar a los beneficiarios de los proyectos. Los resultados de la VBNC no varían mucho de un proyecto a otro como las Razones C-E. Esta consistencia es probablemente un resultado de la selección cuidadosa del proyecto y del beneficiario al principio de la asistencia. Pueden hacerse comparaciones significativas entre la Valoración de Beneficios No-Cuantificables en años anteriores comparados con los años siguientes para el mismo proyecto. Inicialmente, la valoración indica que los beneficios no-cuantificables son esperados, y a medida que el proyecto avanza, las valoraciones posteriores reflejan el progreso realizado.

Los dos componentes del análisis Costo-Efectividad son también de utilidad a nivel de programa de país. Las valoraciones de beneficios consistentemente bajos para todo un país pueden indicar una falta de atención de los objetivos importantes; esto ayuda a entender cuáles son las barreras nacionales o regionales para el desarrollo de una empresa costo-efectiva. También si el análisis es conducido para todos los proyectos de la región, se puede comparar los proyectos sectorialmente para determinar barreras de crecimiento a nivel de políticas. Tales barreras podrían incluir restricciones gubernamentales, las propias capacidades administrativas, falta de recursos humanos, falta de infraestructura, etc. El análisis de los resultados de costo-efectividad llevará a considerar estas posibilidades, de manera que se puedan mejorar los programas confrontando estos problemas.

Al menos este análisis permite reconocer el reto económico y social que se tiene al frente, de manera que se pueda introducir una mezcla saludable dentro de toda la cartera.

2.3.3.2 MUESTRA DE RESULTADOS OBTENIDOS DE PRUEBAS DE COSTO-EFECTIVIDAD DE CAMPO

La siguiente es una muestra representativa de resultados de costo-efectividad de algunas empresas agrícolas y otras de propiedad comunitaria, asistidas por TechnoServe:

PAIS Y PROYECTO	TIPO DE PROYECTO	RAZON C-E	VBNC
El Salvador 1	Admón ganadera y producción de arroz	3.46:1	1.74
El Salvador 1	Planta procesadora de tomate	1.06:1	1.60
Costa Rica 1	Cooperativa comercializadora de fruta	9.28:1	1.41
Costa Rica 2	Cooperativa de insumos agrícolas y comestibles	6.00:1	1.40
Perú 1	Cooperativa ganadera productora de frutas y hortalizas	1.68:1	1.45
Perú 2	Proyecto regional de Administración de acueducto.	29.50:1	1.65
Panamá 1	Cooperativa de servicios múltiples	8.20:1	1.27
Panamá 2	Tienda y mercadeo de productos agrícolas	9.59:1	1.34
Zaire 1	Producción y mercadeo de yuca, maíz, jengibre y producción de carbón.	0.61:1	1.47
Zaire 2	Empresa de producción y mercadeo agrícola	0.91:1	1.42
Kenya 1	Empresa de procesamiento de leche cultivada.	1.86:1	1.49

Kenya 2	Servicio de acueducto de propiedad comunitaria	4.94:1	1.47
Sudán 1	Programa de crédito agrícola al pequeño productor	13.61:1	1.45
Ghana 1	Empresa de procesamiento de aceite de palma	0.71:1	1.50

=====

Fuente: TechnoServe

En esta muestra de resultados, la mayoría de las Razones C-E son positivas y las valoraciones de resultados no-cuantificables fueron todos positivos. Sin embargo, este nivel de resumir los resultados de costo-efectividad no indican por qué salieron los resultados de tal manera (ciertamente, las condiciones de moneda inestable juegan un papel importante en los resultados de Zaire y Ghana). Los números resumidos, tales como los presentados aquí, solamente dan una indicación general de si un proyecto retorna más beneficios globales a los beneficiarios que los costos invertidos por las organizaciones de desarrollo.

A pesar de que se diseñó la Razón C-E para ser la "base" financiera de la empresa, ésta debe ser interpretada junto con la VBNC para determinar si el proyecto es costo-efectivo. Tómese el ejemplo de un proyecto que resulta tener una Razón C-E de 0.7:1, menor que 1. El proyecto involucra un grupo de mujeres muy pobre que no tiene otra fuente de empleo. Además, las mujeres han aprendido valiosas destrezas en organización de grupo, las cuales las ha llevado a otros aspectos de sus vidas, y dos de ellas han aprendido la "teneduría de libros" (resultando un VBNC de 1.7). El resultado de costo-efectividad de tal proyecto es, por lo tanto, influido por nuestra interpretación del valor de los beneficios no-cuantificables. En este caso, se considera que los beneficios importan más que los costos, pero entonces se debe considerar si el desarrollo de la empresa es la forma más eficiente de lograr estos objetivos.

Constantemente se piensa en relación con los cambios que se deben hacer en el desarrollo de proyectos. El método de costo-efectividad hace los cambios más claros, y ayudan a decidir conscientemente hasta donde deseamos llegar para promover beneficios monetarios a los beneficiarios a costa de otros beneficios o viceversa.

Estas son decisiones difíciles, pero se tienen que tomar cada día. A la larga, la evaluación de efectividad de un proyecto viene de una mayor interpretación del análisis de costo-efectividad, y de las discusiones entre los participantes del proyecto y los gerentes.

2.4 ANÁLISIS DEL MÉTODO

TechnoServe ha dedicado un esfuerzo considerable en diseñar y refinar su método de costo-efectividad. Es una herramienta administrativa que puede relacionar los beneficios y costos con los objetivos. El personal que lo utiliza puede entenderlo fácilmente y retroalimentar la información de proyectos necesaria.

Por medio de la estructuración del análisis, debatiendo los elementos, y tasando el impacto que las variables tienen en el resultado final, es como el personal involucrado en el proyecto comprende más sobre implicaciones e impacto de sus proyectos, que lo que reflejan los resultados del C-E.

Por primera vez se tiene una herramienta efectiva y comprensible que representa exactamente el proceso del proyecto. El método fuerza a ser explícitos sobre las hipótesis y expectativas para la realización e impacto de un proyecto. Hecho apropiadamente, el elemento cuantitativo empieza con el plan de trabajo de la empresa, y basado en él, madura en un modelo más sofisticado de impacto esperado adecuado para un análisis sensitivo. Las discusiones sobre los aspectos no-cuantificables del modelo ayudan a enfocar la atención e interés del personal en delinear objetivos desarrollistas del trabajo, y más claramente, a iluminar los objetivos globales en las decisiones diarias del proyecto. A medida que se mejora la comprensión de los resultados de costo-efectividad, éstos jugarán un mayor papel en la planificación estratégica, monitoreo y evaluación.

La implementación del proceso de costo-efectividad ha fortalecido el ya considerable compromiso de las ONGs en la administración responsable de los limitados recursos donados, y en el mantenimiento de una amplia perspectiva de desarrollo en trabajo cotidiano.

El modelo de C-E también brinda el estímulo para una reforma sustancial de los sistemas informativos relacionados a la administración de proyectos. Otro aspecto importante del modelo de costo-efectividad es su uso en consecución de fondos. El análisis C-E permite responder con más autoridad a las preguntas de la agencia donante/financiera sobre el impac-

to y uso de los recursos donados. Además, el análisis refleja la naturaleza compleja del desarrollo empresarial; esta herramienta educa, así como informa a los donantes. Por ejemplo, en el presente debate sobre crédito versus asistencia no financiera a proyectos empresariales, una suposición común es que la asistencia no financiera cuesta demasiado. Un análisis de costo-efectividad de estos enfoques (centrado en impacto) aplicado a proyectos similares en un cuadro de tiempo razonable, puede desvanecer algunas de estas suposiciones y llevar el debate a preguntas como: "¿bajo qué condiciones es más costo-efectivo un enfoque?" o, "¿qué combinación de servicios es más efectivo para qué circunstancia?". Si se pueden implementar proyectos auto-suficientes con un impacto positivo demostrado, y se puede comunicar la noción de que una empresa fuerte puede continuar brindando una corriente de beneficios por mucho tiempo, entonces los donantes podrían comprometerse en financiamientos de proyectos a plazos más largos.

A pesar de los aspectos positivos de desarrollar una metodología de costo-efectividad, existen limitaciones. Sería agradable producir resultados que puedan ser fácilmente interpretados como buenos o malos. Sin embargo, el método no produce tales resultados inequívocos, y por lo tanto se debe confiar en los usuarios de la información para interpretar cuán costo-efectivo es/era el proyecto. Muchas variables del proyecto pueden influenciar valoraciones altas o bajas. Estas incluyen el tiempo de análisis, la fuerza de la moneda local contra el dólar estadounidense, restricciones legales sobre tasas de impuestos, y otras actividades de desarrollo que complementan o restringen la empresa, tal como agitación civil, cambios en el gobierno local, o desastres naturales, entre otros.

Aún así TechnoServe considera que el método está listo para consignar la efectividad, aunque no se pueda predecir cuáles podrían ser los resultados o implicaciones de este análisis. El C-E permite comparaciones relativas; no es una determinación ordinal de un proyecto individual, o el éxito o el fracaso de un programa. No se trata de juzgar proyectos exclusivamente con base en resultados de costo-efectividad. Otras herramientas de monitoreo y evaluación, nunca podrán ser reemplazadas por la fórmula de costo-efectividad.

2.4.1 POR QUÉ EL COSTO-EFECTIVIDAD ES APROPIADO PARA LAS ONG's

Las Organizaciones No-Gubernamentales orientadas hacia el desarrollo (ONGs), deberían evaluar y valorar regularmente los enfoques de diferentes proyectos. Las ONGs necesitan examinar

algunos de los métodos para lograr diferentes metas de desarrollo e identificar aquellos que son costo-efectivos. Con esta información a mano, se puede avanzar como una profesión para "ampliar" el impacto y efectividad. De esta forma, el análisis de costo-efectividad es un paso importante hacia el mejoramiento del impacto en el desarrollo de todas las ONGs.

La autosuficiencia y el impacto son ahora claves determinantes de la efectividad del desarrollo. Las ONG's necesitan mostrar que los resultados de los proyectos están logrando las metas estipuladas, y que los resultados son autosuficientes después de un período de tiempo razonable. Como organizaciones de desarrollo, necesitan enfocarse en resultados significativos.

Las ONG's son también administradoras del dinero de los donantes. Como tales, tienen la responsabilidad de utilizar los fondos sabiamente. Los métodos de costo-efectividad pueden aclarar cuáles son los objetivos programáticos, cómo se han logrado, y a qué precio. El análisis impone una disciplina a las organizaciones de manera que puedan comparar el impacto final de su trabajo contra los costos. Algunos donantes importantes ya están estableciendo normas y motivando a otros a imponer estándares más rigurosos y medibles de su trabajo.

2.4.2 LECCIONES APRENDIDAS

En el curso del desarrollo de la metodología de costo-efectividad, hay varias lecciones que se deben recordar:

- Para conseguir el costo-efectividad organizacional, se requiere un fuerte compromiso de la administración superior. Inicialmente el proceso consume tiempo y requiere de una sustancial coordinación interna, la cual sin el apoyo incondicional de la administración superior no puede lograrse.

- El proceso de medir el costo-efectividad puede ser tan importante como evaluar los resultados. El crear un proceso C-E obliga a ser explícitos sobre suposiciones y expectativas para la realización e impacto de un proyecto. Aún más, este provee una oportunidad ideal para el entrenamiento del personal en objetivos desarrollistas a largo plazo, y motiva a estos a pensar más amplia y concretamente sobre las consecuencias sociales, económicas y de política de sus esfuerzos.

- Los cálculos de costo-efectividad confiables son imposibles sin datos históricos fidedignos (incluyendo medidas financieras y socio-económicas de partida), y la habilidad para hacer proyecciones futuras razonables. La primera viene con una evaluación comprensiva y sistema de informes. La última requiere una firme capacidad financiera, así como una comprensión profunda del ambiente operativo, incluyendo probables leyes de desarrollo, tendencias económicas, etc.
- Como no todos los proyectos son iguales, debe ponerse un esfuerzo especial un modelo C-E flexible pero consistente.
- Los resultados de los análisis de costo-efectividad no deben ser tomados fuera de contexto. Todos los resultados deben comprenderse dentro del ambiente en el cual fueron generados: el clima político nacional, condiciones macro-económicas, la etapa de crecimiento del programa, etc. Existe la responsabilidad de presentar las cifras claramente y en contexto. Los usuarios de la metodología de costo efectividad deben tener mucho cuidado de no hacer falsas comparaciones entre resultados obtenidos de industrias, sectores, países o regiones muy diferentes.
- Cada país parece tener su propio rango de números C-E aceptables. Un considerable número de proyectos deben ser evaluados para determinar aquellos rangos, antes de que un resultado final tenga algún significado inherente.
- Una conversión fija de moneda local en dólares americanos no capta exactamente todos los beneficios en moneda local, ni permite comparaciones entre países. Continúa la preocupación por buscar la manera de factorizar la desproporción de moneda dentro del modelo. Un método que se está estudiando es un índice de paridad de poder adquisitivo como el usado por el Proyecto de Comparación Internacional (PCI) de las Naciones Unidas.
- Los resultados de costo-efectividad deben ser manejados con cuidado y deben ser manejados por la administración como un consejo entre muchos para tomar decisiones estratégicas.
- Aunque es altamente útil en la valoración de las actividades directas de desarrollo empresarial, la metodología de C-E, no es apropiada para el análisis de los esfuerzos de creación de una institución. Para captar el costo-efectividad de este trabajo, se necesita modificar el modelo actual.
- El uso de la fórmula C-E podría presionar hacia proyectos más fáciles. La asistencia es más barata, por ejemplo, si los

participantes son mejor educados, o si estan localizados en la ciudad. Por ejemplo, en una ciudad, los costos de transporte serían más bajos y las oportunidades de éxito de un proyecto serán generalmente más altas debido a una mejor infraestructura. Deben tomarse medidas para recordar al personal de campo que números más altos en el componente cuatitativo de la fórmula son necesariamente mejores y serán ajustados por marcas menores en "alcanzar grupos marginalizados, aumentar la solidaridad comunitaria, etc.", si los proyectos no alcanzan los clientes meta de las ONG's en las áreas meta.

2.4.3 ES EL COSTO-EFECTIVIDAD PARA TODOS

Existe una gran diversidad dentro de la comunidad ONG. Diferentes sectores de desarrollo están manejados por diferentes ONGs. Dentro del mismo sectos, cada ONG puede usar un enfoque diferente, usar diferentes tipos de personal, o tener diferentes niveles de recursos. Y dentro de una organización, puede haber diferencias significativas en los tipos de proyectos. Ninguna medida individual puede decir toda la historia de la efectividad de un programa u organización.

Dada la diversidad, y debido a que hay pocas normas en la aplicación del desarrollo, es especialmente importante que las ONGs que deseen medir costo-efectividad tomen la literatura general en cuestión con un grano de sal. Ningún "sistema" o fórmula de costo-efectividad es aplicable o adaptable a cada tipo de organización.

Sin embargo, programas con componente empresarial y de crédito se esperaría que se sometan a una cuantificación y son los primeros candidatos para un análisis costo-efectividad. De todos modos, las razones para dedicarse a proyectos empresariales y de crédito es que aquellos aumentan los ingresos y trabajos, vivifican economías, y aumentan la participación económica de los pobres, cuyas metas son todas medibles.

El propósito de efectuar ejercicios de costo-efectividad no es reducir los esfuerzos del desarrollo a un número. La verdadera finalidad es ser más explícitos acerca de las metas, planificación y monitoreo, y aprender a interpretar la información para mejorar la administración de los proyectos.

CAPITULO 3

CAPÍTULO 3

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO (FUNDEAGRO): PERFIL ORGANIZACIONAL

3.1 QUÉ ES Y DE DÓNDE SURGIÓ

La Fundación para el Desarrollo Agropecuario es una entidad de carácter civil, laica, apolítica y no lucrativa, con personalidad jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y obligaciones; fue formada por representantes agrícolas de comunidades rurales que aunaron esfuerzos en la consecución de beneficios para sus grupos; a ellos se unieron profesionales con vocación de servicio y buscaron apoyo económico en el Sector Público Agrícola.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, MAGA, confirió, en 1989, a la Fundación para el Desarrollo Agropecuario, FUNDEAGRO, la administración del Programa de mini-proyectos de desarrollo comunal. Contando para ello con una aportación del MAGA y de entidades como CATIE y la Fundación Interamericana.

Es así como Fundeagro con su programa presenta una opción a través de un sistema ágil, directamente en el campo y obviando los tecnicismos burocráticos, atendiendo proyectos originados en las comunidades y que se orienten a resolver la problemática de los habitantes de escasos recursos económicos del área rural.

El programa de Miniproyectos Productivos de Desarrollo Comunal manejado por Fundeagro está orientado a satisfacer las necesidades financieras, de asistencia técnica, crediticia y capacitación del pequeño productor agropecuario que por sus características no es sujeto de crédito en el sistema financiero del país.

3.2 OBJETIVOS Y PROPÓSITOS

3.2.1 OBJETIVO GENERAL

Promover el desarrollo integral de los pequeños y medianos agricultores de la República que reúnan los requisitos de elegibilidad determinados en el instrumento de constitución.

3.2.2 OBJETIVOS OPERACIONALES

- Promover, desarrollar y ejecutar actividades que tiendan a la obtención de recursos humanos, físicos, financieros destinados al logro de su objetivo y fines.
- Identificar, formular y/o evaluar programas, proyectos y actividades para promover el desarrollo de los pequeños y medianos agricultores, mediante la asistencia técnica, capacitación y financiamiento otorgados en forma adecuada y oportuna a las personas o grupos que reúnan las condiciones de beneficiario.
- Planificar, organizar y ejecutar programas, proyectos y actividades de carácter productivo y otorgar apoyo de carácter técnico, administrativo y financiero a personas individuales o jurídicas que ofrezcan sus servicios a la Fundación.
- Celebrar convenios de cooperación, financieros, técnicos y científicos con personas e instituciones nacionales y extranjeras, públicas o privadas, incluyendo gobiernos de otros países, para el cumplimiento de su objetivo y fines.
- Promover, patrocinar y llevar a cabo toda clase de actividades que tiendan a obtener beneficios para el desarrollo del pequeño y mediano agricultor.
- Promover, desarrollar y ejecutar otra actividad subsidiaria conexas o complementaria aprobada por el Consejo Directivo, en conformidad con el objeto de la misma. La Fundación podrá aceptar y recaudar donativos, contribuciones, préstamos y asistencia de cualquier clase que sea conveniente para el logro de sus fines.

3.2.3 PROPÓSITOS

- Promover asistencia técnica y capacitación a los pequeños y medianos agricultores en materia de investigación y formulación de proyectos, diseño, construcción y supervisión de infraestructura agrícola: producción, procesamiento, almacenamiento y comercialización agrícola; organización y administración de empresas agropecuarias.
- Prestar asistencia financiera individual o

colectiva a los pequeños y medianos agricultores para avío y refacción agropecuaria; comercialización y mercadeo de productos agrícolas, incluyendo su clasificación, empaque y transporte; adquisición de toda clase de bienes y ejecución de programas y proyectos agroindustriales.

- Promover el uso de tecnología apropiada en el área rural guatemalteca.

- Auspiciar y promover la formulación, financiamiento, ejecución, operación y funcionamiento de proyectos de vivienda popular, producción industrial, producción artesanal y otros proyectos que tiendan a mejorar el bienestar de la población.

- Impulsar la participación y el desarrollo de la mujer en los programas, proyectos y actividades relacionadas con el objeto de la Fundación.

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.3.1 ESTATUTOS

La Fundación para el Desarrollo Agropecuario -FUNDEAGRO- se constituyó el 22 de julio de 1988, según escritura pública número 44, ante los oficios del Notario Raúl Méndez Rubio, ampliada mediante escrituras públicas 58 y 2 autorizadas en esta ciudad por los Notarios Raúl Méndez Rubio y Julio Ernesto Morales Pérez respectivamente, con fechas 2 de noviembre de 1988 y 23 de mayo de 1989.

Su personalidad jurídica fue reconocida y su funcionamiento aprobado según Acuerdo Gubernativo número 383-89, de fecha 31 de mayo de 1989 y publicado en el Diario de Centroamérica, número 49 de fecha 14 de junio de 1989.

3.3.2 CONSTITUCIÓN Y DEFINICIÓN

La Fundación para el Desarrollo Agropecuario, FUNDEAGRO, se constituye en una organización de carácter civil, laica, apolítica y no lucrativa, con personalidad jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y obligaciones.

3.3.3 RÉGIMEN LEGAL

La Fundación se rige por las normas contenidas en las escri-

3.3.7 PATRIMONIO

El patrimonio de la Fundación se integra por todos los bienes, derechos, activos y compromisos que reciba la Fundación en virtud de donaciones, compras o cualquier otro título, así como los demás ingresos que perciba provenientes de:

- a. Aportaciones, herencias, legados y donaciones recibidas.
- b. Créditos obtenidos.
- c. Intereses, frutos, rentas y productos de cuantos bienes y derechos posea.
- d. Otros fondos que obtenga por servicios y utilización de recursos. Dicho patrimonio se destinará con exclusividad para cumplir y desarrollar el objeto y fines de la Fundación.

3.3.8 PLAZO

La Fundación se constituyó por plazo indefinido o indeterminado.

3.4 ATRIBUCIONES DE LA ORGANIZACIÓN

La Fundación para el Desarrollo Agropecuario presenta la siguiente organización:

- I JUNTA GENERAL DE MIEMBROS
- II CONSEJO DIRECTIVO
- III GERENCIA GENERAL
- IV PERSONAL TECNICO CONSULTIVO ASOCIADO con especialidades en sectores:
 - Agrícola
 - Económico
 - Social
 - Ingeniería Civil
 - Legal
- V COORDINADOR REGIONAL
Coordinador Regional:

Cada región del país que sea cubierta por el programa contará con un coordinador regional, miembro de la entidad ejecutora, quién será responsable de programar, ejecutar y evaluar las políticas del programa. Asimismo tendrá facultad de aprobar créditos, prórrogas, ampliaciones de plazo y renegociación de deuda.

VI COMITE REGIONAL DE CREDITO:

Se formará un comité regional de crédito en cada región del país que sea cubierto por el programa, el cual estará integrado de la siguiente manera:

- El Coordinador Regional que lo presidirá
- Un funcionario del sector público agropecuario y de alimentación designado por COSUREDA
- Un miembro base de la Fundación

3.4.1 ATRIBUCIONES DE LA JUNTA GENERAL DE MIEMBROS

Son atribuciones de la Junta General de Miembros las siguientes:

- a. Definir las políticas de trabajo de la Fundación y establecer los lineamientos generales de sus planes y programas de trabajo de acuerdo con su objeto y fines.
- b. Elegir a los miembros del Consejo Directivo.
- c. Conocer, aprobar o improbar la gestión y administración del Consejo Directivo, así como la memoria anual, el balance general, los presupuestos ordinarios y sus correspondientes liquidaciones y cuentas.
- d. Aceptar donaciones gratuitas.
- e. Conocer los acuerdos o resoluciones del Consejo Directivo que fueren objetados por cualquiera de sus miembros.

3.4.2 ATRIBUCIONES DEL CONSEJO DIRECTIVO

Son atribuciones del Consejo Directivo, las siguientes:

- a. Realizar cualesquiera actos de gestión y de administración de la Fundación.
- b. Ejercer la Representación Legal de la Fundación en juicio y fuera de él, la cual podrá delegar total o parcialmente en el Presidente o en el Gerente General, puede conferir mandatos generales o especiales, así como revocarlos.
- c. Aprobar y/o modificar los programas anuales de la Fundación y revisar periódicamente su desarrollo y ejecución por medio de los informes y evaluaciones de la Gerencia General.

- d. Determinar las fuentes de recursos necesarios para ejecutar los programas anuales de la Fundación.
- e. Nombrar y remover al Gerente General y a los demás funcionarios superiores.
- f. Aprobar la organización de la Fundación, sus Reglamentos internos y las reformas que sean necesarias para su adecuado funcionamiento de conformidad con las normas estipuladas en las escrituras constitutivas.
- g. Disponer la creación y organización de comités, comisiones y juntas asesoras o consultoras que sean necesarias para el mejor cumplimiento del objeto y fines de la Fundación.
- h. Autorizar el establecimiento o clausura de oficinas u otras dependencias de la Fundación, incluyendo las normas y regulaciones que se requieren para su organización y funcionamiento.
- i. Aprobar la contratación de servicios, compra o arrendamiento de bienes para el uso de la Fundación.

3.4.3 ATRIBUCIONES DE LA GERENCIA GENERAL

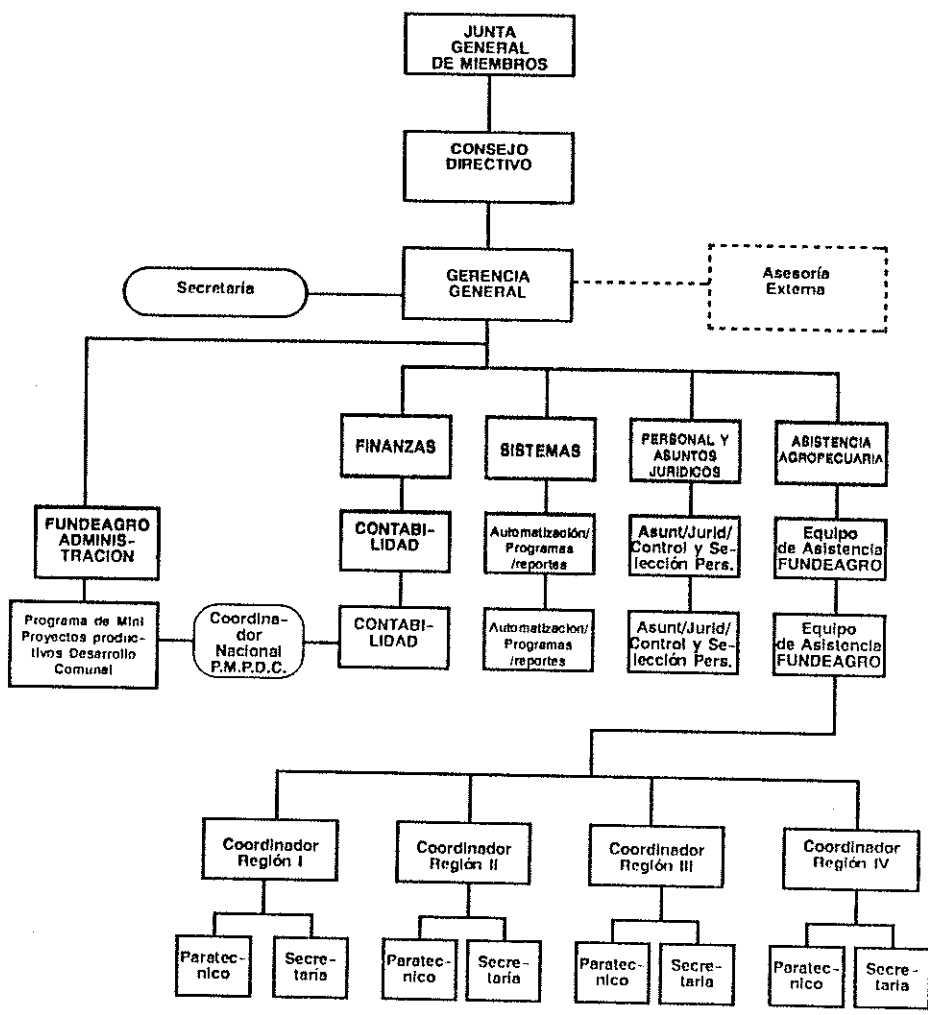
Son atribuciones de la Gerencia General, las siguientes:

- a. Ejercer la representación legal de la Fundación, en forma conjunta o separada con el Presidente del Consejo Directivo.
- b. Vigilar por la correcta aplicación de las normas contenidas en los instrumentos de constitución de la Fundación, en los estatutos y en los reglamentos internos de la misma.
- c. Suministrar al Consejo Directivo de la Fundación los informes que le sean requeridos.
- d. Elaborar y proponer al Presidente del Consejo Directivo, con la debida anticipación, en coordinación con el Secretario, el proyecto de agenda y documentación de los asuntos a tratar en las sesiones ordinarias y extraordinarias del Consejo Directivo.
- e. Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de la Fundación, de acuerdo con el reglamento respectivo, excepto aquellos cuya designación corresponda al Consejo Directivo.
- f. Someter a consideración del Consejo Directivo: los proyectos de presupuesto anual de ingresos y gastos de la Funda-

ción y sus modificaciones respectivas; los planes y programas anuales y su financiamiento; los proyectos de memoria anual de labores; los proyectos de la organización administrativa interna; los reglamentos de la Fundación para sus programas de asistencia; los balances y estados financieros mensuales y anuales; además de otras atribuciones que determine el Consejo de Administración.

ORGANIGRAMA
FUNDEAGRO

Fundación para el Desarrollo Agropecuario



3.6 PROGRAMA DE APOYO CREDITICIO DE MINI-PROYECTOS DE DESARROLLO COMUNAL

Tal como se mencionó, Fundeagro fue designada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación para la administración del "Programa de mini-proyectos de desarrollo comunal"; dicho programa tiene por objeto dotar a pequeños y medianos agricultores, no sujetos de crédito en el sistema financiero nacional, de las herramientas técnicas y apoyo crediticio que promuevan el desarrollo de la comunidad en la que están inmersos. En el programa de apoyo crediticio y técnico, el proceso tiene un alto contenido de capacitación en servicio. Los usuarios aprenden a fortalecer su organización ya sea formal o no formal, a la vez que adquieren conocimientos y experiencia en el manejo de cuentas de depósitos monetarios y ahorro.

El programa está orientado especialmente a brindar apoyo a grupos de comunidades rurales destinados a:

3.6.1 AVIO AGRÍCOLA

En cultivos estacionales que incluye el financiamiento para la compra de semillas e insumos, elaboración de semilleros, mantenimiento, cosecha y comercialización.

En el caso de cultivos semipermanentes y permanentes ya establecidos, pueden financiarse actividades de mantenimiento, cosecha, beneficio y comercialización.

En cualquiera de los casos anteriores, puede contemplarse la adquisición de equipo menor, material de empaque, etc.

3.6.2 AVIO GANADERO

Comprende el funcionamiento de las operaciones de corto plazo, tales como instalaciones de infraestructura básica, maquinaria y equipo menor, adquisición de alimentos, concentrados, suplementos nutritivos.

3.6.3 REFACCIONARIO AGRÍCOLA

En proyectos de naturaleza semipermanente, incluye siembra, mantenimiento, cosecha y su comercialización. Adquisición de material vegetativo, instrumentos de labranza, maquinaria, equipo agrícola, incluyendo sus gastos de instalación.

3.6.4 REFACCIONARIO GANADERO

En proyectos de ganado bovino, comprende la adquisición de ganado de trabajo, engorde, crianza y esquilmo. Además incluye el financiamiento para la compra de instrumentos de labranza, maquinaria y equipo agropecuario y su instalación.

También pueden financiarse proyectos de porcicultura, apicultura, piscicultura, cunicultura y cualquier otra explotación de especies menores.

3.6.5 OTROS PROYECTOS

Asimismo en el Programa se atienden créditos destinados a:

3.6.5.1 MEJORAS PERMANENTES

Comprende la adquisición, construcción e instalación de obras de carácter permanente, de naturaleza estacionaria que aumenten directamente las posibilidades de ejecución de los miniproyectos, tales como: establos, habilitación de tierras, siembra de pastos, cultivos permanentes e instalación de sistema de riego.

3.6.5.2 ARTESANIAS

Comprende la adquisición de materia prima, accesorios, maquinaria y equipo necesario en la producción artesanal.

3.6.5.3 SERVICIOS

Los créditos para este destino estarán estrechamente ligados con los miniproyectos a financiarse, los mismos que serán priorizados previo análisis del coordinador regional.

3.7 PERFIL DEL GRUPO OBJETIVO

El programa está orientado especialmente a brindar apoyo a los grupos de aquellas comunidades rurales en donde los representantes agrícolas coadyuven su gestión, aumentando a través de ellos su proceso de autogestión comunal. El representante agrícola podrá incluirse como miembro del grupo solicitante de crédito, participando como máximo en un Miniproyecto, de preferencia localizado en la comunidad donde reside.

Los grupos de solicitantes de crédito no deben ser superiores a veinte, ni menores de tres integrantes (es factible hacer excepciones en casos plenamente justificados, a criterio del Coordinador regional).

Los destinos y montos de los créditos están íntimamente relacionados con la naturaleza de los miniproyectos. Los coordinadores regionales deberán velar porque el monto asignado a las diferentes regiones sea canalizado de acuerdo con los programas de apoyo crediticio y técnico ya descritos.

Fundeagro inició sus labores en diciembre de 1989 atendiendo las distintas áreas clasificadas así:

Región I: Departamentos: Guatemala, Sacatepéquez, Chimaltenango, parte sur-poniente de Santa Rosa y parte norte de Escuintla.

Región II: Departamento de Alta Verapaz

Región III: Departamentos: norte de Jutiapa, Jalapa, Chiquimula, Zacapa e Izabal

Región IV: Departamentos: norte de San Marcos, total de Quetzaltenango, Totonicapán, Sololá, sur de Huehuetenango y Quiché.

El Anexo C - 2 contiene información sobre los créditos otorgados según la actividad y región, desde 1988 hasta 1994

3.8 RESTRICCIONES DE LOS PROGRAMAS

Los programas presentan algunas restricciones o condiciones que deben ser cumplidos por los beneficiarios para llevar a cabo el miniproyecto en cualquiera de sus áreas:

1. No serán sujetos de créditos aquellas personas que sean encontradas como usuarias de las instituciones financieras públicas o privadas.
2. Los fondos del crédito deberán utilizarse exclusivamente para invertir en los destinos programados en el documento de proyecto respectivo.
3. No podrán ser beneficiarios del programa los empleados y funcionarios del programa o del sector público agrícola o sus familiares en los grados de consanguinidad y afinidad establecidos en la Constitución Política de la República, así como todas aquellas personas jurídicas o individuales que no califican de acuerdo con los términos estipulados en el reglamento interno de Fundeagro.
4. El programa podrá atender con créditos individuales para proyectos productivos, solamente en el caso de

Representantes Agrícolas de ambos sexos que cumplan con las siguientes condiciones:

4.1. Que los técnicos de la subregión expresen por escrito su respaldo como Representante Agrícola eficiente.

4.2. Que esté dispuesto a dejar de percibir emolumentos como representante agrícola, al practicarse el segundo desembolso del crédito. En el caso que el crédito sea otorgado en un solo desembolso; la anterior disposición cobrará vigencia a partir de la fecha de entrega de los fondos.

4.3. Que acepte lo dispuesto en el inciso anterior con plena voluntad de criterio y lo haga por escrito en su solicitud de crédito.

4.4. Que la cantidad máxima a concedérsele no sobrepase los cuatro mil quetzales exactos.

3.9 REGLAMENTO DE CRÉDITO

3.9.1 CONDICIONES GENERALES Y REQUISITOS PARA SER BENEFICIARIOS

Son factores determinantes para la concesión de un crédito:

a. Ser pequeño agricultor, ganadero y/o artesano que resida en el área rural y que forme parte de un grupo de su misma comunidad, que esté interesado en la ejecución de un Mini-proyecto productivo agropecuario, de servicio y/o artesanal, con el objeto de mejorar sus condiciones de vida y aumentar los índices de bienestar.

b. De preferencia que los solicitante no posean tierra en propiedad, o que la posean en extensiones no mayores de 5.0 manzanas cultivables (pudiéndose hacer excepciones cuando las condiciones agrarias, edáficas y agrícolas del área lo ameriten, previo dictamen del Coordinador Regional).

c. Que no hayan tenido acceso a programas de asistencia crediticia, en la Banca Estatal o Privada, que estén en el libre ejercicio de sus derechos civiles, y poseer capacidad de trabajo, que la realización del Mini-proyecto sea factible y que estén avalados por un Representante Agrícola.

d. Los solicitantes deberán ser mayores de edad, pertenecer a un grupo (formal o informal), para los efectos de financiamiento, para la ejecución de un Mini-proyecto Productivo.

e. Los grupos de los solicitantes de crédito no deben ser superiores a veinte ni menores de tres integrantes (es factible hacer excepciones en casos plenamente justificados, a criterio del Coordinador Regional).

f. Los beneficiarios del Programa de Mini-proyectos Productivos, que hayan recibido con anterioridad un financiamiento, pueden ser sujetos de atención con nuevos créditos, renegociación o ampliación de los mismos, previo dictamen favorable del Comité de Crédito según la circunstancia.

3.9.2 COMITE REGIONAL DE CREDITO

En las principales regiones del país, mencionadas con anterioridad, existen comités regionales de crédito, los cuales están integrados de la siguiente forma:

- El Coodinador Regional, quien lo preside.
- Un funcionario del Sector Público Agrícola, designado por el COSUREDA.
- Un miembro de base de la Fundación

El Comité es el responsable de programar, ejecutar y evaluar las políticas del programa, asimismo tiene la facultad de aprobar créditos hasta por un monto de veinte mil quetzales; además está facultado para negociar prórrogas, ampliaciones y renegociaciones de deuda.

3.9.3 DESTINOS Y MONTOS DE LOS CREDITOS

Los destinos y montos de los créditos están íntimamente relacionados con la naturaleza de los Mini-proyectos. Los Coordinadores regionales velan porque el monto asignado a las diferentes regiones sea canalizado de acuerdo con los siguientes destinos:

a. Avío agrícola: en cultivos estacionales, incluye el financiamiento de las operaciones de compra de semillas e insumos agrícolas, construcción de semilleros, mantenimiento de cosecha y su comercialización por parte del productor. En caso de los cultivos semi-permanentes y permanentes, podrán financiarse actividades de mantenimiento, cosecha, beneficio y comercialización.

b. Avío ganadero: comprende el financiamiento de las operaciones de corto plazo para realizar actividades relacionadas con ganado mayor y menor, tales como: instalación de infraestructura básica, maquinaria y equipo menor, adquisición de alimentos, concentrados, suplementos nutritivos, etc.

c. Refaccionario: esto incluye adquisición de instrumentos de labranza, maquinaria y equipo agrícola, gastos de instalación, adquisición de ganado de trabajo, engorde, crianza y esquilmo.

d. Mejoras permanentes: comprende la adquisición, construcción e instalación de obras de carácter permanente, de naturaleza estacionaria que aumente directamente las posibilidades de ejecución de los Mini-proyectos, tales como: establos, siembra de pastos, instalación de sistemas de riego, siempre que su financiamiento esté totalmente fuera del alcance de sus beneficiarios.

e. Artesanías: comprende la adquisición de materia prima, accesorios, maquinaria y equipo necesario para la producción artesanal.

Los Comités Regionales velan porque los montos que se asignan a cada región, mantengan, en lo posible, la distribución siguiente:

DESTINO DEL CREDITO	PORCENTAJE APROX. DE TENDENCIA
Cultivos anuales	60%
Cultivos permanentes	10%
Proyectos pecuarios	15%
Artesanías, servicios y comercialización	15%
TOTAL	100%

Los montos de los créditos a financiar están en relación directa con los destinos de la siguiente manera:

Cultivos anuales:	Q.2,000.00 por cada integrante del grupo.
Cultivos permanentes:	Q.3,000.00 por cada integrante del grupo.
Proyectos pecuarios:	Q.3,000.00 por especies mayores por cada integrante del grupo. Q.1,500.00 por especies menores por cada integrante del grupo.

Artesanías, servicios
y comercialización: Q.1,000.00 por cada integrante del
grupo.

Estos techos se revisan periódicamente y se ajustan según los índices de inflación.

Cuando se presenta el caso de que un Mini-proyecto excede los montos máximos establecidos en el Reglamento, los interesados pueden justificarlo técnica y económicamente ante el Coordinador Regional del programa.

3.9.4 LOS INTERESES, PLAZOS Y AMORTIZACIONES DE LOS CRÉDITOS

La tasa de interés del capital otorgado mediante préstamos, está dentro de los límites de la Política Bancaria y Crediticia que establece la Junta Monetaria de la Banca Central, los intereses son efectivos, a partir de la fecha en que se efectúa el primer desembolso.

Para los proyectos de cultivos anuales no pueden optar a períodos de gracia para el pago a capital y/o intereses. El plazo para su cancelación se fija de acuerdo con el ciclo vegetativo y período de comercialización.

Los proyectos de financiamiento para cultivos permanentes pueden gozar de un período de gracia para el pago de capital y/o intereses hasta la fecha en que se produce la primera cosecha comercial del cultivo, en ningún caso, se puede exceder de cinco años. El plazo para la cancelación de estos préstamos no puede ser mayor de diez años.

Los fondos del crédito se deben utilizar exclusivamente para invertirse en los destinos programados en el documento del proyecto respectivo; la incorrecta inversión de los recursos es motivo suficiente para dar por vencido el plazo del crédito y a exigir por los medios necesarios la cancelación total del capital e intereses.

3.9.5 GARANTÍAS DE LOS CRÉDITOS

Las garantías requeridas están basadas fundamentalmente en la rentabilidad del proyecto, en su impacto socio-económico, en la solvencia moral y capacidad de trabajo de los miembros del grupo beneficiario.

Todos los créditos que se conceden, deben legalizarse mediante la firma por parte de todos los miembros del grupo beneficiario de un documento de crédito debidamente legalizado,

quienes se constituyen en deudores solidarios y mancomunados del crédito que se les otorga.

En los casos en los que se estima necesario, el programa requerirá al grupo solicitante una garantía prendaria, la cual podrá constituirse sobre los bienes que se adquieren con fondos del crédito o sobre las cosechas y/o productos que se obtienen.

Los beneficiarios del programa pueden disponer de los bienes que adquieren con fondos del crédito, siempre y cuando, toda venta de los mismos sirva para amortizar la deuda.

3.9.6 PRÓRROGAS, AMPLIACIONES DE PLAZO Y RENEGOCIACIÓN DE DEUDA

Los deudores de crédito que no pueden cancelar en forma oportuna las amortizaciones de capital e intereses que les corresponde, pueden optar a una prórroga, ampliación o renegociación de deuda siempre que existan causas plenamente justificadas que así lo amerite.

Las prórrogas para los deudores de préstamo, puede ser de 1 hasta 12 meses máximo después que ha vencido la fecha original de una amortización parcial o total. En otros casos, las ampliaciones de plazo pueden ser mayores a 12 meses según sea el caso en cuestión.

Se consideran causas plenamente justificadas para otorgar prórrogas, ampliaciones de plazo o renegociaciones de deuda, las siguientes:

- a. Fenómenos naturales (exceso de lluvias, heladas, huracanes, ciclones, terremotos, sequías, inundaciones, etc.)
- b. Bajos precios de venta o falta de mercado.
- c. Rendimientos o producciones deficitarias provocadas por factores ajenos al control de los deudores.
- d. Retraso en la ejecución del proyecto, por causas técnicas o administrativas provocadas por factores ajenos al control de los deudores.
- e. Fenómenos económicos o sociales (inflación, devaluación, terrorismo, robo, asalto, disturbios sociales, guerra, etc.)
- f. Por falta de cumplimiento o seguimiento de las responsabilidades y/o actividades a cargo de las instituciones correspondientes.

g. Las que a criterio del programa, se consideren válidas y/o justificadas.

CAPITULO 4

CAPÍTULO 4

APLICACIÓN DEL MÉTODO COSTO-EFECTIVIDAD DE TECHNOSERVE A UN PROYECTO DEL PROGRAMA DE MINI-PROYECTOS DE DESARROLLO COMUNAL: COMITÉ EL TRIUNFO DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ DE SAN JUAN ALOTENANGO, SACATEPÉQUEZ

4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La comunidad de pequeños productores de café del caserío El Triunfo de San Juan Alotenango, en el departamento de Sacatepéquez en la República de Guatemala, es un grupo de campesinos surgidos del programa de comunidades agrícolas impulsado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, desde el año 1,986, quienes se constituyeron en el Comité de Agricultores El Triunfo.

La extensión total de las tierras cultivables del comité son de 50 manzanas, las cuales se dedican totalmente al cultivo del café; antes de la asistencia de Fundeagro, producían aproximadamente 3000 quintales de café maduro. Actualmente producen 15000 quintales de café maduro y cuentan con un beneficio propio ubicado en un área de 0.66 mz. en arrendamiento, el cual por razones mecánicas y de ubicación no ha funcionado aún; el comité está evaluando la posibilidad de cambiar de lugar la maquinaria y perforar un pozo mecánico que garantice el suministro de agua durante la cosecha.

El total de integrantes del comité es de 18 personas adultas, quienes a su vez están separados en tres grandes grupos familiares. El coordinador y fundador del comité es el Señor Ernesto Chavac, quien se ha dedicado a la organización y búsqueda de financiamiento con fines de crecimiento del comité. La organización del comité surgió a instancias del MAGA, a través de su programa de Representantes de Comunidades Agrícolas

La asistencia de Fundeagro comprende un período de tres años, que se inicia a partir del 14 de junio de 1990 y finaliza en abril de 1993.

Cuando Fundeagro tomó en sus manos este proyecto, observó que había una organización interna deficiente, carecían de planes de crecimiento, carecían de programas de mejoramiento de cultivos y la productividad del área era muy baja, adicionalmente las condiciones de vida de las familias eran cada día más difíciles. Contaban con poco apoyo del MAGA, y escasa asistencia técnica de otras entidades gubernamentales y des-

centralizadas. El Comité El Triunfo no reportaba pérdidas en sus operaciones, pero la distribución de las pocas ganancias no permitía pensar en inversiones. A partir de la problemática anterior, Fundeagro decidió aportar créditos para reactivar la productividad de la comunidad agrícola, lo cual debía revertir la situación anterior y convertirla en un futuro promisorio para las familias.

El proceso de participación de todos los miembros del grupo y la asistencia técnica de Fundeagro han revertido ahora aquel panorama, y ha dado mejores resultados en el manejo y productividad del área. La participación de Anacafé ha sido determinante en el proceso de asesoría y capacitación; esto ha caminado de la mano con el financiamiento y asesoría que Fundeagro ha aportado. En la región de San Juan Alotenango, el comité El Triunfo se ha constituido en un grupo pujante y con liderazgo, de tal suerte que se ha formado otro comité muy similar llamado San Luis, quienes son asesorados por el comité El Triunfo y financiados también por Fundeagro.

Ante el panorama crítico que Fundeagro encontró, se plantearon varias metas:

- Incremento del ingreso por familia de los miembros del comité.
- Mejoramiento de las condiciones de vida.
- Acceso a mercados más rentables (mejores precios).
- Incrementar la productividad de la tierra.
- Reducir el desperdicio del fruto.
- Crear una infraestructura organizacional mínima.
- Mejorar su capacidad crediticia.
- Involucrar la participación de las mujeres en el proceso de mejoramiento social y económico del grupo.
- Incrementar el área productiva.

El comité de pequeños agricultores El Triunfo presentó su primera solicitud de crédito el 26 de abril de 1,990, y fue concedido el 14 de junio del mismo año mediante actas Nos. 01 y 02-90 del Consejo de Administración de Fundeagro. El segundo financiamiento fue otorgado el 19 de marzo de 1992, según actas Nos. 25, 26 y 27-92

El primer crédito otorgado fue de un monto de Q.55,000.00 a un plazo de 24 meses y a una tasa de interés del 16% anual. El segundo crédito fue también de Q.55,000.00 a un plazo de 24 meses y a una tasa del 30% anual.

4.2 PROYECTO SIN LA ASISTENCIA DE FUNDEAGRO

El estudio de costo-efectividad en el Comité de pequeños agricultores El Triunfo, se basa en la determinación de la diferencia de los beneficios obtenidos en dos escenarios o situaciones. Uno es la situación del grupo sin la asistencia de Fundeagro y el otro, la situación del grupo con la asistencia de Fundeagro. Esta última situación toma en cuenta los resultados obtenidos durante la asistencia con una proyección de ocho años adicionales, después de la asistencia que se fundamenta en un plan a largo plazo.

Los principales aspectos que se deben tomar en cuenta son:

- a. Antes de que Fundeagro tomara en sus manos el apoyo al comité El Triunfo, producían en promedio 60 quintales de café maduro por manzana
- b. El comité el Triunfo comercializaba su producto con personas individuales, no tenía acceso a anticipos sobre cosecha ni a financiamiento.
- c. El transporte del producto de la finca hacia el punto de venta se hacía por medio de animales de carga, haciendo el procedimiento largo y agotador. Lo anterior se debía a la falta de accesos para vehículos hasta la finca.
- d. El sistema de fertilización y fumigación era empírico, no conocían métodos ni fórmulas apropiadas. Era totalmente desconocido el manejo técnico del cultivo, tal como: resiembra, desombrado, variedades, limpieza, control y erradicación de plagas, etc.
- e. Por el poco volumen de producción, generaban muy pocas fuentes de trabajo en la temporada de cosecha.
- f. El área de cultivo es constante, es decir 50 manzanas cultivables desde el inicio del comité.
- g. Los gastos de operación han sido calculados según el nivel de producción y los procedimientos propios de trabajo.
- h. El precio del café sufre una marcada mejoría a partir de 1994, cuando se comienza a comercializar por medio de la Cooperativa La Sanjuanerita, R.L., de la cual, son asociados los campesinos del comité.

4.3 PROYECTO CON LA ASISTENCIA DE FUNDEAGRO

- El cambio más relevante del proyecto lo constituye el incremento en el rendimiento del área cultivable, de 60 qq/mz subió a 300 qq/mz en el término de tres años.
- La principal causa que motivó el incremento en la productividad fue la asesoría en el manejo técnico del cultivo; y fue determinante el crédito para la compra de fertilizantes, plaguicidas, herramientas, mano de obra, almácigos, etc.
- Anacafé asesoró directamente el manejo de variedades de plantas de café tales como: caturra y catuai, las cuales son más resistentes y generosas.
- Se trabajó en programas de renovación de las plantaciones y en fertilizaciones con productos apropiados; se adiciona también un adecuado manejo de plagas mediante fumigaciones y el control biológico con asesoría de Anacafé.
- Los resultados de los años 1988 a 1994 son datos reales obtenidos directamente con los miembros del comité.
- El año base es 1993 porque es allí donde concluye la asistencia de Fundeagro; los datos de 1995 al 2000 son estimaciones asumidas de un trabajo a largo plazo.
- No se consideran otras actividades de los miembros del comité fuera del cultivo y cosecha del café.
- Los precios de venta mejoran a raíz de la comercialización con la Cooperativa La Sanjuanerita, R.L.
- Las condiciones de vida de los miembros del comité ha mejorado, dado que a sus instancias se perforó un pozo de agua potable para el cantón donde residen sus miembros, y ha beneficiado a otras familias no pertenecientes al grupo y que desarrollan otras actividades no necesariamente agrícolas. También refieren la notoria mejoría en el tipo de vivienda que actualmente poseen, casas de block y techo de teja y lámina, además de adquisición de lotes contiguos a algunas de sus casas.
- Algunas de las familias han adquirido vehículos de carga, los cuales están al servicio del comité; esto ha facilitado enormemente el proceso de transporte del producto al punto de venta y ha significado una importante reducción en costos.

4.4 COMPONENTE FINANCIERO DEL PROYECTO

Tal como se menciona en el capítulo 2, el método costo-efectividad de TechnoServe, captura todos los beneficios financieros directos fácilmente identificables derivados del proyecto en estudio (Comité El Triunfo) y los compara con el monto en unidades monetarias y tiempo, que invierte la Entidad de apoyo (Fundagro) al dar la asistencia. Cada uno de los componentes de los ingresos y gastos del proyecto son presentados como lo que ocurriría si Fundagro no asistiera al Comité y los logros que se le atribuyen en materia de productividad al proyecto. Por la simplicidad del proyecto del Comité el Triunfo, sólo se dispone de información relacionada con ingresos por venta del total de la producción y de los gastos de insumos agrícolas y transporte del producto; no se consideraron otros aspectos como costos de oportunidad, valores residuales de liquidación, subproductos, actividades económicas paralelas (establecimiento de abarroterías, crianza de cerdos, fletes a terceras personas), dado que estas actividades no se generarían sin la actividad principal que es el cultivo del café, además, en comunidades con escasos recursos los costos de oportunidad no tienen razón de ser.

4.4.1 INGRESOS A NIVEL FINCA

Este rubro contempla lo relacionado con los ingresos que percibe el proyecto como resultado de su principal actividad, se desglosa así:

- Area productiva:

Esta es constante a lo largo de todo el análisis; el comité cuenta con un total de 50 manzanas cultivables.

- Rendimiento:

Se refiere a la cantidad de quintales de café maduro (uva) producido por manzana cultivable. Sin la asistencia de Fundagro, se producían 60 qq/mz de café maduro, cuyo valor se mantiene constante a lo largo del período de análisis. Con la concesión de los primeros créditos, el rendimiento se incrementa paulatinamente hasta alcanzar el rendimiento actual de 300 qq/mz en virtud del manejo técnico del cultivo y del acceso a mayores cantidades de fertilizante, así como una mejor aplicación de éste y de los plaguicidas.

- Producción total:

Resulta de multiplicar el rendimiento por manzana con el total de manzanas de terreno productivo. Antes de la asis-

tencia de Fundeagro se producían en total 3,000 quintales de café maduro (uva). Posteriormente se elevó a 15,000 qq de café maduro.

- Precios:

Esta información se obtuvo directamente de los productores, la cual varía de unos años a otros y según los compradores del fruto. Se expresa en Quetzales por quintal.

- Venta:

Es el resultado de multiplicar la producción total por el precio unitario, expresado en quetzales.

4.4.2 GASTOS DE OPERACIÓN

Los gastos de operación se refieren a aquellos con los cuales se obtiene la producción final; incluye insumos y gastos indirectos y se componen de la siguiente manera:

- Fertilizante:

Estos valores constituyen el gasto total en la compra de fertilizante para las 50 manzanas de terreno cultivable.

- Transporte:

Se refiere a los gastos incurridos en transportar el total de sacos de café maduro producidos, desde el área de cultivo hasta el punto de venta.

- Fumigación:

Este contempla todo gasto realizado en plaguicidas, venenos para insectos, control de maleza, etc.

- Utensilios y herramientas:

Este rubro se refiere a lo gastado en herramienta de labranza y utilería necesaria para la cosecha.

4.4.3 SUELDOS Y SALARIOS PAGADOS

Como su nombre lo indica, este rubro se refiere a los costos de mano de obra incurridos en el proyecto, los cuales se dividen en dos principales tipos que son:

- Mano de obra cosecha:

Esta consiste en aquella mano de obra que es utilizada únicamente para recolectar el fruto maduro y listo para la venta. El Comité, al igual que otros, acostumbra pagar por quintal de fruto recolectado, por lo tanto, su valor se obtuvo multiplicando la producción total por un factor de mano de obra pre-establecido por el comité.

- Mano de obra mantenimiento:

Este rubro se refiere a aquella mano de obra destinada a realizar tareas posteriores a la cosecha, como: limpias, desombrado, fumigación, fertilización, posteo, re-siembras, etc.

4.4.4 INCREMENTO DE BENEFICIOS

Esta parte se refiere a la diferencia en beneficios anuales encontrada entre dos escenarios distintos: sin la asistencia de Fundeagro y con asistencia de Fundeagro.

4.4.5 HONORARIOS/AMORTIZACIONES PAGADAS A FUNDEAGRO

Las amortizaciones pagadas a Fundeagro son las relativas al financiamiento para capital de trabajo y a la asesoría técnica prestada.

4.4.6 CALCULO DE VALORES ACTUALES DE BENEFICIOS

Para el desarrollo de esta etapa, se trabajó en dos partes: Primera: se actualizaron los incrementos de los beneficios obtenidos desde 1988 hasta 1993 con una tasa de 20% de descuento. Segunda: se descontaron los beneficios desde el año 2000 hasta 1993 con una tasa inflacionaria promedio de 20% anual. La decisión de utilizar la tasa global de 20% obedece al criterio de usar un interés que reuna la tasa inflacionaria más el costo de capital.

Para la actualización de los valores, se utilizó la siguiente fórmula:

$$S = P(1 + i)^n$$

Donde:

S = es el valor futuro ubicado en 1993
 P = es el valor presente ubicado entre 1988 y 1992
 i = es la tasa de descuento
 n = es el número de periodos o años

Para descontar los valores se utilizó la siguiente fórmula:

$$P = S * (1/(1 + i)^n)$$

Donde:

P = es el valor presente ubicado en 1993
 S = es el valor futuro ubicado entre 1994 y 2000
 i = es la tasa de descuento
 n = es el número de periodos o años

4.4.7 CÁLCULO DE VALORES ACTUALES DE AMORTIZACIONES PAGADAS A FUNDEAGRO

De igual manera que el numeral anterior, se trabajó actualizando los valores de las amortizaciones pagadas a Fundeagro desde 1990 hasta 1993.

4.4.8 RAZÓN COSTO-EFECTIVIDAD

Tal como lo establece TechnoServe, se calculó dividiendo el valor actual de los incrementos en beneficios entre el valor actual de los costos de asistencia.

4.4.9 HOJA DE RESUMEN DEL COMPONENTE FINANCIERO DEL PROYECTO

HOJA DE RESULTADOS DEL COMPONENTE FINANCIERO

PAIS: GUATEMALA

PROYECTO: Comité de pequeños agricultores, El Triunfo, San Juan Atitlán, Sacatepequez
AND BASE DE ANALISIS: 1993

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
I. PARAMETROS BASICOS													
Tasa de cambio (US\$ 1 = 5 QUETZALES)	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	0.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
II. BENEFICIOS													
A. SIN ASISTENCIA DE FUNDEAGRO													
1. Ingresos a nivel finca													
Area en manzanas	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Rendimiento (kg/az)	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Producción total (kg)	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Precio por kg (Quetzales)	-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40
Venta (Quetzales)	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
2. Gastos de Operación													
Fertilizante	21,604	22,741	23,938	25,198	26,524	27,920	29,389	30,859	32,401	34,021	35,722	37,508	39,383
Transporte	8,986	9,459	9,957	10,481	11,033	11,614	12,225	12,836	13,478	14,152	14,860	15,603	16,383
Fumigación	1,097	1,155	1,216	1,280	1,347	1,418	1,493	1,568	1,646	1,728	1,814	1,905	2,000
Utensilios y herramientas	2,424	2,532	2,655	2,787	2,927	3,076	3,233	3,403	3,586	3,781	3,989	4,209	4,419
Total gastos de operación	34,112	35,907	37,797	39,756	41,891	44,085	46,405	48,725	51,161	53,719	56,405	59,225	62,186
3. Sueldos y salarios pagados													
Mano de obra cosecha	44,212	46,539	48,988	51,566	54,280	57,137	60,144	63,151	66,309	69,624	73,105	76,760	80,588
Mano de obra mantenimiento	11,875	12,500	13,158	13,851	14,580	15,346	16,151	17,000	17,895	18,838	19,830	20,865	21,948
Total mano de obra	56,087	59,039	62,146	65,417	68,860	71,023	74,761	78,499	82,424	86,545	90,872	95,416	100,186
Gran total Gastos	90,199	94,945	99,943	105,203	110,741	115,108	121,166	127,224	133,585	140,264	147,277	154,641	162,372
BENEFICIOS NETOS SIN ASISTENCIA DE FUNDEAGRO													
	29,801	25,054	20,057	74,797	69,259	64,892	373,834	367,766	388,165	404,666	426,023	447,009	470,778
B. CON ASISTENCIA DE FUNDEAGRO													
1. Ingresos a nivel finca													
Area en manzanas	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Rendimiento (kg/az)	60	60	80	120	180	250	300	300	300	300	300	300	300
Producción total (kg)	3,000	3,000	4,000	6,000	9,000	12,500	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Precio por Quintal (Quetzales)	-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40
Venta (Quetzales)	120,000	120,000	160,000	360,000	540,000	750,000	2,475,000	2,475,000	2,475,000	2,475,000	2,475,000	2,475,000	2,475,000
2. Gastos de Operación													
Fertilizantes	32,747	32,470	38,300	47,875	53,194	58,513	64,364	70,809	77,860	85,568	94,235	103,659	114,025
Transporte	8,986	9,435	16,280	24,420	36,225	50,731	66,821	44,200	44,200	48,731	51,116	53,726	56,402
Fumigación	1,239	1,342	1,175	3,671	3,864	4,687	9,878	10,866	11,468	12,463	13,069	13,684	14,300
Utensilios y Herramientas	2,646	2,646	3,203,298	12,831	12,831	22,418	23,539	24,716	25,952	27,250	28,613	30,044	31,544
Total Gastos de Operación	45,617	47,893	58,963	79,264	106,114	126,762	163,481	149,405	158,749	173,499	187,115	201,907	217,981
3. Sueldos y Salarios Pagados													
Mano de obra Cosecha	26,475	27,863	29,335	30,879	32,520	34,260	36,000	37,839	39,777	41,815	43,954	46,194	48,538
Mano de obra Mantenimiento	10,643	12,148	11,161	15,909	48,617	48,617	64,359	67,577	70,956	74,504	78,229	82,140	86,247
Total de Mano de Obra	37,118	40,015	40,496	46,788	202,337	236,117	369,969	388,467	407,881	428,287	449,701	472,186	495,795
Gran total Gastos	82,735	87,910	99,459	128,052	308,451	362,879	533,450	537,873	566,640	601,795	636,816	674,093	713,776
BENEFICIOS NETOS CON ASISTENCIAS DE FUNDEAGRO													
	37,265	32,090	60,541	233,948	231,549	387,121	1,941,950	1,937,127	2,032,110	2,122,965	2,229,684	2,334,157	2,451,974
C. INCREMENTO DE BENEFICIOS													
Incremento de Beneficios Totales	7,464	7,036	-0,484	159,151	162,290	322,229	1,567,716	1,569,352	1,645,945	1,718,279	1,803,661	1,887,149	1,981,196
D. HONORARIOS/AMORTIZ.													
PAGADOS A FUNDEAGRO	0	0	0	34,263	40,413	40,213							
CALCULO DE BENEFICIOS													
a	Valor actual beneficios pasados en M/L 527,046 (1988-1992)												
b	Valor actual beneficios futuros en M/L 6,503,892 (1993-2000)												
c	Total valor actual de beneficios en M/L 7,031,028 (a+b)												
III. COSTOS NETOS DE ASISTENCIA													
Valor Actual de Asistencia Fundeagro (90-93)	479,269												
IV. NETO COSTO-EFECTIVIDAD													
	7,031,028												
	179,265												

4.4.10 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL COMPONENTE FINANCIERO

- a) El valor 14.67 de los beneficios del componente financiero del proyecto del Comité de Pequeños Productores El Triunfo de San Juan Alotenango, Sacatepéquez, refleja claramente el resultado de la asistencia de Fundeagro en el crecimiento económico del grupo. Significa entonces que, por cada Quetzal que Fundeagro invirtió en asistencia crediticia y asesoría técnica y organizativa, el Comité El Triunfo obtiene Q.14.67 de beneficio como resultado de dicha asistencia.
- b) Los valores actuales de beneficios y de costos de asistencia, no fueron convertidos a dólares de los Estados Unidos, según la recomendación de TechnoServe, por tratarse de fondos asignados localmente para proyectos internos. Por lo tanto, con esto no se consideró el costo de oportunidad del capital en los Estados Unidos, por no haberse generado allá los fondos. Se utilizó una tasa de descuento del flujo de capital de 20%, lo cual incluye la tasa promedio de inflación y el costo de oportunidad del capital.
- c) El total de incrementos en beneficios para los miembros del Comité El Triunfo va de Q.7,464 hasta Q.1.98 millones anuales; todo esto incluye el incremento en utilidades, sueldos y salarios generados. Se puede notar que entre 1993 y 1995 hay diferencias en los gastos de operación, los cuales tienen su origen en diversos cambios que se registraron, tales como: compra de vehículos para transporte, compra de romana para pesar los sacos, compra de canastos plásticos para recolección del grano, etc.
- d) En incremento de beneficios financieros antes, durante y después de la asistencia de Fundeagro es de Q.7 millones; lo cual evidencia el enorme peso de la asistencia crediticia, técnica y organizativa de Fundeagro.
- e) Sólo se consideró la vida del proyecto hasta el año 2,000, porque se estima que el Comité contará con suficiente capacidad de trabajo y alcanzará la autosuficiencia económica en un plazo no mayor de 5 años.

4.5 COMPONENTE NO CUANTIFICABLE DEL PROYECTO

La parte financiera del análisis costo-efectividad de Techno-Serve solamente presenta la realidad de una parte del proyecto, sin embargo, quedan por analizar otros aspectos que son inherentes al proceso de asistencia y con los cuales se completa la visión general de la situación actual del proyecto.

De acuerdo con el procedimiento de TechnoServe, se presenta una lista de Beneficios divididos en tres principales categorías: 1. Beneficios Sociales. 2. Beneficios Económicos y 3. Beneficios en mejoramiento de Políticas.

El grupo de evaluadores fue conformado por : Sr. Oscar Arriaga, Coordinador Regional de Fundeagro; Lic. Luis Fernando Orive, Gerente General de Fundeagro y Sr. Pedro Véliz Cruz, estudiante de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Cada uno de los Beneficios identificados se integran en subcategorías de la siguiente manera:

4.5.1 BENEFICIOS SOCIALES

- a) Mejoramiento de destrezas y/o capacitación
- b) Acceso a servicios públicos
- c) Aumento en la calidad de vida
- d) Participación de los grupos marginados
- e) Solidaridad comunitaria

4.5.2 BENEFICIOS ECONÓMICOS

- a) Aumento de la productividad
- b) Potencial de réplica empresarial
- c) Incremento en la autosuficiencia económica
- d) Aumento de empleo
- e) Mejoramiento de las relaciones económicas

4.5.3 BENEFICIOS EN MEJORAMIENTO DE POLÍTICAS

- a) Mejoramiento de políticas nacionales para empresas rurales
- b) Impacto de las políticas del sector regional/comercial
- c) Impacto de las políticas institucionales

4.5.4 HOJA DE BENEFICIOS NO CUANTIFICABLES
(CUALITATIVOS)

PAÍS: GUATEMALA

PROYECTO: COMITÉ DE PEQUEÑOS AGRICULTORES EL TRIUNFO
SAN JUAN ALOTENANGO, SACATEPEQUEZ.

EVALUADORES:

SR. OSCAR ARRIAGA - COORDINADOR REGIONAL FUNDEAGRO

LIC. LUIS FERNANDO ORIVE - DIRECTOR GENERAL FUNDEAGRO

SR. PEDRO VELIZ CRUZ - ESTUDIANTE FAC. DE INGENIERIA,
USAC.

INDICADORES	CALIFICACIÓN ASIGNADA	COMENTARIOS
I. BENEFICIOS SOCIALES		
a. Mejoramiento de destrezas	1.9	La producción de café se ha incrementado gracias a las técnicas aprendidas de manejo del cultivo.
b. Acceso a servicios públicos	1.6	El comité gestiona préstamo con BANDESA donde ya son sujetos de crédito. Cuentan acceso a servicios tales como: agua potable, salud, energía eléctrica, etc.
c. Aumento en la calidad de vida	2.0	Después de la asesoría, se obtienen ganancias cercanas a los Q.2 millones, que genera empleo, mejor vivienda, salud, vehículos y educación para los niños.

INDICADORES	CALIFICACIÓN ASIGNADA	COMENTARIOS
d. Participación de los grupos no activos	1.8	Las mujeres y los jóvenes participan en actividades económicas como la crianza de cerdos.
e. Solidaridad comunitaria	2.0	La capacidad de organización es sorprendente, apoyan y asesoran la formación de nuevos grupos.
II. BENEFICIOS ECONÓMICOS		
a. Aumento de productividad	2.0	La productividad del área cultivable se incrementó fuertemente (de 60 qq/mz a 300 qq/mz de café maduro).
b. Potencial de réplica empresarial	1.7	En los últimos 2 años surgieron dos grupos similares, quienes están en la fase de asistencia.
c. Incremento en la autosuficiencia económica	1.5	El comité esta buscando financiamiento para incrementar sus áreas de producción.
d. Aumento de empleo	1.9	Con el aumento en la productividad, también aumentó la necesidad de mano de obra.
e. Mejoramiento de las relaciones económicas	1.7	Se mantienen relaciones comerciales con proveedores de insumos agrícolas y con la Cooperativa que comercializa el producto.

INDICADORES	CALIFICACIÓN ASIGNADA	COMENTARIOS
<u>III. BENEFICIOS EN MEJORAMIENTO DE POLÍTICAS</u>		
a. Mejoramiento de políticas nacionales para empresas rurales	1.8	Se logró que el gobierno amplíe el contrato con Fundeagro para el manejo del programa de miniproyectos de desarrollo comunal en 1,994
b. Impacto de las políticas del sector regional/comercial	0.6	Actualmente no se trabaja en la inserción del comité en alguna organización que los represente.
c. Impacto de las políticas institucionales	1.7	Participa el MAGA, BANDESA.

4.5.5 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE LA HOJA DE BENEFICIOS NO CUANTIFICABLES

- a) El valor promedio obtenido es de 1.7 puntos en una escala de 0.5 a 2 puntos; cabe mencionar que a todos los beneficios incluidos en el análisis se le dió igual importancia en el cálculo del promedio. Este valor refleja un impacto positivo en la asistencia de Fundeagro sobre el Comité; los cambios experimentados en el proceso de producción y comercialización del café han sido significativos y han marcado un nuevo camino hacia el desarrollo de las familias que componen el Comité.
- b) El valor de 1.7 en beneficios cualitativos refleja los cambios positivos que experimentaron los miembros del Comité, en lo relativo a incrementar su capacidad de autosuficiencia económica. Estos cambios han señalado un nuevo orden económico del Comité como generación de empleo, tecnificación del cultivo en la región, y ha mejorado la credibilidad en los pequeños productores como sujetos de crédito.
- c) El promedio parcial obtenido en beneficios sociales es de 1.86, debido principalmente a que se nota la mejoría en las condiciones de vida; se tienen viviendas de construcción formal, conexiones de agua potable en su comunidad, letrinización completa, además de la capacitación obtenida de Fundeagro y Anacafé en el manejo del cultivo. Cabe destacar que, ahora, las mujeres y los jóvenes participan de actividades económicas rentables y paralelas a la actividad principal del Comité.
- d) En cuanto al promedio parcial de beneficios económicos (1.7) se puede inferir que el principal bastión de ellos es el incremento impresionante que se obtuvo en materia de productividad del área cultivable, y en la generación de empleo, esto último apoya decididamente a los sectores necesitados del municipio. El resto de beneficios aún están en etapa de crecimiento aunque muy cerca de alcanzar el punto deseado.
- e) El beneficio de mejoramiento de políticas es, quizá, el que mayor refuerzo necesita, sin embargo, sí refleja la realidad en ese campo, pues el Comité no participa en la implementación de políticas de comercialización.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. La asistencia de Fundeagro al Comité de pequeños productores El Triunfo de San Juan Alotenango, Sacatepéquez, es costo-efectiva a una razón de 14.67:1; es decir, que por cada Quetzal invertido, se obtiene un beneficio neto de Q.14.67 relacionado exclusivamente con la producción y comercialización de café maduro.
2. El resultado de los beneficios no cuantificables, 1.7 puntos, en una escala de 0.5 a 2 puntos, refleja que se han alcanzado mejoras y cambios sin precedentes en la comunidad involucrada en el Comité. El punteo alcanzado representa el 80% de los beneficios socio-económicos importantes para la comunidad El Triunfo.
3. Entre los principales beneficios no cuantificables está el potencial de réplica, el cual es definitivamente el resultado de mayor trascendencia para una visión generalizada del desarrollo rural. También resalta la participación de la mujer en actividades económicas paralelas que apoyan la economía del grupo. Además, se refleja claramente la mayor eficiencia de las ONG's en la ejecución de proyectos gubernamentales, en cuyas esferas se ha despertado el interés en co-participar en programas de desarrollo sostenidos y de largo plazo.
4. La generalización del uso de la metodología Costo-Efectividad de TechnoServe a todos los programas de asistencia en desarrollo, con el fin de medir cuantitativa y cualitativamente los resultados reales de las inversiones, que contribuiría a ejecutar más y mejores proyectos, y aceleraría la erradicación del subdesarrollo y sus consecuentes males.
5. El modelo costo-efectividad de TechnoServe es una herramienta valiosa en la evaluación de proyectos de desarrollo, dado que permite mostrar a los donantes, el destino y la eficiencia con que se utilizan sus fondos.
6. Cuando un proyecto es costo-efectivo, da como resultado un grupo social capaz de decidir su destino, solidario, participativo y dinámico.
7. La participación de las ONG's en el proceso de asistencia para el desarrollo de comunidades agrícolas, es decisivo para el despegue económico del sector agropecuario del país. Como se puede ver en el proyecto evaluado, el incremento en la productividad de la tierra se ha elevado en casi cinco veces su productividad inicial.

8. El modelo costo-efectividad de TechnoServe es una metodología sencilla y fácil de manejar para los asesores de campo, quienes están en contacto continuo con proyectos y asistencias en el área rural o marginal.

9. Los proyectos empresariales pueden complementarse con la evaluación costo-efectividad de TechnoServe, y ampliar la visión e impacto del proyecto sobre la región o comunidad que va a desarrollarse.

10. La labor de desarrollo de Fundeagro es efectiva en el proyecto del Comité El Triunfo, dado que el mismo ha alcanzado beneficios de autosuficiencia económica en un plazo de 5 años.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Divulgar ampliamente la metodología costo-efectividad de TechnoServe, principalmente a aquellas ONG's que se han entregado a la tarea de erradicar la pobreza en las comunidades campesinas, para que desarrollen proyectos que rindan beneficios económicos concretos y cambios cualitativos en el seno de las comunidades.
2. Respaldar los proyectos de desarrollo con el análisis de la metodología costo-efectividad de TechnoServe, de tal manera que las entidades donantes confíen en que se obtendrán beneficios concretos y de largo plazo, a partir de su aporte.
3. Involucrar activamente a estudiantes y profesionales de las universidades del país, para que brinden soporte y apoyo técnico calificado a las organizaciones de desarrollo, con el fin de fortalecer la gestión y ejecución de proyectos encaminados a erradicar el subdesarrollo.
4. Promover la participación de las distintas unidades académicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala en la labor de las ONG's, de tal manera que los futuros profesionales, especialmente los de Ingeniería, a través de la unidad del Ejercicio Profesional Supervisado, realicen labores de apoyo, investigación, evaluación y asesoría en las diversas tareas inherentes a las entidades de desarrollo.
5. Ampliar el campo de aplicación del curso Preparación y Evaluación de Proyectos 2, de la carrera de Ingeniería Industrial, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, de tal manera que se oriente a los estudiantes hacia el conocimiento de las ONG's, y se considere prioritario el desarrollo de proyectos encaminados a erradicar la miseria y el subdesarrollo de áreas rurales y marginales.
6. Ampliar la diversidad de programas de desarrollo manejados por las ONG's, confiarles en mayor medida el manejo de fondos y la ejecución de los mismos, y evaluar periódicamente la efectividad de los mismos en resultados de autosuficiencia económica, así como el fortalecimiento de valores de convivencia comunitaria.

7. Acercar al Gobierno Central y a las ONG's para que, uno con su capacidad de financiamiento y los otros con su capacidad ejecutora, lleven a término proyectos urgentes en materia de desarrollo y que constitucionalmente se tenga la obligación de prestar a los guatemaltecos.

8. Solicitar, a través de los organismos que aglutinan a las ONG's en Guatemala, la participación de TechnoServe en un intercambio de experiencias con las ONG's que operan en el país, con la finalidad de importar técnicas y métodos de trabajo eficientes en materia de desarrollo, además de revelar a otras instituciones los mecanismos de desarrollo implementados en Guatemala.

9. Facilitar e incentivar la formación de ONG's destinadas a apoyar seriamente el crecimiento económico de la población rural y marginal.

10. Incluir la metodología costo-efectividad en los proyectos empresariales como un parámetro adicional, que permita a los inversionistas ampliar la visión global de sus proyectos, así como medir el impacto económico-social en la comunidad donde se desenvuelven.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

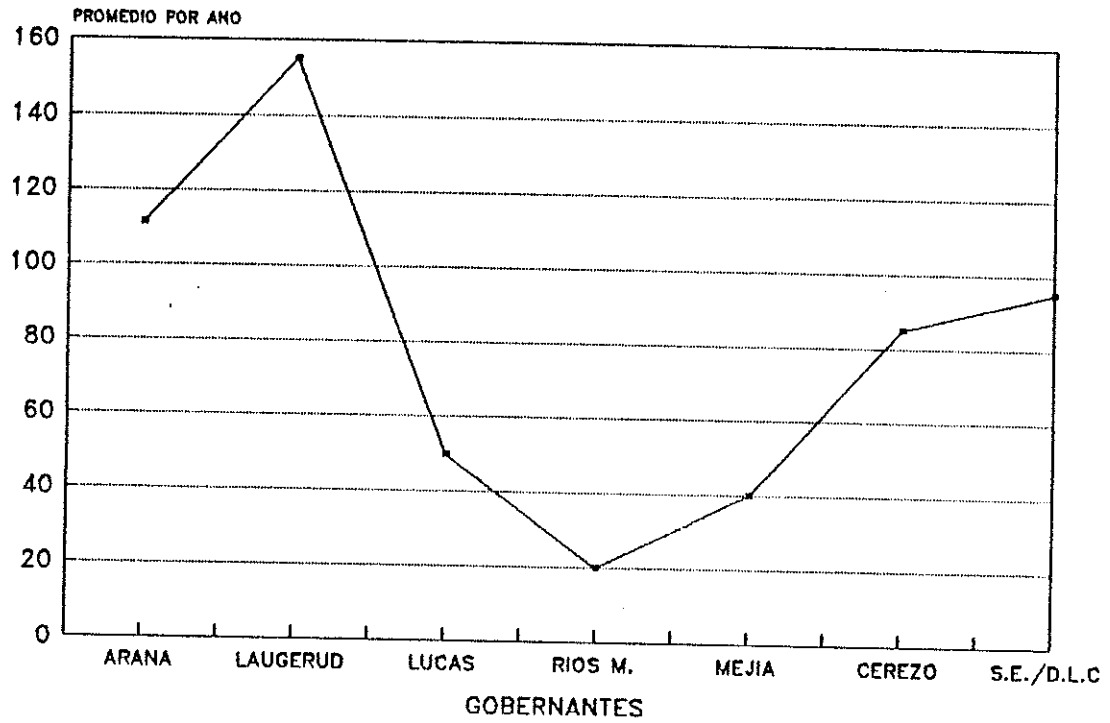
1. APPEL, Leyda. Desarrollo de base. Revista de la Fundación Interamericana. Vol 15. Número 2. Estados Unidos. Edit. Kathryn Shaw. 1991.
2. ARBAB, Farzam. Reflexiones sobre las organizaciones de desarrollo: las organizaciones no gubernamentales: un informe de aprendizaje. 2a edición. s.l.i. Edit. Celater. 1987. 70 pp.
3. AVANCSO-IDESAC. Ongs, sociedad civil y estado en Guatemala, elementos para el debate. Guatemala. s.p.i. 1990. 50 pp.
4. CARDONA RECINOS, Rokaél. et. al. El desafío histórico de las Ong. Revista Foro de la agencia centroamericana de noticias ACEN-SIAG. Año 1. Número 7. Guatemala. s.p.i. 1993.
5. DAVILA, Silvia. et. al. La participación de las ong's en Guatemala y los grupos típicos con los cuales trabaja la Fundación Interamericana. Guatemala. s.p.i. 1992. 14 pp.
6. DICHTER, Thomas. Reflexiones: medida de nuestro impacto: determinación del costo-efectividad de los proyectos de desarrollo de las organizaciones no-gubernamentales. Revista de TECHNOSERVE. Estados Unidos. s.p.i. 1990.
7. MIGOYA, Francisco. et. al. Manual de crédito agrícola. Documento de PROCASNEA. Guatemala. s.p.i. 1990. 33 pp.
8. PAOLISSO, Michael. et. al. Mujer, pobreza y el medio ambiente en América Latina. Costa Rica. s.p.i. 1991. 80 pp.
9. ORIVE, Luis. et. al. Programa de mini-proyectos de desarrollo comunal. Documento de FUNDEAGRO. Guatemala. s.p.i. 1988. 20 pp.

10. ORIVE, Luis. et. al. Manual de crédito agrícola para el programa de mini-proyectos de desarrollo comunal. Documento de FUNDEAGRO. Guatemala. s.p.i. 1988. 18 pp.
11. PINTO, Aníbal. Las interpretaciones del desarrollo de América Latina. Documento del CUNOC. Guatemala. s.p.i. s.f. 50 pp.
12. RITCHEY-VANCE, Marion. El arte de asociarse: las ong y la sociedad civil en Colombia. Estados Unidos. s.p.i. 1992. 153 pp.
13. RODRIGUEZ, Pedro. Nivel organizativo de la población guatemalteca. Guatemala. s.p.i. 1990. 22 pp.
14. ROEKERTS, Mil. Pro mundi vita. s.l.i. s.p.i. 1989. 40 pp.
15. SCHEEL, Guillermo. et. al. El Crédito agrícola y la tasa de interés como instrumentos de fomento a la agricultura. Documento de la Unidad Sectorial de planificación Agrícola y de Alimentación USPADA. Guatemala. s.p.i. 1988. 34 pp.
16. TAYLOR, George. Ingeniería económica, toma de decisiones económicas. México. Edit. Limusa. 1983. 52 pp.

..

A N E X O S

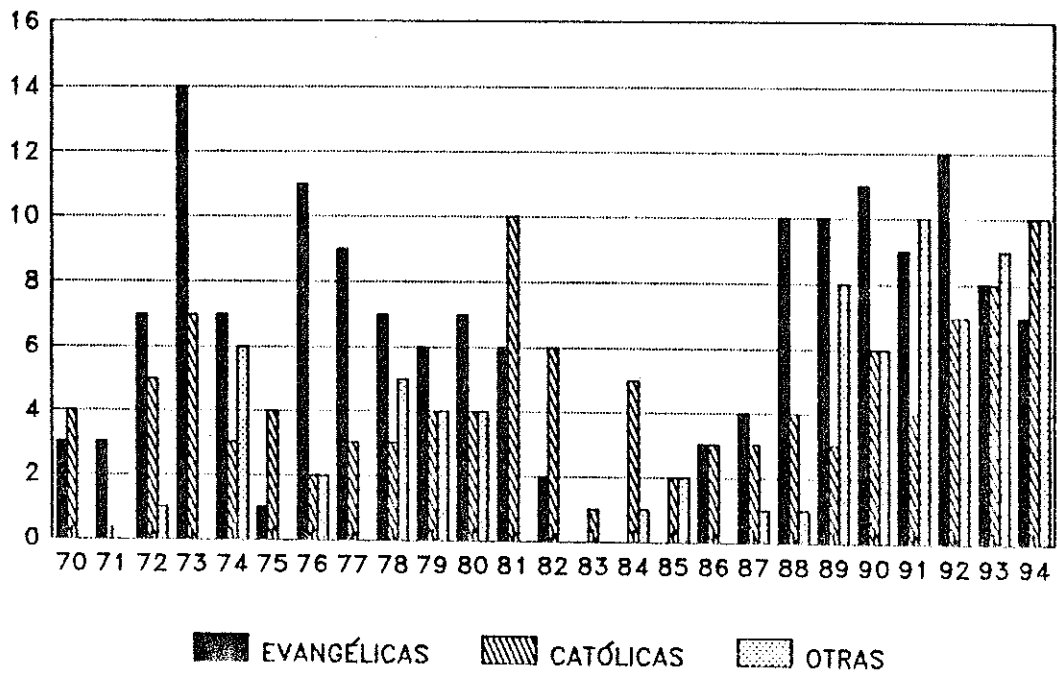
ANEXO G - 1

ASOCIACIONES Y FUNDACIONES
AUTORIZADAS POR GOBERNANTE (1970-1994)

FUENTE: MINISTERIO DE GOBERNACION

A N E X O G - 2

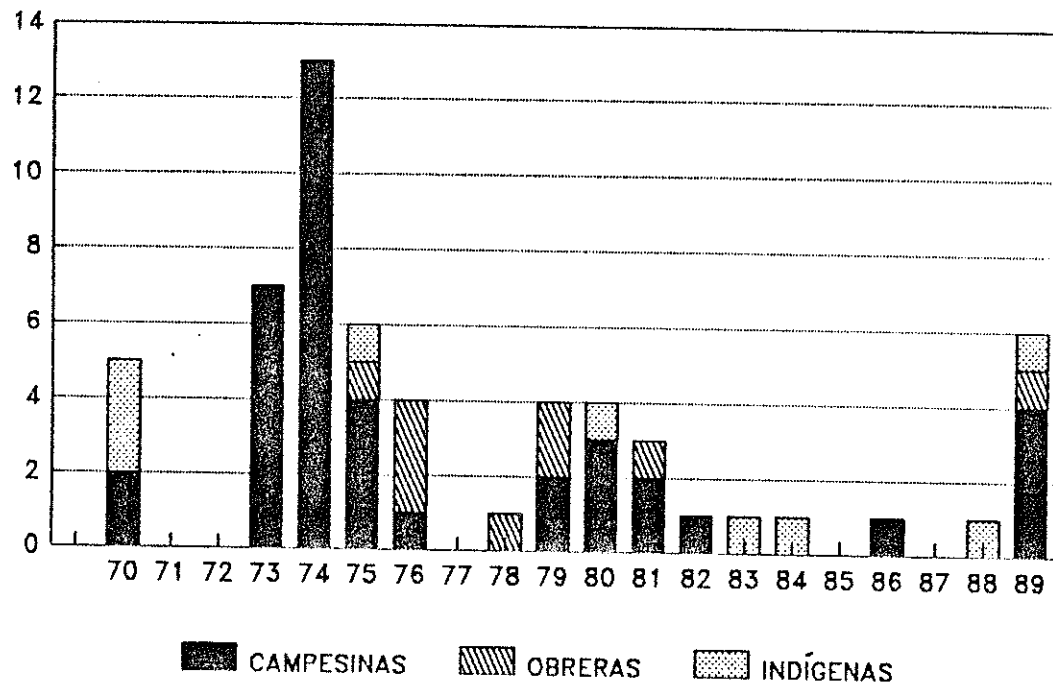
AUTORIZACIÓN DE ASOCIACIONES
PERIODO 1970 - 1994



FUENTE: MINISTERIO DE GOBERNACIÓN

ANEXO G - 3

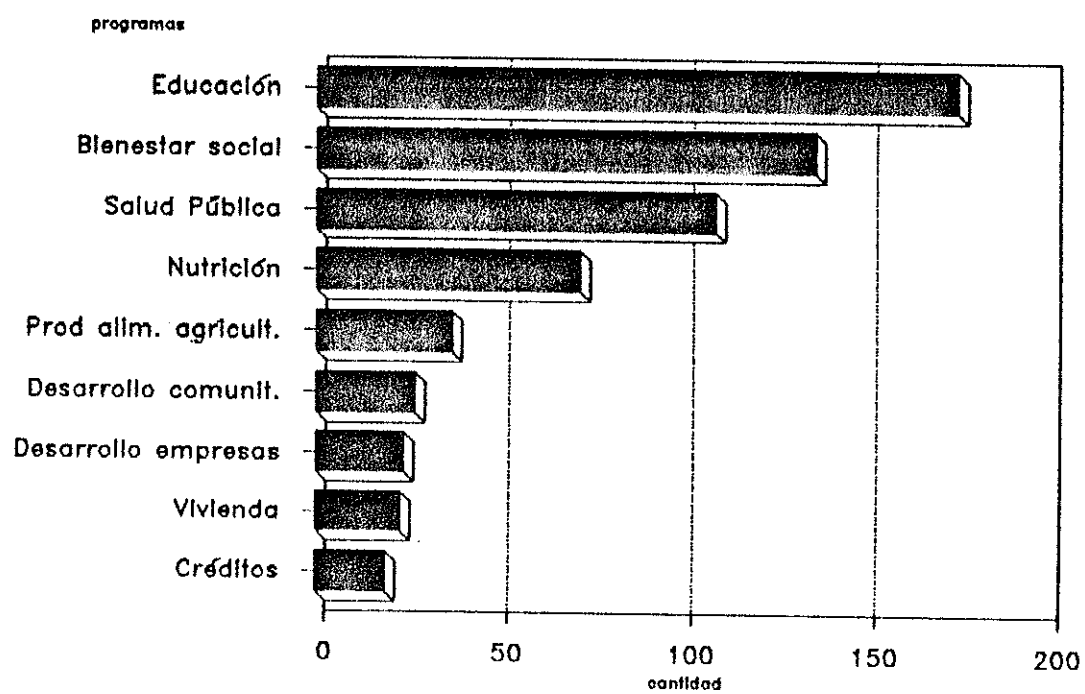
AUTORIZACIÓN DE ASOCIACIONES PERÍODO 1970 - 1989



FUENTE: MINISTERIO DE GOBERNACIÓN

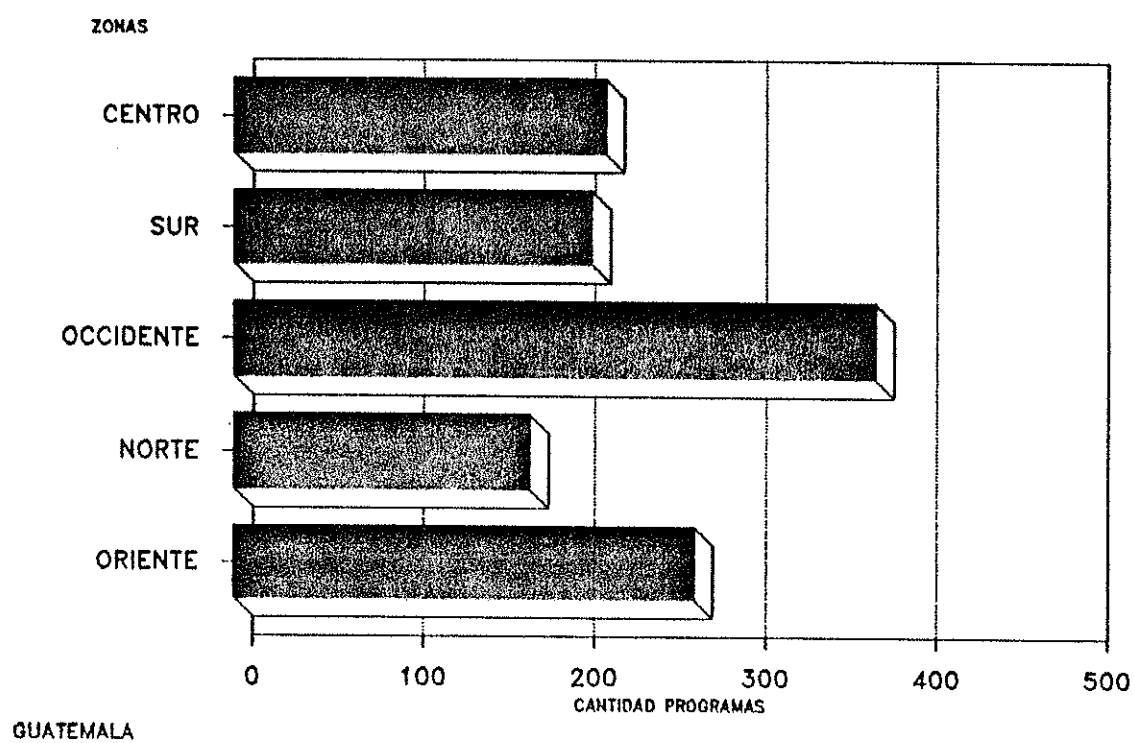
A N E X O G - 4

PROGRAMAS POR CATEGORÍA DE SERVICIO.

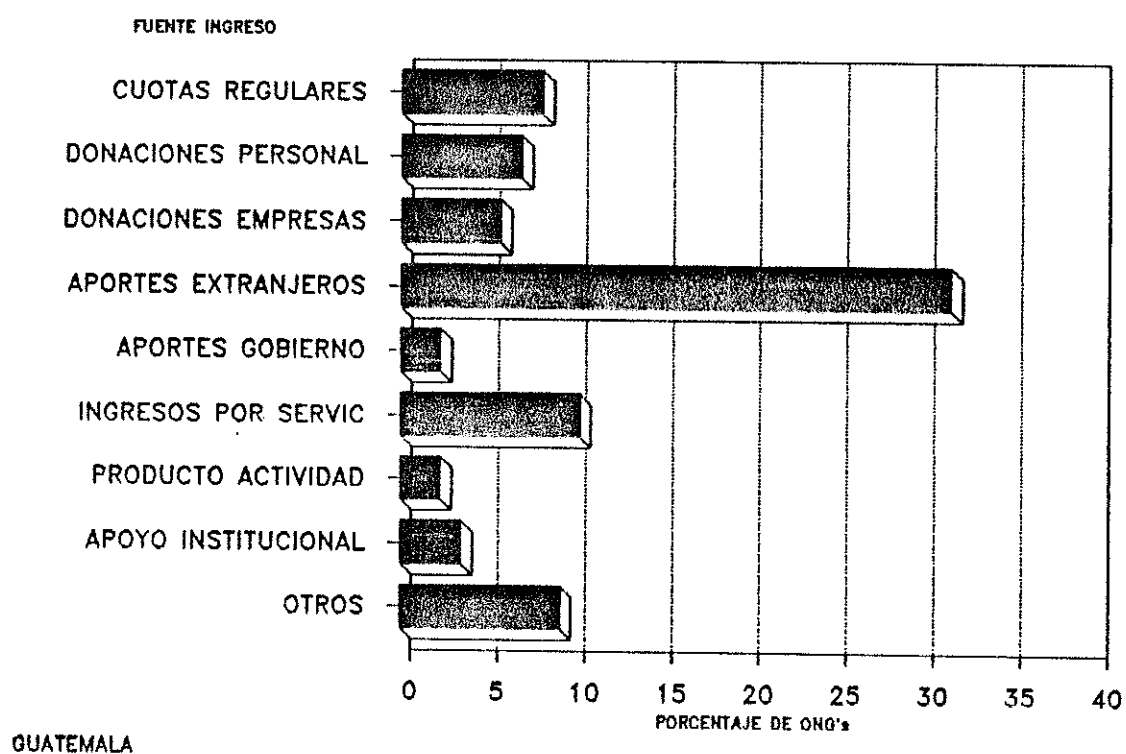


Fuente: Fundación Interamericana

ANEXO G - 5

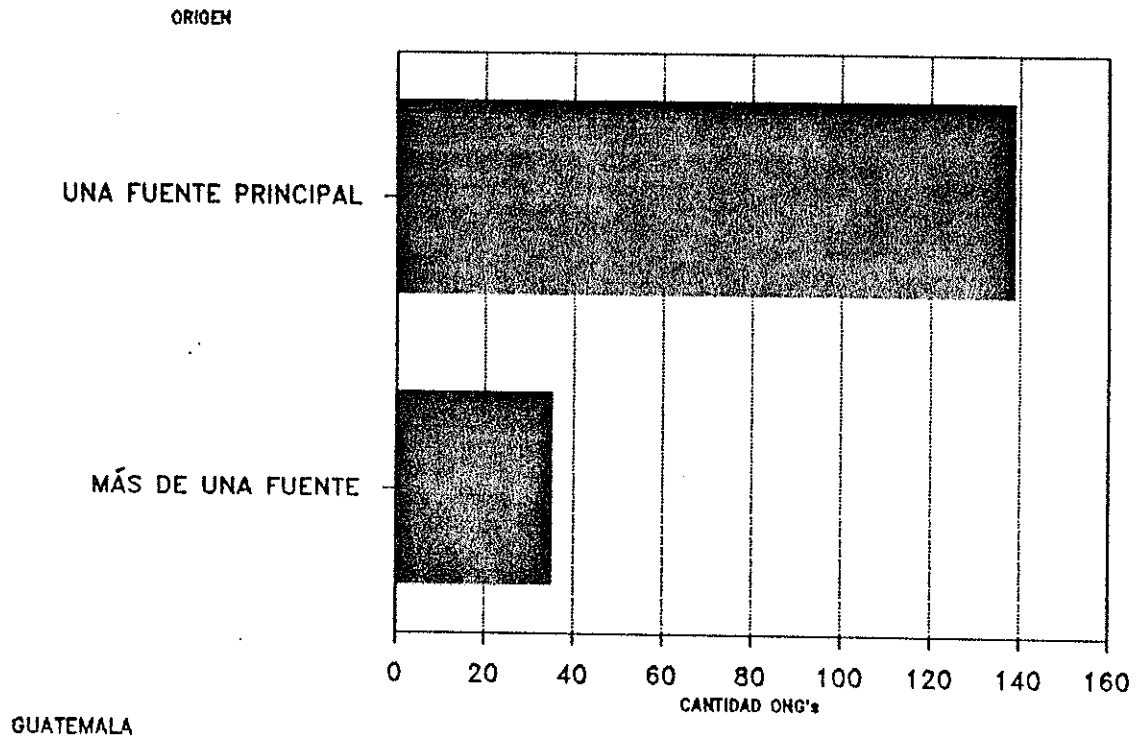
COBERTURA GEOGRÁFICA POR ZONA
FUENTE: FUNDACIÓN INTERAMERICANA

ANEXO G - 6

ORIGEN DE LOS INGRESOS DE LAS ONG's
FUENTE: FUNDACIÓN INTERAMERICANA

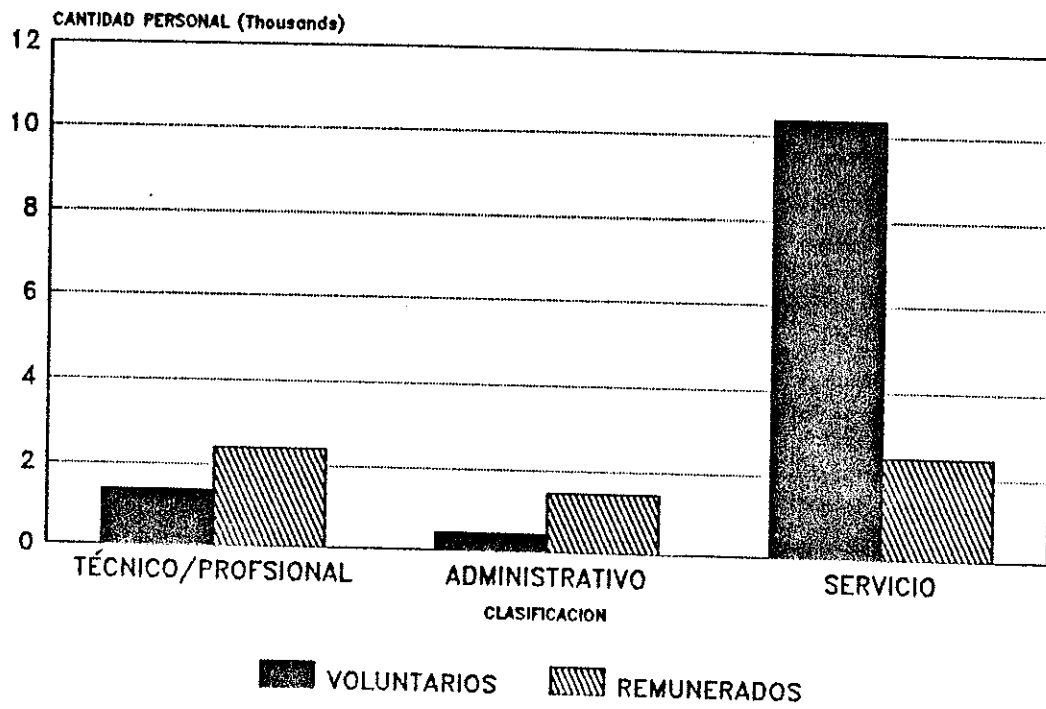
A N E X O G - 7

ORIGEN DE LOS INGRESOS DE LAS ONG'S
FUENTE: FUNDACIÓN INTERAMERICANA



CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

FUENTE: FUNDACIÓN INTERAMERICANA

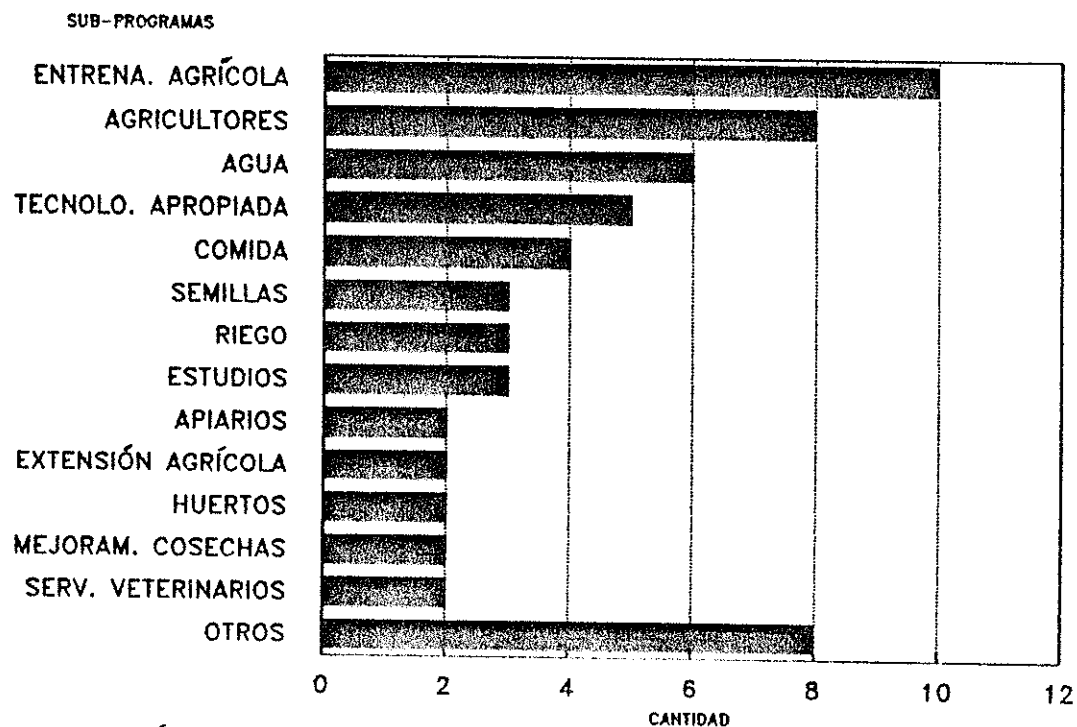


GUATEMALA

A N E X O G - 9

PROGRAMAS POR SUB-CATEGORÍA DE SERVICIO

CATEGORÍA: PROD. ALIMENTOS Y AGRICULTURA



FUENTE: FUNDACIÓN INTERAMERICANA

ANALISIS DE COSTO-EFECTIVIDAD
PAIS: ZAIRE
PROYECTO: MERCADO AGRICOLA
AÑO BASE DE ANALISIS: 1988

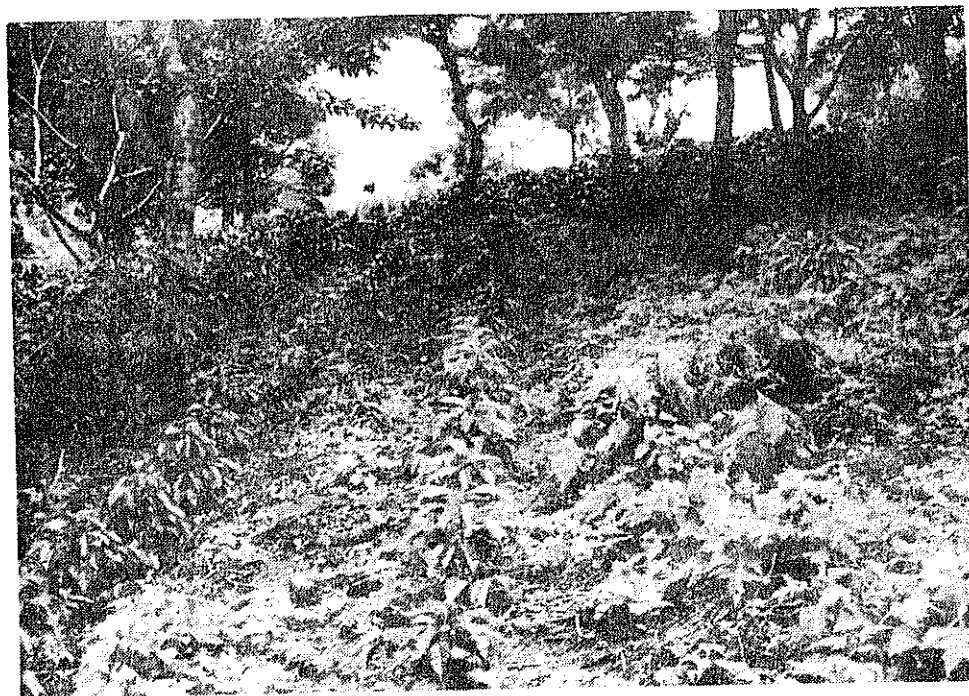
	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
I. PARAMETROS BASICOS											
Tasa de cambio (US\$ 1 = Zaires)		170.00									
Indice de Precio al Consumidor (% de Cambio)	90.44	21.94									
Tasa de Tesoreria Americana	0.06	0.06	0.06	0.06							
II. BENEFICIOS											
A. Sin asistencia											
1. Ingreso netos de agricultores/miembros	158.275	396.350	725.000	964.250	1.060.675	1.113.709	1.169.394	1.169.394	1.169.394	1.169.394	1.169.394
2. Ingresos de empresa	n/a										
3. Sueldos y salarios pagados	n/a										
B. Con asistencia											
1. Ingresos netos de agricultores/miembros	633.100	1.585.400	2.900.000	3.857.000	1.272.700	4.242.700	4.454.835	4.677.577	4.677.577	4.677.577	46.77.577
2. Ingreso de Empresas	237.857	528.154	790.000	745.000	819.500	860.475	903.499	903.499	903.499	903.499	903.499
3. Sueldos y salarios pagados	36.920	234.768	455.000	505.000	555.500	583.275	612.439	612.439	612.439	612.439	612.439
C. Incremento de Beneficios											
1. Ingresos a nivel de finca	474.825	1.189.050	2.175.000	2.892.750	3.182.025	3.341.126	3.508.183	3.508.183	3.508.183	3.508.183	3508183
2. Ingresos de Empresa	237.857	528.154	790.000	745.000	819.500	860.475	903.499	903.499	903.499	903.499	903499
3. Sueldos y salarios pagados	36.920	234.768	45.500	505.000	555.500	583.275	612.439	612.439	612.439	612.439	612439
Incremento de Beneficios Totales	749.612	1.951.972	3.420.000	4.142.750	4.577.025	4.784.876	50.241.21	5.024.121	5.024.101	5.024.121	5024121
Total Val. Act. de Increm. de Benef. US\$ 1987	205.802										
III.											
Costos netos de Asistencia											
Costos de asistencia de ONG (a)	66.670	59.426	45.000								
Ingreso pro honorario (b)											
Costo neto de asistencia ONG (A) - (B)	66.670	59.426	45.000								
valor de costo actual		226.425									
Razon costo efectividad		<u>205.804</u>									
		226.425									
											= << 0,91 >>

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO
 REPORTE DE CRÉDITOS CONCEDIDOS
 CONSOLIDADO DE 1988 A 1994

	DESTINO	REGION I	REGION II	REGION II	REGION IV	TOTALES
1	AGRICULTURA	1				1
2	BLUSAS BORDADAS				2	2
3	CORTES TÍPICOS	1			9	10
4	CRIANZA DE GANADO		4	7		11
5	CRIANZA DE OVINO	1			10	11
6	CRIANZA DE POLLOS	13	9	3	2	27
7	CRIANZA DE PORCINOS	24	3	1	1	29
8	ELABORACIÓN DE CANASTOS					0
9	ELABORACIÓN DE FERETROS	7				7
10	ELABORACIÓN DE GUIPILES	3				3
11	ELABORACIÓN DE MALETINES		2			2
12	ELABORACIÓN DE PUROS			4		4
13	ELABORACIÓN DE SANDALIAS				1	1
14	MADERA				1	1
15	MOLINO DE NIXTAMAL	1	3	2		6
16	PRODUCTO COMERCIAL	3				3
17	PRODUCTOS BÁSICOS	2				2
18	RED DE DISTRIBUCIÓN				1	1
19	REFACCIONARIO DE GANADO				2	2
20	SEMENTALES				1	1
21	SIEMBRA DE ACHIOTE			1		1
22	SIEMBRA DE ARVERJA	3				3
23	SIEMBRA DE BRÓCOLI	12			14	26
24	SIEMBRA DE BRUCELAS				2	2
25	SIEMBRA DE CACAO			4		4
26	SIEMBRA DE CAFÉ	20	7	5	15	47
27	SIEMBRA DE CHILE		4			4
28	SIEMBRA DE FRESA	1				1
29	SIEMBRA DE FRIJOL	4	66			70
30	SIEMBRA DE GUISOUIL	9			9	9
31	SIEMBRA DE MAÍZ	17	167	63	77	324
32	SIEMBRA DE PAPA	28	1	1	130	160
33	SIEMBRA DE PIÑA	6				6
34	SIEMBRA DE TOMATE	129	10		5	144
35	SIEMBRA DE TRIGO				10	10
36	SIEMBRA DE UVA			4		4
37	SIEMBRA DE ZANAHORIA	1				1
38	TEJIDOS	1			1	1
39	TELAS TÍPICAS	1			35	36
	TOTALES	285	279	95	318	977

FUENTE. FUNDEAGRO

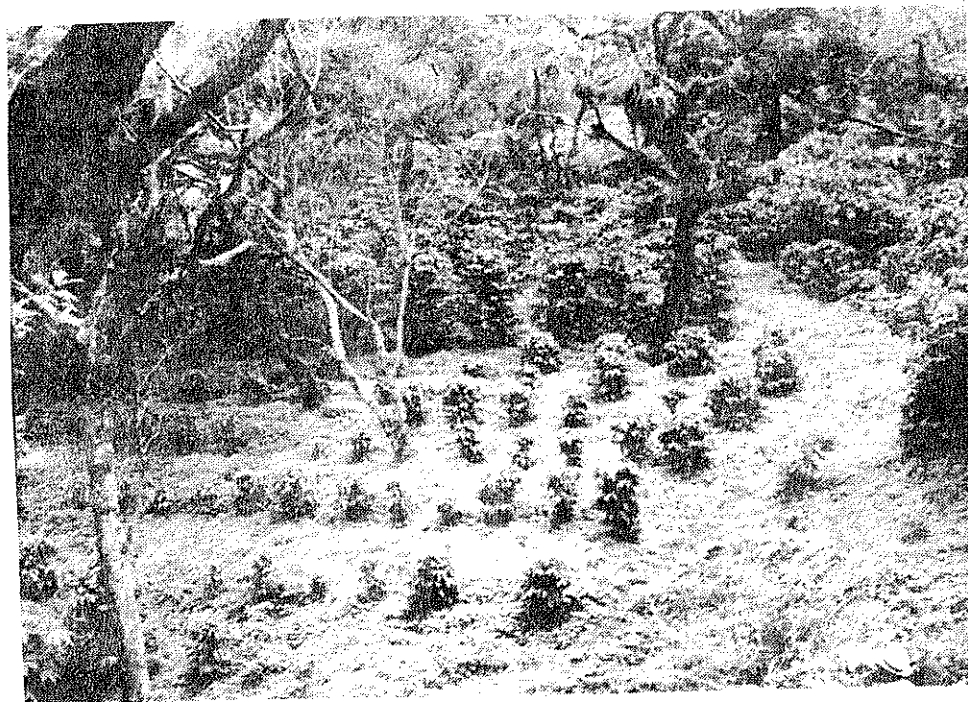
ANEXO FOTOGRAFIAS



Vista general de áreas de renovación de plantas



Vista general de la plantación adulta



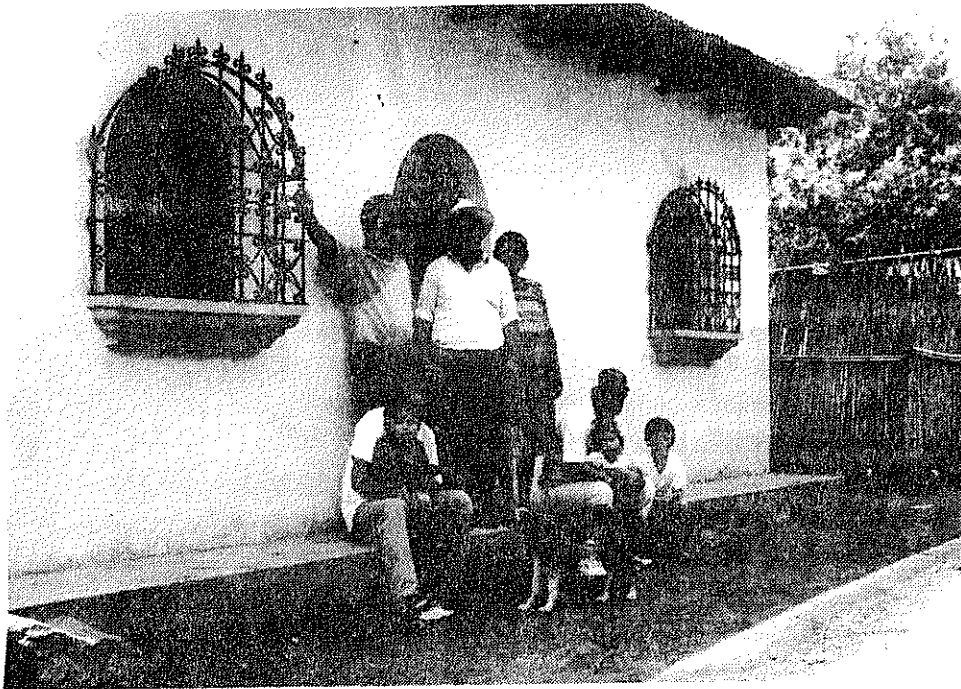
Area de renovación y plantación adulta al fondo



Plantación en 1er. año de ensayo (Asesorado por ANACAFE)



**Vista general de la vivienda actual
de uno de los miembros del Comité el Triunfo**



Grupo familiar miembro del Comité El Triunfo