

**DESARROLLO AGROPECUARIO INTEGRAL DE LA COMUNIDAD DE
EXCOMBATIENTES NUEVO HORIZONTE**

(SP/TC-0102018-GU)

RESUMEN EJECUTIVO

Agencia ejecutora:	Cooperativa Nuevo Horizonte — CNH		
Monto y fuente:	BID:		
	Financiamiento no reembolsable	US\$	70.000
	Cooperación Técnica no reembolsable	US\$	180.000
	Aporte Local (CNH):	<u>US\$</u>	<u>25.000</u>
	Total:	US\$	275.000
	Los recursos provendrán de los ingresos netos del Fondo de Operaciones Especiales (FOE) en divisas.		
Plazos:	Período de Ejecución:	30	Meses
	Período de Desembolso:	36	Meses
Problema a resolver:	<p>La pobreza rural en Guatemala está asociada, entre otros, a: (i) la falta de acceso a tecnología y servicios financieros; (ii) ineficientes sistemas de extensión y asistencia técnica; (iii) la desconexión entre los pequeños productores y el sector agroindustrial; (iv) ineficientes sistemas de comercialización; y (v) el deterioro de la base de recursos naturales.</p> <p>Los Acuerdos de Paz suscritos entre el Gobierno de Guatemala y la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca (URNG) dieron lugar al reasentamiento de las poblaciones desarraigadas por el enfrentamiento armado para integrarse a la sociedad civil y la economía del país. La población que integra la CNH compuesta por excombatientes se formó luego de la firma de estos acuerdos estableciéndose en el municipio de Santa Ana en el Petén.</p> <p>La CNH desarrolla varias actividades productivas en el área rural del municipio de Santa Ana, siendo las principales la ganadería y la agricultura. Dados los antecedentes de población joven y proveniente de la guerrilla, los miembros de CNH, por un lado, carecen de los conocimientos gerenciales y técnicos para administrar adecuadamente sus recursos productivos, lo que ha resultado en una reinserción débil del grupo en la actividad económica, a pesar del amplio potencial productivo de sus tierras y de la capacidad de trabajo y organización que han demostrado sus miembros.</p> <p>Por otro lado, la falta de acceso a apoyo técnico en el manejo de sus recursos productivos y a financiamiento, tanto para capital de trabajo como para inversión han resultado en el sub-</p>		

aprovechamiento de sus recursos, una baja productividad y la incapacidad de generar excedentes en la producción que les permitan incrementar sus deprimidos ingresos. Finalmente, para poder desarrollar una base de producción sólida, la CNH requiere diversificar su producción y explorar fuentes alternativas de ingresos para sus miembros.

El proyecto propuesto busca ayudar a la reinserción de los miembros de CNH en el proceso de desarrollo económico del país, mediante la transformación de esta cooperativa en una entidad con una visión empresarial y con una capacidad gerencial y técnica para administrar sus recursos productivos, que pueda servir de modelo para otros grupos en circunstancias similares. Se espera que el proyecto generará valiosas lecciones y tendrá un efecto demostrativo importante sobre comunidades de excombatientes reinsertados a la vida civil, tanto en Guatemala como en otros países con este tipo de poblaciones.

Objetivos:

El **objetivo general** del proyecto es contribuir al mejoramiento socio-económico de la población de la Cooperativa Nuevo Horizonte y facilitar su reinserción en el desarrollo económico del país, mediante la transformación de sus actividades productivas de subsistencia en actividades empresariales sostenibles.

Los **objetivos específicos** son: (i) fortalecer la capacidad institucional de la Cooperativa Nuevo Horizonte para administrar sus actividades productivas y ofrecer servicios sostenibles a sus miembros; (ii) optimizar el manejo de los recursos productivos de la cooperativa, mediante la provisión de asistencia técnica, capacitación y tecnologías apropiadas a sus miembros; (iii) promover la generación de fuentes de ingresos para los pequeños productores de la CNH; y (iv) promover la diversificación productiva de la cooperativa, mediante la promoción de actividades demostrativas de producción agropecuaria familiar y la piscicultura.

Descripción:

El proyecto cuenta con dos componentes.

1. Cooperación técnica no reembolsable (US\$180.000), a través de la que:

- a. **Se fortalecerá la capacidad administrativa y gerencial de la CNH**, financiando: (i) la organización, equipamiento y operación de una unidad de gerencia de la CNH; (ii) el diseño e implementación de sistemas de administración y control gerencial para la CNH; (iii) el desarrollo de los procedimientos y controles para la administración del programa piloto de crédito y los recursos financieros del proyecto; (iv) la elaboración de un plan estratégico preparado con una metodología participativa; (v) la preparación y puesta en práctica de un plan de negocios, que oriente las actividades comerciales de la cooperativa; (vi) talleres de capacitación a los

miembros, personal y cuadros directivos de la CNH en el uso de los sistemas y procedimientos desarrollados, así como en los elementos centrales de la planificación y operaciones de la cooperativa; y (vii) asesoramiento legal para regularizar la titulación de tenencia de tierra de los miembros la CNH.

- b. Se facilitará el **acceso de la CNH a insumos técnicos y tecnológicos** para lograr el manejo óptimo de sus recursos productivos. En este marco se financiará: (i) el desarrollo de planes de manejo de los recursos ganaderos, agropecuarios y piscícolas de la cooperativa; (ii) la provisión de servicios de capacitación y asistencia técnica especializada a sus miembros para el acompañamiento e implementación de los planes de manejo desarrollados, que incluirán asesoramiento en: (a) producción ganadera; (b) producción agrícola en pequeña escala para las parcelas individuales; y (c) el cultivo piloto de peces; y (iii) servicios de asistencia técnica a la CNH en la comercialización y mercadeo de sus productos para establecer nuevos mercados y fortalecer su gestión comercial. Asimismo, se financiará la compra de un vehículo para facilitar a los miembros de la cooperativa, y en especial las mujeres, el canalizar a los mercados de la zona, la producción de sus parcelas agrícolas familiares.
- c. Se financiará la realización de una **evaluación intermedia, una evaluación final y una auditoría externa** a los estados financieros del proyecto.

2. Financiamiento no reembolsable (US\$70.000) con el que se apoyarán los siguientes rubros:

- a. Inversión en **unidades piloto de diversificación productiva** para la cooperativa:
 - (i) Parcelas demostrativas de producción agrícola familiar-individual, con el fin de impulsar el cultivo de las parcelas de producción agrícola individual. Se financiará la ampliación del sistema de riego para permitir la adecuada irrigación del área en que están estas parcelas.
 - (ii) Programa piloto de piscicultura: Se apoyará el desarrollo de la piscicultura en la laguna de la CNH, para lo que se financiará: (i) la adquisición y habilitación de jaulas de crianza de peces; (ii) la compra del lote inicial de alevines; y (iii) la compra de concentrado alimenticio para nutrir a los alevines durante su etapa de crecimiento.
- b. **Inversiones productivas**: se financiarán inversiones de la cooperativa para la expansión de la producción ganadera de la finca. Estos recursos se destinarán principalmente a la adquisición de ganado para “reproducción y cría” y/o engorde,

la habilitación de potreros y otras inversiones relacionadas.

- c. Un **programa piloto de crédito** que administrará la CNH y que permitirá financiar las necesidades de capital de trabajo de los miembros de la cooperativa para la producción agropecuaria familiar-individual.

Revisión social y ambiental:

El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) en su reunión del 14 de septiembre del 2001 revisó esta operación e hizo recomendaciones respecto a incluir en la capacitación y asesoría técnica de la operación, la aplicación de las normas nacionales de salud laboral. Estas recomendaciones fueron tomadas en cuenta en el desarrollo de la presente Propuesta de Financiamiento y Cooperación Técnica.

Beneficiarios:

Los beneficiarios del proyecto son los 110 miembros y sus familias, que representan alrededor de 415 personas, y que conforman la Cooperativa Nuevo Horizonte. Los beneficiarios son excombatientes desmovilizados del conflicto armado, que se han reinsertado a la vida civil y económica de Guatemala en el marco de los Acuerdos de Paz.

Riesgos:

Se han identificado los siguientes riesgos:

- a. El potencial surgimiento de barreras ideológicas al interior de la cooperativa que generen resistencia al cambio de parte de alguno de sus miembros, comprometiendo la ágil ejecución del proyecto. Para mitigar este riesgo, el proyecto prevé: (i) la adopción metodologías participativas en la planeación estratégica; (ii) la realización de eventos de capacitación que traten este tema; y (iii) la contratación de los servicios de un sociólogo que oriente a la unidad ejecutora y consultores del proyecto en como enfrentar eficazmente este tema.
- b. Que la CNH no logre acceder a financiamiento para expandir sus actividades de producción una vez que hubiera iniciado su proceso de fortalecimiento institucional y técnico. La ausencia de financiamiento podría disminuir el impacto de la capacitación y asistencia técnica productiva a la CNH. La actividad ganadera es la que se muestra más sensible a esta variable. El proyecto mitigará este riesgo: (i) con la dotación de recursos de financiamiento no reembolsable; y (ii) asignando recursos para apoyar a CNH en la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento.
- c. Un riesgo importante de la operación es el referido a la situación que enfrentan la CNH, junto con otros grupos de repatriados y excombatientes desmovilizados, con relación a la legalización de los títulos de propiedad de sus tierras y a las condiciones que el Fondo de Tierras pudiera establecer en las negociaciones para el pago de las obligaciones que CNH

mantiene con él. El Poder Ejecutivo de Guatemala está elaborando un plan integral para la renegociación de las obligaciones de las fincas de las poblaciones desarraigadas, por lo que es previsible que la solución a este asunto se dé en un contexto global y a los niveles más altos del Gobierno de Guatemala. La operación prevé la contratación de un especialista legal para asesorar a la CNH en este tema.

Estrategia del Banco:

La estrategia del Banco en Guatemala se inserta en el marco de los Acuerdos de Paz y consiste en apoyar al gobierno a enfrentar los desafíos de un desarrollo económico sostenible teniendo como principal prioridad el combate a la pobreza. La estrategia se basa en tres grandes ejes: (i) promover el crecimiento económico, con especial énfasis en mejorar la competitividad de los sectores productivos; (ii) apoyar la equidad, protección social y desarrollo del capital humano donde se incluye acciones orientadas especialmente a la población desarraigada como la indígena; (iii) fortalecer la modernización del estado y gobernabilidad (Documento de País GN-2149-1, junio de 2001). El proyecto propuesto se enmarca en los puntos (i) y (ii) de esta estrategia.

Condiciones contractuales especiales:

Con posterioridad a la firma del Convenio, y para apoyar a la CNH en el cumplimiento de las condiciones especiales para el desembolso de los recursos del financiamiento y la cooperación técnica, el Banco autorizará el desembolso de US\$20.000 para la contratación de consultorías y la compra del equipo de computación y software contable para la unidad ejecutora (ver párrafo 4.4).

Previo al desembolso subsecuente, la CNH deberá presentar a satisfacción del Banco: (i) las bases para administrar los recursos del proyecto, evidenciada por: (a) un manual de funciones; (b) un manual de políticas contables; y (c) la adquisición de equipo y la operación del sistema de contabilidad; (ii) el plan estratégico de la CNH aprobado por el Consejo de Administración; (iii) el plan negocios de la CNH; y (iv) el Reglamento del programa piloto de crédito (ver párrafo 4.4).

Con carácter previo al desembolso de los recursos del programa piloto de crédito: (i) la CNH deberá conformar un Comité de Créditos a satisfacción del Banco; (ii) las obras de habilitación del tanque de agua y sistema de riego para las parcelas de producción individual deberán haberse entregado y estar en operación, lo que se evidenciará con un informe del ingeniero civil que asesore a la CNH en la construcción; y (iii) la CNH deberá haber constituido una cuenta bancaria separada (denominada “cuenta de capitalización”) donde se depositen las recuperaciones de capital e intereses del programa. Los recursos de la “cuenta de capitalización” no podrán ser enajenados, ni concedidos como garantía de operaciones de financiamiento a terceros, salvo que se cuente con la aprobación del Banco (ver párrafos 4.19 y 4.20).

Con carácter previo al desembolso de los recursos del subcomponente de inversiones productivas, el Consejo de Administración de CNH deberán haber aprobado los planes de manejo de los sectores de ganado, agricultura y piscícola (ver párrafo 4.22).

Informes:

La CNH preparará y presentará al Banco, dentro de los 30 días posteriores a la conclusión de cada semestre, informes sobre el progreso del proyecto y el uso de los recursos del Banco. Estos informes incluirán: (i) una descripción de las actividades desarrolladas en el período reportado e información sobre el avance alcanzado en la ejecución del plan de negocios y sus indicadores; (ii) una descripción de los principales logros y dificultades encontrados por el proyecto en el cumplimiento de sus metas y objetivos; (iii) información sobre la ejecución de las actividades medioambientales previstas en el componente de la cooperación técnica y las acciones correspondientes desarrolladas dentro de los planes de manejo; (iv) un estado del uso de los recursos del Banco y de las contribuciones de contraparte realizadas; (v) una descripción del plan de negocios actualizado para los próximos seis meses, incluyendo medidas para superar los obstáculos identificados; y (vi) un estado de la cuenta de capitalización. En el primero de estos informes se presentarán los indicadores de la línea de base sobre la situación de la producción y comercialización de la cooperativa y sobre el nivel de ingresos de sus miembros a ser elaborada por la firma consultora y por el Especialista en Gestión de Empresas.

El Banco revisará el contenido, resultados y recomendaciones que emanen de estos informes. En caso que se encuentren deficiencias significativas en la ejecución del proyecto, el Banco podrá suspender los desembolsos del mismo hasta tanto CNH no hubiera tomado medidas satisfactorias para corregir tales deficiencias.

Evaluaciones:

A fin de evaluar el progreso del proyecto y tomar las medidas correctivas que pudieran ser requeridas, cuando se hubiera comprometido un 40% de los recursos del proyecto se realizará una evaluación intermedia. Cuando se hubiera desembolsado el 100% del componente de financiamiento, se efectuará una evaluación final.

La Representación del Banco en Guatemala contratará directamente los servicios de un consultor independiente para efectuar esta evaluación, con cargo a los recursos de la cooperación técnica.

Excepciones a las políticas del Banco:

Ninguna.