

GUYANA

PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL (PES)

RESUMEN EJECUTIVO

**PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL PARA ASEGURAR LOS
MEDIOS DE SUSTENTO DE PEQUEÑOS AGRICULTORES
MEDIANTE UNA MEJOR PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**

(GY-S1002)

PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Dieter Wittkowski (SDS/MSM), jefe de equipo de proyecto; Phillip Walcott (COF/CGY), y Gerónimo Frigerio (LEG/OPR).

ÍNDICE

I.	INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO	1
A.	Organismo ejecutor.....	1
B.	Monto y fuente de financiamiento.....	1
C.	Términos y condiciones.....	1
D.	Declaración de no objeción	1
E.	Problema que debe abordarse y oportunidad para el Banco	1
	1. La pobreza entre los pequeños agricultores no tradicionales	1
	2. Insuficiente integración entre actividades productivas y oportunidades de mercado.....	2
	3. Carencia de capacidad institucional y de servicios profesionales	3
	4. Un programa de financiamiento de proyectos del PES como solución económica y factible.....	4
II.	EL PROGRAMA	5
A.	Objetivos.....	5
B.	Descripción	6
	1. Componente de financiamiento no reembolsable.....	6
	2. Componente de cooperación técnica	8
C.	Sostenibilidad y resultados del análisis financiero	9
D.	Resultados previstos y captación de beneficios.....	10
E.	Estrategia sectorial del Banco.....	10
F.	Cooperación con otras instituciones de desarrollo internacionales.....	11
G.	Resumen del estudio de impacto ambiental y social.....	11
H.	Condiciones especiales	12
I.	Presentación de informes, evaluaciones y auditorías	13
J.	Riesgos y medidas atenuantes	14
K.	Excepciones a políticas del Banco.....	15

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DE SDS/MSM

ANEXOS

Anexo I	Marco lógico
Anexo II	Análisis institucional
Anexo III	Presupuesto detallado
Anexo IV	Reglamento operativo del programa
Anexo V	Modelo para los documentos de proyecto

OTROS DOCUMENTOS

Documento 1	Diagrama de Gantt del proyecto
Documento 2	Términos de referencia de las principales labores de consultoría
Documento 3	Estados financieros de CHF/Partners in Rural Development – 2003 a 2005
Documento 4	Mapa de las regiones administrativas de Guyana
Documento 5	Actas del análisis del CESI sobre la síntesis del proyecto
Documento 6	Borrador de plan de acción de adquisiciones
Documento 7	Estatuto y reglamento interno de CHF/Partners in Rural Development

I. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO

A. Organismo ejecutor

1.1 CHF/Partners in Rural Development-Guyana (CHF/Partners)

B. Monto y fuente de financiamiento

	BID (US\$)	CHF/Partners (CAD\$)	Total (US\$)
Financiamiento no reembolsable:	600.000	CAD\$74.750 (aprox. US\$65.000)	665.000
Cooperación técnica:	<u>230.000</u>	<u>CAD\$692.582 (aprox. US\$602.245)</u>	<u>832.245</u>
Subtotal:	830,000	CAD\$767.332 (aprox. US\$667.245)	1.497.245
Comisión admin. COFAB (5%):		CAD\$40,284 (aprox. US\$35.030)	<u>35.030</u>
Total general:		CAD\$807.616 (aprox. US\$702.275)	US\$1.532.275

Fuente: BID: Fondo para Operaciones Especiales (FSO).

Los recursos de contrapartida local provendrán del cofinanciamiento de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI), por un monto en dólares canadienses (CAD\$) equivalente a aproximadamente US\$702.275.

C. Términos y condiciones

1.2 **Período del proyecto:** El programa tendrá un período de ejecución de 48 meses y un período de desembolso de 54 meses. Estos plazos son necesarios para garantizar un nivel adecuado de organización de las comunidades y los hogares y para que los resultados de las actividades del productivas y comerciales del proyecto comiencen a surtir efecto.

D. Declaración de no objeción

1.3 El Gobierno de Guyana expresó su no objeción al programa en una carta del Ministerio de Finanzas fechada el 5 de septiembre de 2006.

E. Problema que debe abordarse y oportunidad para el Banco

1.4 El Programa de Empresariado Social que se propone representa una oportunidad excelente para que el Banco responda a las necesidades específicas de Guyana en relación con: (i) la pobreza generalizada de los pequeños agricultores no tradicionales; (ii) la insuficiente integración entre las actividades productivas y las oportunidades de mercado de esos pequeños agricultores, y (iii) la falta de capacidad institucional y servicios profesionales en el país.

1. La pobreza entre los pequeños agricultores no tradicionales

1.5 Guyana es uno de los países más pobres y menos pobladas del continente. De sus aproximadamente 765.000 habitantes, el 35% vive en la pobreza y el 19% en la pobreza extrema. Menos de la mitad de la población tiene acceso a agua potable.

1.6 **La agricultura no tradicional genera ingresos para los hogares agrícolas pobres de zonas rurales:** La agricultura, pilar fundamental de la economía guyanesa, representa alrededor del 25% del PIB, la mitad de las exportaciones y una tercera parte del empleo. Por consiguiente, es fundamental para la generación de empleo y la erradicación de la pobreza. La *agricultura no tradicional* a la que se

dedican los pequeños agricultores es la principal fuente de sustento de las familias pobres rurales. Los pequeños agricultores producen casi todas las frutas y verduras del país y el 80% de los granos, aunque su potencial exportador prácticamente no se ha explotado¹. Además, existen varios segmentos de mercado para productos de consumo local cuya demanda no satisface la producción local. Por ejemplo, Guyana tiene que importar más del 90% de las zanahorias que consume.

- 1.7 Sin embargo, los agricultores no tradicionales constituyen el grupo más afectado por la pobreza en Guyana, ya que casi la mitad de sus hogares vive en la pobreza. Más del 56% de quienes figuran en el quintil más pobre pertenece al sector agrícola. Aunque como grupo estos pequeños agricultores alimentan al país, el sustento de sus hogares es el menos seguro. Dado que aproximadamente el 70% de la población vive en hogares rurales de regiones costeras y zonas ribereñas accesibles y dependen principalmente del ingreso que generan las actividades agrícolas no tradicionales, es necesario promover actividades que mejoren su productividad, el acceso de sus productos a los mercados y sus ingresos.
- 1.8 La agricultura no tradicional se caracteriza por (i) el uso de métodos de agricultura de subsistencia de pequeña escala, gran intensidad de mano de obra y bajo nivel de tecnología, (ii) una tendencia a persistir en el empleo de prácticas agrícolas tradicionales y (iii) una carencia de servicios de apoyo que induzcan y ayuden a los agricultores a adoptar metodologías mejores para aumentar su producción, productividad y acceso a los mercados. Otro factor que exacerba esas dificultades es el deficiente drenaje de los terrenos agrícolas. Las tierras fértiles están ubicadas en su mayoría por debajo del nivel del mar y son muy propensas a inundarse durante las estaciones de lluvia abundante. Debido a esas dificultades, los pequeños agricultores no pueden producir de manera constante las cantidades de productos agrícolas no tradicionales de alta calidad que requieren los mercados de exportación ni, en algunos casos, satisfacer la demanda nacional de algunos productos agrícolas.

2. Insuficiente integración entre actividades productivas y oportunidades de mercado

- 1.9 Se considera que gran parte de los pequeños agricultores no tradicionales corresponde a unidades familiares independientes, poco organizadas y con escasos recursos que no han podido aprovechar los beneficios de las sinergias que se obtienen al integrar la producción, el procesamiento y la comercialización de sus productos. La gran mayoría produce pequeñas cantidades de una gama muy limitada de productos (granos, legumbres, verduras y frutas) de baja calidad. Del mismo modo, la mayoría de las actividades agroindustriales del subsector está en manos de pequeños operadores independientes de escasos recursos que pugnan con una cadena de suministro caracterizada por la ausencia de organización y asociación, la baja productividad y las elevadas pérdidas tras la cosecha.

¹ Guyana exportó 78 productos agrícolas no tradicionales en 2002. El sector de exportaciones no tradicionales ha crecido a una tasa anual del 6% desde 1993, aunque todavía tiene una base exportadora baja, que en 2004 fue de sólo US\$5 millones.

- 1.10 Los agricultores no tradicionales tienen además un acceso muy limitado a los mercados. Debido a eso tienden a concentrarse en el cultivo de una reducida gama de productos básicos para los cuales saben que tienen un mercado local de fácil acceso con un precio razonablemente constante, aunque bajo. En ocasiones esto produce una sobreoferta de ciertos productos agrícolas que luego se deben desechar o vender a pérdida en los mercados locales, lo que les genera mayores pérdidas a los productores. Estos agricultores también enfrentan las dificultades que se derivan de la carencia de información de mercado relacionada con los volúmenes y la calidad requeridos y los precios de mercado actuales, lo que permite a los comerciantes intermediarios fijarles precios desfavorables. El sector privado, que en muchos países en desarrollo desempeña un papel fundamental al estimular el surgimiento de nuevos productos y de mercados para los mismos, todavía es bastante limitado y letárgico en Guyana. Pese a eso, algunos empresarios agroindustriales locales han comenzado a tratar de vincular las demandas del mercado con oportunidades productivas para los pequeños agricultores, y un grupo pequeño de empresarios prominentes ha expresado su interés en comprarles a los pequeños agricultores sus cosechas y productos agrícolas no tradicionales. Sin embargo, estas alianzas de mercado exigen un alto grado de coordinación, el intercambio de información, la generación de confianza y fiabilidad entre compradores y productores, y la adopción de principios de mercado en las actividades productivas y comerciales².

3. Carencia de capacidad institucional y de servicios profesionales

- 1.11 Otro problema que limita de manera significativa la capacidad del Banco para apoyar las mejoras en el sector es el déficit de capacidad institucional y profesional a escala local. El contexto del desarrollo en Guyana es bastante diferente del de muchos otros países de América Latina y el Caribe debido a su desempeño económico muy insatisfactorio y al consiguiente nivel elevado de emigración, especialmente entre aquellos que han cursado niveles superiores de educación³. Del mismo modo, el sector privado del país sólo comenzó a surgir a comienzos de la década de los noventa, después de casi tres décadas de manejo centralizado de la economía, y todavía padece de falta de dinamismo, creatividad y persistencia. Existe entre la población en general una tendencia dominante a esperar a que el gobierno tome decisiones en lugar de tratar de resolver problemas con autodeterminación, iniciativa privada y acciones de cooperación. Esos factores han contribuido al escaso desarrollo de la sociedad civil, la debilidad de las organizaciones locales de base y la expectativa de que la ayuda financiera no conlleve ningún costo y tenga pocas condiciones, o ninguna. Las organizaciones

² El documento conceptual del proyecto GY-L1007, “Programa de diversificación agrícola”, afirma que las empresas agroindustriales que podrían tener éxito en Guyana parecen ser aquellas que se orientan a segmentos especializados del mercado, aprovechan la relativa abundancia de tierras y agua del país, minimizan los costos logísticos, emplean soluciones de tecnología de fácil adopción y no requieren una alta capacidad de gestión.

³ De acuerdo con el FMI, Guyana tiene el nivel más alto de “fuga de cerebros” del continente americano.

locales son altamente dependientes de donaciones, son incapaces de aportar recursos de contrapartida para cofinanciar iniciativas conjuntas y a menudo no están acostumbradas a hacerlo. Especialmente en las regiones más pobres del país (fuera de Georgetown, la capital), existen muy pocos grupos organizados de productores y todavía menos ONG u otras organizaciones que promuevan el desarrollo comunitario y económico, lo que limita drásticamente las posibilidades de realizar una selección competitiva para financiar proyectos.

- 1.12 Este conjunto de factores ha limitado seriamente la capacidad del Banco para canalizar los recursos de financiamiento del Programa de Empresariado Social (PES) hacia proyectos válidos de generación de ingreso o reducción de la pobreza en Guyana. Muy pocas instituciones locales poseen las competencias, la capacidad para preparar propuestas de proyecto satisfactorias o la capacidad de absorción que les permitirían recibir financiamiento del PES. La mayoría no está dispuesta a aceptar financiamiento *reembolsable* (que constituye el grueso de los recursos del PES), no tiene fondos de contrapartida o requiere de financiamiento por montos tan pequeños que no justifican el costo que representan para el Banco el diseño, la preparación y el procesamiento del proyecto. Debido a eso, el Banco no ha podido identificar o aprobar ningún proyecto de empresariado social en Guyana desde 1987, a pesar de la obvia necesidad de este tipo de proyectos y de la elevada demanda de recursos no reembolsables para iniciativas de empresariado social⁴.
- 1.13 Estos aspectos también son importantes en toda iniciativa dirigida a proporcionar a grupos rurales servicios profesionales o de consultoría, ya que existen muy pocas instituciones privadas o personas con suficientes destrezas técnicas y capacidad para proporcionar esos servicios que no trabajen ya para organismos internacionales. Así, el acceso directo que puedan tener las comunidades rurales a consultores capacitados para proporcionarles asistencia técnica es mínimo y muy problemático. La manera más sencilla y eficaz de proporcionarles servicios técnicos es, pues, hacerlo directamente por medio del personal de campo especializado en desarrollo técnico y comunitario de las instituciones de desarrollo establecidas, que ya se han ganado la confianza de esas comunidades y de esos grupos beneficiarios y han desarrollado relaciones de trabajo con ellos.

4. Un programa de financiamiento de proyectos del PES como solución económica y factible

- 1.14 En este contexto, la vía más factible y económica con que cuenta el Banco para destinar recursos del PES a atender a las necesidades apremiantes de los pequeños agricultores no tradicionales de Guyana mediante actividades que eleven su productividad, competitividad e ingreso es un programa de financiamiento de proyectos de carácter no reembolsable administrado por una organización local. Por medio de un mecanismo descentralizado de financiamiento de proyectos que utilice la capacidad instalada y la experiencia en el terreno de una institución de desarrollo

⁴ Los últimos proyectos productivos de este tipo que se financiaron en Guyana tuvieron lugar en 1980 y 1981, en el marco del Programa para Pequeños Proyectos. El último proyecto, que se aprobó en 1987, era un proyecto de microfinanzas.

- comunitario establecida, el Banco podrá apoyar varios proyectos productivos de pequeña escala en Guyana que respondan a las necesidades productivas, organizativas y de comercialización específicas de los pequeños agricultores. Esto también promovería un modelo de administración de proyectos operado localmente que contribuya al fortalecimiento de la capacidad organizativa y operativa de los grupos de base integrados por agricultores que se beneficiarán directamente del financiamiento del SEP.
- 1.15 A fin de identificar al organismo ejecutor ideal para esta operación, especialistas de SDS/MSM, RE3/OD6 y la Representación en Guyana estudiaron la capacidad operativa, técnica y administrativa de varios posibles organismos ejecutores locales y seleccionaron a la ONG “*CHF/Partners in Rural Development*”. Esta selección se basó en su larga trayectoria de fortalecimiento de organizaciones de base locales en Guyana, sus profundos conocimientos y amplia red de contactos en el área del desarrollo rural, la capacidad técnica y el compromiso de su personal, referencias favorables de otras instituciones bilaterales y multilaterales de desarrollo en Guyana sobre su trabajo y, por último, la disposición de la institución a aportar al proyecto recursos de contrapartida significativos, procedentes de la ACDI.
- 1.16 La ACDI proporcionará al Banco los recursos de contrapartida de este proyecto, por un monto de CAD\$807.616, y el Banco efectuará el desembolso de los mismos en favor del organismo ejecutor. Esta contribución no reembolsable de contrapartida administrada por el Banco se acompaña de un Convenio Administrativo sobre un Programa de Financiamiento Conjunto (PFC), en el marco del Acuerdo Marco entre el Banco y el Gobierno de Canadá (documento GN-2202), y se administrará de conformidad con los procedimientos operativos que se consignan en el documento CC-5732.

II. EL PROGRAMA

A. Objetivos

- 2.1 La meta de este programa es contribuir a la reducción de la pobreza rural en las regiones costeras y zonas ribereñas accesibles de Guyana⁵. Su propósito es proporcionar servicios, materiales y equipos para fines productivos, de comercialización y de generación de capacidad para ayudar a grupos de pequeños agricultores pobres a elevar sus ingresos por medio de la venta de sus productos a través de nuevos vínculos de mercado, gracias al establecimiento del Programa para

⁵ Las regiones administrativas de Guyana están numeradas. Se han seleccionado las que van de la 2 a la 6, ubicadas a lo largo de la franja costera y en zonas ribereñas accesibles, en las que existe una combinación de potencial productivo, acceso a carreteras y puertos, densidad de población agrícola y comunidades que reúnen los criterios de pobreza establecidos en el proyecto. Véase el mapa en el Documento 4 de los archivos técnicos.

asegurar los medios de sustento de pequeños agricultores, que financiará proyectos eficaces, sostenibles y que respondan a las condiciones del mercado⁶.

- 2.2 El programa constituye el primer proyecto del PES que se ejecutará en Guyana y brindará al Banco una oportunidad excelente para destinar finalmente recursos del PES a contribuir a la reducción de la pobreza y al mejoramiento sostenible de los medios de vida en el país.

B. Descripción

- 2.3 El programa tiene dos componentes: (i) un componente de **financiamiento no reembolsable** y (ii) un componente de **cooperación técnica no reembolsable**.

1. Componente de financiamiento no reembolsable (BID: US\$600.000; Contrapartida local: US\$65.000)

- 2.4 Este componente no reembolsable⁷ se utilizará para establecer un “fondo flexible” para proyectos que financiará aproximadamente 15 iniciativas (proyectos) productivas o comerciales destinadas a suministrar asistencia técnica, capacitación e insumos productivos o comerciales a grupos escogidos de pequeños agricultores en respuesta a sus necesidades específicas. Éstas se identificarán por medio de actividades participativas de diagnóstico. Los proyectos que se financiarán abordarán diversas necesidades y limitaciones, tanto del hogar como de las explotaciones agrícolas. Este fondo flexible tendrá el propósito de facilitar el acceso de los agricultores a los insumos que necesitan para mejorar sus tecnologías y metodologías productivas, comerciales y de valor agregado en actividades de agricultura no tradicional, así como su acceso a mejores vínculos de comercialización, y por consiguiente garantizará el aumento de sus ingresos y el mejoramiento de sus medios de sustento. Los recursos de contrapartida local, que ascenderán a US\$65.000 en efectivo, serán aportados por la ACDI.
- 2.5 Los presupuestos de los proyectos oscilarán entre US\$25.000 y US\$50.000, y se prevé que el promedio sea de unos US\$44.000⁸. El uso de los fondos en cada proyecto variará según las necesidades del respectivo grupo beneficiario. Por ejemplo, los fondos se podrían destinar a equipo de producción o empaquetado en pequeña escala, materiales o insumos productivos, gestión de recursos hídricos (bombas, irrigación por aspersor o drenaje), almacenamiento posterior a la cosecha,

⁶ Uno de los principios fundamentales del programa será orientar y apoyar a los pequeños agricultores para que produzcan cultivos no tradicionales para los cuales ya se ha identificado una demanda de mercado insatisfecha, así como vincular a los grupos de productores con esas oportunidades de mercado. Aunque existen algunas oportunidades limitadas en el mercado local, es probable que una gran parte de la producción y de los vínculos de mercado se oriente hacia los mercados de exportación.

⁷ El uso de recursos no reembolsables para actividades productivas y de inversión en este caso en particular se justifica por (i) la falta de capacidad de amortización de los beneficiarios finales (véase párrafo 1.12), (ii) los altos costos de transacción de una operación reembolsable cuando los montos de cada proyecto son tan pequeños, (iii) la falta de capacidad local para realizar una intermediación eficaz de este tipo de recursos y (iv) los objetivos de reducción de pobreza del programa..

⁸ Esta suma se basa en experiencias previas de CHF/Partners en proyectos similares.

- o servicios locales de extensión referentes a determinados aspectos productivos. Hasta un 5% de los recursos del proyecto podrán costear también la contratación de un promotor comunitario que ayude a organizar las actividades del proyecto en el terreno, o un contador que ayude a organizar los registros financieros y contables del grupo beneficiario.
- 2.6 CHF/Partners ha adquirido experiencia significativa en el manejo de tales fondos para pequeños proyectos en Guyana a través de los proyectos previos de generación de capacidad financiados por la ACDI⁹. Para este programa, el equipo de proyecto y CHF/Partners han adaptado los criterios de selección y pautas de administración de proyectos de este último, de modo que satisfagan las necesidades específicas de este programa de financiamiento con un enfoque claro en los aspectos productivo y comercial. Los criterios de selección de las comunidades y los hogares, así como los de los proyectos, se detallan en el Reglamento Operativo, que se puede encontrar en los archivos técnicos del programa.
- 2.7 Entre los **criterios de selección de los proyectos** figurarán los siguientes: (i) demostración de un vínculo claro y lógico entre las actividades productivas y las oportunidades de mercado identificadas; (ii) indicadores claramente definidos y resultados tangibles en cuanto al aumento del ingreso de los pequeños agricultores procedente de la agricultura no tradicional; (iii) participación equitativa de todos los pequeños agricultores en las actividades del proyecto, sea cual fuere su género, origen étnico, edad o religión; (iv) inclusión de elementos de manejo sostenible de recursos naturales y empleo de tecnologías limpias; v) concatenación clara entre los componentes del proyecto; (vi) existencia de un plan viable para garantizar la continuidad del impacto del proyecto a nivel de hogares o grupos productivos; (vii) alta probabilidad de que los aumentos de ingresos o las mejoras tecnológicas sean sostenibles; (viii) inclusión de planes claros para la recolección de datos a efectos de seguimiento y presentación de informes sobre resultados; (ix) diseño basado en una metodología participativa; (x) duración prevista de entre 9 y 18 meses, con un promedio de 12 meses, y (xi) financiamiento requerido de entre US\$25.000 y US\$50.000.
- 2.8 CHF/Partners utilizará su amplia experiencia en el terreno y sus comprobados instrumentos de evaluación de comunidades para identificar a aproximadamente 45 comunidades que presenten el mayor interés y potencial para beneficiarse de las actividades del proyecto que se propone. Las comunidades estarán organizadas en “grupos intercomunitarios” de unas tres comunidades cada uno, sobre la base de su proximidad geográfica y de asuntos productivos o comerciales comunes que necesiten atención. Estos serán los grupos beneficiarios de los proyectos propuestos. CHF/Partners integrará luego, en cada una en las cinco regiones administrativas seleccionadas, “redes” de tres grupos intercomunitarios que servirán como canales comunes para fines de capacitación, intercambios técnicos y otras actividades de aprendizaje. Una vez que CHF/Partners identifique un proyecto

⁹ Desde 1995 hasta el presente, CHF/Partners ha administrado dos donaciones de la ACDI en Guyana en el marco del “Proyecto de generación de capacidad comunitaria”, Fases I y II.

viable que reúna los criterios de selección, emprenderá esfuerzos conjuntos con las comunidades beneficiarias y las redes para realizar estudio básico de los hogares y las comunidades y redactar un documento de proyecto. El documento seguirá el formato y el contenido del ejemplo que se incluye en el Anexo V de los archivos técnicos¹⁰. Aunque CHF/Partners-Guyana aprobará internamente cada proyecto, el BID y la ACDI aprobarán los planes de trabajo anuales del programa, examinarán periódicamente los proyectos que se hayan aprobado y utilizarán las evaluaciones intermedia y final para examinar el proceso de aprobación que se emplea y el grado en que los proyectos escogidos han cumplido a satisfacción los criterios de selección establecidos. El Reglamento Operativo contiene información adicional sobre este proceso.

2. Componente de cooperación técnica (BID: US\$230.000; Contrapartida local: US\$602.245)

- 2.9 El propósito del componente de cooperación técnica es brindar a las familias, comunidades y redes productivas beneficiarias del programa *servicios directos de asistencia técnica y capacitación* en los ámbitos productivo, comercial y de generación de capacidades. En general este componente apoyará actividades orientadas a mejorar los métodos y tecnologías de producción, la organización de los grupos, la calidad de los productos y el valor agregado y a identificar y establecer nuevos vínculos de comercialización. Para el suministro de esta asistencia técnica directa y de la capacitación se necesitarán dos insumos clave: (i) un *equipo operativo de proyecto* (recursos humanos) que lleve a cabo todas las actividades, desde la identificación de las comunidades, hogares, redes y proyectos hasta la coordinación y prestación de los servicios que se van a suministrar, el apoyo durante la ejecución del proyecto y el seguimiento y la evaluación de los resultados del proyecto¹¹; y (ii) *recursos financieros* para servicios de asistencia técnica en áreas específicas de producción, procesamiento, empaquetado y comercialización (en las cuales CHF/Partners podría carecer de pericia técnica específica), gastos de desplazamiento del equipo operativo en el terreno, recopilación y divulgación de la información sobre los mercados, talleres de capacitación, intercambios entre agricultores y procesadores para el aprendizaje de

¹⁰ Todos los documentos de proyecto incluirán una porción descriptiva que enunciará el problema que se intenta resolver, la justificación del proyecto, la población beneficiaria, los plazos, la metodología de ejecución, la sostenibilidad, los asuntos ambientales y sociales y los recursos humanos necesarios. También incluirá un Marco Lógico con indicadores medibles, un presupuesto detallado, un programa de actividades en un diagrama de Gantt, un calendario de desembolsos y una “Estructura de trabajo desglosada” (WBS, por su sigla en inglés) que incluya detalles de las actividades necesarias para lograr los resultados esperados.

¹¹ El costo de este componente es significativamente mayor del que corresponde por lo general a un programa de financiamiento del PES porque la metodología es completamente diferente. En este caso, el personal técnico de CHF/Partners es en realidad el que ejecuta los proyectos en el terreno, en lugar de limitarse a supervisar los proyectos que ejecuten las organizaciones locales con su propio personal.

- aspectos técnicos, establecimiento de alianzas con interesados clave del sector, análisis y seguimiento ambientales, y auditorías y evaluaciones del programa¹².
- 2.10 CHF/Partners cubrirá **todos los costos** del *equipo operativo de proyecto* durante los cuatro años de ejecución del programa. Este equipo estará integrado por un Coordinador del programa, tres facilitadores técnicos en el terreno y un auxiliar administrativo y financiero. CHF/Partners también cubrirá todos los costos administrativos durante la duración del programa. La ACDI aportará los fondos para cubrir todos esos costos marginales.
- 2.11 Los recursos de cooperación técnica del Banco costearán la asistencia técnica que se preste a los grupos beneficiarios en el terreno, la información sobre mercados, los seminarios y materiales de capacitación, las consultorías ambientales, los desplazamientos del equipo operativo en el terreno y las auditorías y evaluaciones del programa. El Reglamento Operativo proporciona más detalles sobre la utilización, administración, supervisión y presentación de informes en relación con estos recursos.
- C. Sostenibilidad y resultados del análisis financiero**
- 2.12 El mecanismo mismo de financiamiento de proyectos funcionará durante el período en que reciba fondos del Banco y de otras fuentes. Aunque este es el primer programa de ese tipo en Guyana y se ejecutará durante cuatro años con el financiamiento procedente de esta operación, es probable que CHF/Partners pueda continuar ejecutándolo después de ese período con recursos adicionales de otros donantes, sobre la base de las lecciones que se aprendan y los resultados que arroje esta fase piloto.
- 2.13 Los beneficios de los proyectos serán sostenibles a escala de las comunidades y los hogares por medio de mecanismos que se incorporarán en el diseño de cada proyecto. Todos los proyectos que se aprueben deben incluir un plan que garantice la sostenibilidad de sus actividades una vez que concluya el financiamiento del proyecto. Además, al momento de poner en marcha los proyectos deberá demostrarse claramente su adicionalidad en relación con las actividades productivas y comerciales de los beneficiarios. Por ejemplo, la sostenibilidad de los proyectos se podría garantizar por medio de una mayor producción y venta de productos agrícolas a través de nuevos vínculos sostenibles de mercado que eleven los ingresos de los agricultores, o mediante la operación rentable de una pequeña planta de procesamiento y empaquetado de verduras, frutas o granos que eleve el valor agregado o la calidad de los cultivos locales y abra nuevos canales para aumentar las ventas e ingresos.

¹² Estas partidas se incluyen en la operación de cooperación técnica y no en los presupuestos de los proyectos con el fin de: (i) generar economías de escala mediante actividades combinadas que puedan llegar a varios grupos; (ii) mejorar el control de calidad de la contratación de consultores clave; (iii) no abrumar a los grupos beneficiarios con asuntos de procedimiento, y (iv) financiar actividades generales que produzcan beneficios para varios proyectos (estudios de mercado, visitas de intercambio, servicios de extensión, etc.).

D. Resultados previstos y captación de beneficios

- 2.14 Los siguientes indicadores se han establecido para medir la captación de los beneficios del programa por parte de la población beneficiaria (grupos de pequeños agricultores no tradicionales de bajos ingresos) al final del período de ejecución: (i) los ingresos agrícolas de 1.200 hogares de pequeños agricultores que participan en el programa aumentan en promedio el 20%; (ii) más del 70% de los 1.200 pequeños agricultores que participan en el programa logra vender más del 40% de su producción a través de nuevos vínculos de mercado; (iii) aproximadamente el 90% de los hogares de pequeños agricultores se beneficia de nuevos vínculos potenciales de mercado a través del procesamiento, el mejoramiento de la calidad u otras actividades; (iv) 1.200 hogares de pequeños agricultores entran en asociaciones nuevas y eficaces con servicios de extensión, centros de investigación, instituciones financieras y programas de producción y comercialización del gobierno; v) 15 grupos intercomunitarios y redes tienen acceso a asistencia técnica específica tal como lo establecen los convenios de los proyectos; (vi) se han financiado al menos 15 proyectos por un valor total de US\$665.000, que le han proporcionado al grupo receptor escogido beneficios directos en materia de producción, valor agregado, procesamiento, comercialización, ventas e ingresos. CHF/Partners explicará el avance que se ha logrado hacia el cumplimiento de esos indicadores en sus informes de avance y evaluaciones.

E. Estrategia sectorial del Banco

- 2.15 La estrategia del Banco para ese sector apoya los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y de la Estrategia de Reducción de la Pobreza del Gobierno de Guyana que buscan elevar la productividad y diversificar la base exportadora del país. La estrategia de país del Banco (documento GN-2228) identifica la necesidad que tiene Guyana de acelerar y hacer sostenible el crecimiento económico por medio del apoyo al desarrollo del sector privado, la expansión de la infraestructura productiva y la sostenibilidad ambiental, entre otras cosas. El programa de financiamiento del PES que se propone encaja bien en las estrategias del Banco y del gobierno, pues contribuye a la diversificación agrícola, al aumento de la producción y la productividad de los pequeños agricultores que constituyen la gran mayoría de los productores agrícolas, y a la introducción de nueva infraestructura productiva de pequeña escala y de nuevos equipos, de una manera sostenible desde el punto de vista ambiental.
- 2.16 Además, este programa complementará en forma clara la estrategia y las actividades que busca apoyar la operación GY-L1007, “Diversificación agrícola en Guyana”, la cual incluirá un componente para respaldar las iniciativas del sector privado en las cadenas de valor agroindustriales en los sectores de frutas y verduras (piña, calabaza, pimienta y plátano macho) y animales de cría. El programa del PES y CHF/Partners impulsará la coordinación de actividades de los agricultores propietarios de pequeñas parcelas, para promover su capacidad productiva, la calidad de sus productos y los vínculos de mercado que les permitan convertirse en

grupos organizados de proveedores de algunas de las agroindustrias que apoyará la operación GY-L1007.

F. Cooperación con otras instituciones de desarrollo internacionales

- 2.17 Durante las misiones de identificación y análisis, el equipo de proyecto celebró varias reuniones con otras organizaciones de desarrollo internacionales que respaldan programas destinados a promover el desarrollo comunitario y la diversificación agrícola en Guyana. Entre esas organizaciones se encuentran el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Unión Europea (UE), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la ACDI. En estas reuniones el equipo de proyecto pudo reunir información sobre los programas actuales y pendientes que esas organizaciones apoyan con el fin de fomentar la capacidad productiva y comercial de los pequeños agricultores no tradicionales de las comunidades pobres y discutir la estrategia y el plan de trabajo de este programa. Durante la ejecución del proyecto, el Banco y CHF/Partners intentarán coordinar las actividades del programa con las actuales y nuevas actividades promovidas por esos donantes que puedan ser complementarias. Además, en vista de que la ACDI cofinanciará este programa y participará en las actividades de análisis y evaluación del programa, CHF/Partners se asegurará de que exista una coordinación muy estrecha de las actividades del programa tanto con la ACDI como con el Banco.

G. Resumen del estudio de impacto ambiental y social

- 2.18 El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) del Banco estudió el perfil del proyecto en su reunión 24-06 del 16 de junio de 2006 y recomendó que en el documento conceptual del proyecto se aclaren los posibles impactos ambientales de los subproyectos del programa y las posibles actuaciones para mitigar esos riesgos, A ello se refieren los siguientes párrafos.
- 2.19 **Inclusión social y diversidad étnica:** Guyana tiene una población de muy variado origen étnico. CHF/Partners intentará obtener la participación activa de personas de todos los grupos étnicos en la zona de influencia del programa. Además, contratará para el programa personal que demuestre que puede trabajar en ese contexto atendiendo a las distintas sensibilidades para garantizar la ejecución satisfactoria del proyecto, especialmente en las comunidades rurales. Por otra parte, los materiales de capacitación se concebirán en forma tal que incluyan a todos los grupos étnicos de Guyana y sean aceptables para todos ellos. Los informes de avance incluirán información sobre todos estos aspectos.
- 2.20 **Aspectos ambientales:** Dado que el programa financiará proyectos productivos y comerciales en unas 45 comunidades rurales, es probable que una parte de esos proyectos tenga efectos en el medio ambiente que se relacionen con la introducción de nuevas especies, la utilización de nuevos abonos o de medidas de control de plagas, o la utilización de nuevas técnicas de gestión de aguas para mejorar el drenaje o instalar pequeños sistemas de irrigación. Uno de los criterios de selección de los proyectos es la inclusión de técnicas de manejo sostenible de recursos naturales y la utilización de tecnologías limpias en cualquier actividad productiva.

En ese sentido, los proyectos incluirán capacitación y asistencia técnica sobre la utilización de métodos agrícolas sostenibles, entre ellos el uso de abonos orgánicos, el manejo integrado de plagas, los cultivos asociados, la reducción de las prácticas de tala y quema, el uso racional de agroquímicos y otros temas. Además, el presupuesto del programa incluye recursos para contratar a un consultor ambiental que realice una evaluación ambiental de cada proyecto y presente a CHF/Partners y a los hogares participantes recomendaciones sobre formas de mitigar los riesgos que se identifiquen. Además, el posible impacto ambiental de cada proyecto se evaluará antes de su aprobación, utilizando el formulario de evaluación ambiental de la ACIDI. Por último, en la evaluación intermedia (véase el párrafo 2.28) se examinarán las medidas adoptadas para mitigar los riesgos identificados en una muestra de los proyectos.

H. Condiciones especiales

- 2.21 Como condiciones previas al primer desembolso de los recursos del componente de financiamiento no reembolsable y del componente de cooperación técnica, CHF/Partners presentará a satisfacción del Banco: (i) el plan inicial de trabajo del primer año de ejecución del programa, que incluya un plan de desembolsos; (ii) la versión final del Reglamento Operativo del programa, aprobado por CHF/Partners y la ACIDI; (iii) la versión final del formato estándar de los convenios de proyecto que firmarán CHF/Partners y los grupos beneficiarios, y (iv) prueba escrita de que la ACIDI ha aprobado el cofinanciamiento del programa en las condiciones que se enuncian en esta propuesta.
- 2.22 Para comprometer más del 30% de los recursos del componente de cooperación técnica, CHF/Partners tiene que haber comenzado a ejecutar por lo menos tres proyectos aprobados por el comité de selección de proyectos. Los procedimientos para la aprobación de los proyectos se explican en detalle en el Reglamento Operativo.
- 2.23 **Fondo rotatorio y desembolsos:** Como el programa requerirá de suficiente liquidez para contratar asistencia técnica y realizar las actividades relacionadas con su puesta en marcha, el Banco establecerá un fondo rotatorio de hasta el 30% para ambos componentes.
- 2.24 **Adquisición de bienes y servicios:** CHF/Partners realizará todas las adquisiciones de acuerdo con las políticas y disposiciones del Banco. CHF/Partners llevará a cabo la adquisición de bienes y servicios y la contratación de consultores de conformidad con las políticas del Banco (documentos GN-2349-7 y 2350-7). Para la contratación de servicios de consultoría, CHF/Partners empleará procedimientos basados en el costo y la calidad. En la adquisición de bienes se emplearán procedimientos de comparación de precios. El plan de adquisiciones se revisará cada seis meses. Teniendo en cuenta que la adquisición de bienes y servicios no requiere de licitaciones internacionales y que CHF/Partners tiene considerable experiencia en adquisiciones con recursos de cooperación internacional, además de procedimientos de adquisición debidamente establecidos, la Representación del Banco estudiará la posibilidad de permitir que se realice una revisión posterior de los contratos de

adquisiciones y de consultoría, de conformidad con las pautas que se enuncian en los documentos GN-2350-7 y GN-2349-7.

I. Presentación de informes, evaluaciones y auditorías

- 2.25 **Seguimiento:** Durante la ejecución del programa y dentro de los 60 días posteriores al cierre de cada semestre civil, CHF/Partners presentará al Banco *informes de avance*. En estos informes se explicará el avance en las siguientes áreas: (i) cumplimiento de los objetivos del programa (Marco Lógico), con hincapié en el aumento de las ventas y de los ingresos procedentes de actividades agrícolas; (ii) ejecución del plan de trabajo anual del programa y de su presupuesto anual; (iii) integración y el funcionamiento de los grupos intercomunitarios productivos y de las redes de cada región; (iv) posibles oportunidades y vínculos de mercado que se identificaron y se establecieron con compañías o proveedores del sector privado en los ámbitos de comercialización, de procesamiento o industrial; v) número, ubicación, tamaño y características básicas de los proyectos financiados; (vi) servicios de capacitación y asistencia técnica que se suministran a los beneficiarios del proyecto; (vii) identificación y establecimiento alianzas en torno a actividades productivas, de comercialización y de valor agregado con agentes clave del sector de agricultura no tradicional de pequeña escala; (viii) información sobre las relaciones que existen con instituciones interesadas participantes y la coordinación con ellas; (ix) número, capacidad productiva y características de los hogares que se han beneficiado de los proyectos; (x) resultados de los estudios ambientales que se realizaron para cada proyecto; (xi) información sobre la representación étnica del personal del programa y de los grupos beneficiarios finales; y (xii) problemas surgidos durante ese período y medidas que se hayan tomado para resolverlos. Durante los 60 días posteriores al fin del período de desembolso se presentará un informe final. Este informe debe contener un resumen de los resultados (efectos) que se obtuvieron, comparados con los objetivos originales del programa, con inclusión del impacto en las ventas de productos agrícolas no tradicionales y el aumento de los ingresos procedentes de actividades agrícolas que se derive de las actividades del programa.
- 2.26 El Banco examinará los informes de avance y, si determina que existen deficiencias significativas en la ejecución del programa, no autorizará compromisos adicionales hasta que CHF/Partners haya tomado medidas apropiadas para corregir la situación.
- 2.27 **Evaluaciones:** El Banco, en coordinación con la ACDI y utilizando los recursos del componente de cooperación técnica, contratará a consultores para que realicen la evaluación intermedia y la evaluación final del programa. La evaluación intermedia se realizará en cuanto se presente una de estas condiciones: que hayan transcurrido 24 meses desde el primer desembolso del programa o que se haya desembolsado un 50% de los recursos. Una vez que el 95% de los fondos del programa se haya desembolsado se emprenderá una evaluación final del mismo. Ambas evaluaciones tendrán en cuenta la información obtenida en los estudios básicos de cada hogar y cada comunidad que se realizaron antes de iniciar la ejecución de los proyectos.

- 2.28 Como mínimo, la evaluación intermedia evaluará: (i) la respuesta del programa a los problemas que se identificaron originalmente y que éste buscaba remediar; (ii) los avances en términos del aumento del ingreso procedente de actividades agrícolas de los beneficiarios de los proyectos, así como el grado en que ha mejorado el acceso a los mercados de sus productos no tradicionales; (iii) el nivel de cumplimiento de los indicadores de desempeño del programa indicados en el Marco Lógico, con hincapié en el número de proyectos financiados, el número de beneficiarios y el establecimiento de nuevos vínculos de mercado; (iv) las lecciones aprendidas y las recomendaciones para mejorar la ejecución del programa; v) el grado en que los proyectos que aprobó CHF/Partners han cumplido eficazmente los criterios de selección establecidos, y (vi) la capacidad institucional de CHF/Partners para ejecutar el programa. En la evaluación intermedia también se incluirá un análisis de una muestra de los proyectos sobre los cuales la evaluación ambiental previa identificó posibles riesgos ambientales y recomendó medidas atenuantes. En relación con esa muestra, la evaluación intermedia deberá incluir un análisis posterior de las medidas que se tomaron para mitigar los riesgos identificados y los resultados de esas medidas.
- 2.29 La evaluación final medirá y documentará los siguientes aspectos, además de los que se acaban de mencionar en relación con la evaluación intermedia: (i) los resultados del programa para los grupos beneficiarios que se incluyeron en la evaluación intermedia; (ii) el cumplimiento de los objetivos del programa; (iii) las lecciones aprendidas; (iv) el nivel de sostenibilidad de las inversiones productivas y comerciales de los proyectos y de sus resultados; (v) la posibilidad y factibilidad de expandir el programa con recursos adicionales en el futuro, y (vi) el grado de adopción de tecnologías adecuadas desde el punto de vista ambiental por parte de los productores de cada proyecto.
- 2.30 **Auditorías:** Se realizarán auditorías anuales del componente de financiamiento no reembolsable. Los recursos para esas auditorías se incluirán en el presupuesto de cada proyecto. CHF/Partners también presentará su balance anual al Banco, dentro de los 120 días posteriores al cierre de cada ejercicio fiscal. De la misma manera, al final del período de ejecución se realizará una auditoría final del componente de cooperación técnica, en la cual se verificará el uso de los recursos del Banco y del aporte de contrapartida. Los recursos del Banco para el componente de cooperación técnica cubrirán el costo de la auditoría correspondiente.

J. Riesgos y medidas atenuantes

- 2.31 Los tres riesgos principales relacionados con este programa son: (i) que la racha reciente de inundaciones en muchas comunidades costeras continúe durante el período de ejecución y ponga en peligro la producción de los cultivos no tradicionales que el programa promueve; (ii) que los pequeños agricultores que participan en el programa no se adapten en forma adecuada a las condiciones más rigurosas que implica producir para mercados de mayor calidad que les permitirían elevar sus ingresos, y (iii) que los posibles nuevos vínculos y alianzas productivas y comerciales entre los pequeños agricultores y los procesadores de productos

- agrícolas o las empresas de comercialización se vean afectados por una falta de confianza que limite la viabilidad de esas relaciones de negocios.
- 2.32 Si bien el programa no puede reducir las probabilidades de que se presenten patrones climáticos que produzcan inundaciones, CHF/Partners puede tomar otras medidas para reducir su posible impacto negativo. Por ejemplo, CHF/Partners hará todos los esfuerzos posibles por incluir en el diseño de los proyectos productivos el mejoramiento del drenaje de los terrenos, la selección de cultivos que se puedan cosechar antes de la llegada de las lluvias más intensas y el empleo de mejores prácticas agrícolas que reduzcan la vulnerabilidad de los cultivos a las posibles inundaciones.
- 2.33 Para reducir el riesgo de que los agricultores no respondan en forma adecuada a las exigencias de calidad y cantidad de los mercados, CHF/Partners hará gran hincapié en el análisis cuidadoso y la selección de sólo aquellos hogares de agricultores que demuestren una disposición y un potencial claros para cambiar sus prácticas productivas con el fin de satisfacer las demandas del mercado. Los convenios de proyecto que se suscriban con los grupos de productores y hogares también exigirán que los agricultores escogidos se comprometan a emplear las técnicas agrícolas sugeridas (sobre semillas, siembra, cuidado de las plantas, cosecha, manejo posterior a la cosecha, etc.) para satisfacer las normas de calidad que puedan establecer los compradores.
- 2.34 CHF/Partners promoverá relaciones comerciales abiertas y transparentes entre los pequeños agricultores y los compradores, por medio de reuniones conjuntas destinadas a discutir las funciones y responsabilidades que corresponden a cada una de las partes. Además, CHF/Partners ayudará a los agricultores a redactar acuerdos claros con los compradores en relación con esas responsabilidades, supervisará su cumplimiento por todos los involucrados y ayudará a mediar entre las dos partes cuando que se presenten diferencias o problemas. Se espera que este sea un proceso continuo, ya que en Guyana no existen muchas experiencias logradas en el establecimiento de este tipo de relaciones comerciales y existe un alto grado de desconfianza mutua entre los pequeños agricultores y los posibles compradores o procesadores.
- K. Excepciones a políticas del Banco**
- 2.35 Ninguna.