

DISEÑO Y GOBERNANZA

# FONDO DE FIDEICOMISO INTERNACIONAL PARA LA ATENCIÓN DE LA EMERGENCIA HUMANITARIA Y LA RECONSTRUCCIÓN DE VENEZUELA

Leonardo Vera  
Marzo 2023



La figura de un Fondo de Fideicomiso Internacional para Venezuela puede constituirse como un vehículo clave y de confianza que ayudará a proporcionar no sólo información y conocimiento de las necesidades de inversión para promover la cooperación con donantes y otras partes interesadas a nivel global, regional y local, sino además puede constituir una plataforma robusta para el financiamiento de proyectos que ataquen urgentes necesidades asociadas a la crisis.



DISEÑO Y GOBERNANZA

# FONDO DE FIDEICOMISO INTERNACIONAL PARA LA ATENCIÓN DE LA EMERGENCIA HUMANITARIA Y LA RECONSTRUCCIÓN DE VENEZUELA

*[...] "the management of a fund cannot simply be reduced to the task of collecting and transferring resources, but rather encompasses a wide range of program management tasks"*

Lázaro, L. y M. Peláez (2015)

# Contenido

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1.  | <b>ANTECEDENTES Y MOTIVACIÓN PARA LA CREACIÓN DE UN FONDO DE FIDEICOMISO INTERNACIONAL</b> ..... | 3  |
| 2.  | <b>SOBRE LOS FONDOS INTERNACIONALES PARA LA COOPERACIÓN DEL DESARROLLO</b> .....                 | 5  |
| 3.  | <b>¿PARA QUÉ SIRVE UN FONDO DE FIDEICOMISO INTERNACIONAL PARA VENEZUELA?</b> .....               | 7  |
| 4.  | <b>¿CUÁLES SON LAS PRIORIDADES PARA EL FINANCIAMIENTO?</b> .....                                 | 8  |
| 5.  | <b>SOBRE LOS RIESGOS DE CAPTURA Y MALA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS</b> .....                     | 9  |
| 6.  | <b>LA CONSTITUCIÓN LEGAL DEL FONDO</b> .....   | 10 |
| 7.  | <b>LA ESTRUCTURA BÁSICA DE GOBIERNO DEL FONDO</b> .....  | 11 |
| 8.  | <b>LA BÚSQUEDA PRO-ACTIVA DE DONANTES</b> .....  | 13 |
| 9.  | <b>RENDICIÓN DE CUENTAS</b> .....  | 14 |
| 10. | <b>SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS RECURSOS DEL FONDO</b> .....                                   | 16 |
| 11. | <b>¿CÓMO FINANCIAR EL FUNCIONAMIENTO DEL FONDO?</b> .....  | 17 |
| 12. | <b>LA COORDINACIÓN CON LA POLÍTICA FISCAL Y MONETARIA</b> .....                                  | 18 |
|     | Referencias .....  | 19 |

## RESUMEN EJECUTIVO

Transitando una crisis fiscal sin precedentes, la reconstrucción de un sistema básico de protección social en Venezuela y algunas sustantivas mejoras en los servicios que presta la red de infraestructura pública van a requerir por los próximos años de un esfuerzo importante de asistencia financiera internacional en la forma de donaciones, créditos puente, transferencias unilaterales y préstamos concesionales. La figura de un Fondo de Fideicomiso Internacional para Venezuela puede constituirse como un vehículo clave y de confianza que ayudará a proporcionar no sólo información y conocimiento de las necesidades de inversión para promover la cooperación con donantes y otras partes interesadas a nivel global, regional y local, sino además puede servir como una plataforma robusta para el financiamiento de proyectos que ataquen urgentes necesidades asociadas a la crisis. El fondo puede concentrarse en dos canales esenciales de gasto: Uno destinado a promover y fortalecer las transferencias monetarias transitorias y las redes de protección social, y otro concentrado en ayudar a reconstruir las redes de servicios públicos básicos. Si bien el fondo no es un agente implementador, debe estar en la capacidad de evaluar no sólo la factibilidad de cada proyecto, sino además de seleccionar a los socios implementadores. El éxito de éste tipo de experiencias en un país como Venezuela donde la calidad de la institucionalidad fiscal es muy baja, depende de cuan robusto sea el

diseño institucional de éste mecanismo de manera que asegure una distribución responsable y eficientemente de los recursos de origen externo. Por lo tanto, la gestión de un fondo no puede simplemente reducirse a la tarea de recolectar y transferir recursos, sino que abarca una amplia gama de tareas asociadas a la buena administración de los recursos, a la gestión de programas que se alinean con los objetivos del fondo y a una buena rendición de cuentas con los involucrados y afectados. Un fondo de éste tipo para Venezuela puede constituirse como un ente con personalidad jurídica de derecho público, perteneciente al poder público, pero con plena autonomía. La autonomía si bien ayuda a obstaculizar la “captura” del fondo, también debe ser acompañada de una gobernanza que garantice el manejo eficiente de los recursos alineado con los objetivos del fondo. La autonomía se acompaña además de estructura de gobierno enfocada en rendir cuentas. Diversos son los mecanismos y los destinatarios de la rendición de cuentas, pero hay una vía central que debe estar enfocada en los donantes potenciales y efectivos. Un diseño institucional ágil, enfocado en eficiencias y que garantice una gestión transparente, brinda una confianza que es esencial para los donantes. La visibilidad positiva del Fondo hacia la comunidad de donantes permite ensanchar los canales de financiación y aumentar la oferta de recursos para atender las necesidades sobre las que se enfoca el fondo.

# 1. ANTECEDENTES Y MOTIVACIÓN PARA LA CREACIÓN DE UN FONDO DE FIDEICOMISO INTERNACIONAL

Entre los años 2014 y 2021, la economía de Venezuela estuvo contrayéndose ininterrumpidamente a lo largo de 8 años, con una caída acumulada del Producto Interno Bruto (PIB) que se estima cercana al 75%. según estimaciones de CEPAL (2021). Una catástrofe productiva de estas magnitudes no ha sido vista en América Latina y el Caribe a lo largo de su historia contemporánea. En menos de una década Venezuela paso de ser un país de ingreso medio-alto (según las categorías del Banco Mundial) a ser un país con ingreso medio-bajo, con un Ingreso Nacional Bruto (GNI) por habitante cercano a los US\$ 1.826 dólares hacia el cierre del año 2021 (Maldonado y Olivo, 2022). Pero paralelamente la economía ha estado bajo el asedio de un proceso inflacionario galopante que hacia finales de 2017 se convertiría en hiperinflación. Este flagelo se instalaría por los siguientes cuatro años, y su desaparición gradual debió esperar por un proceso espontáneo de creciente sustitución monetaria que ha hecho del dólar el activo monetario de confianza y al que se ha sumado una dura fórmula de políticas dirigidas a contener el salario, el crédito y anclar la tasa de cambio nominal. Venezuela sigue siendo hoy un país con inflación alta, con una tasa anual que para éste año 2023 el FMI estima cercana a 400%, 30 veces superior al promedio ya alto de América Latina y el Caribe.

La conjugación por años de estos dos terribles males macroeconómicos -depresión e hiperinflación- en el contexto de una economía mal regulada y que se fue aislando comercial y financieramente del mundo, ha propiciado una crisis de proporciones no vistas en el continente y cuyas implicaciones económicas y sociales se expresan en el rápido crecimiento de la pobreza monetaria y multidimensional, y en el impresionante flujo migratorio que hoy se estima ha llevado a casi 7 millones de venezolanos en búsqueda de oportunidades y refugio fuera del territorio de Venezuela.

Si bien la pobreza monetaria (en términos de ingreso) es alarmante, con hasta un 81% de los hogares por debajo del umbral (UCAB, 2022), la Encuesta de Condiciones de Vida (Encovi) indica que la pobreza comienza a tener más que ver con factores sociales y de infraestructura (vivienda, educación y servicios básicos). La catástrofe venezolana se expresa entonces no sólo en la destrucción masiva del poder adquisitivo del ingreso y del patrimonio de la población, sino además en un desmantelamiento de los sistemas de protección social y una debacle en la red de servicios públi-

cos básicos. La pérdida de bienestar acumulada es incommensurable y la sociedad venezolana se mueve hoy en un contexto donde la calidad de vida de la gente se ve profundamente afectada por estas carencias (ingresos, protección social y servicios públicos básicos).

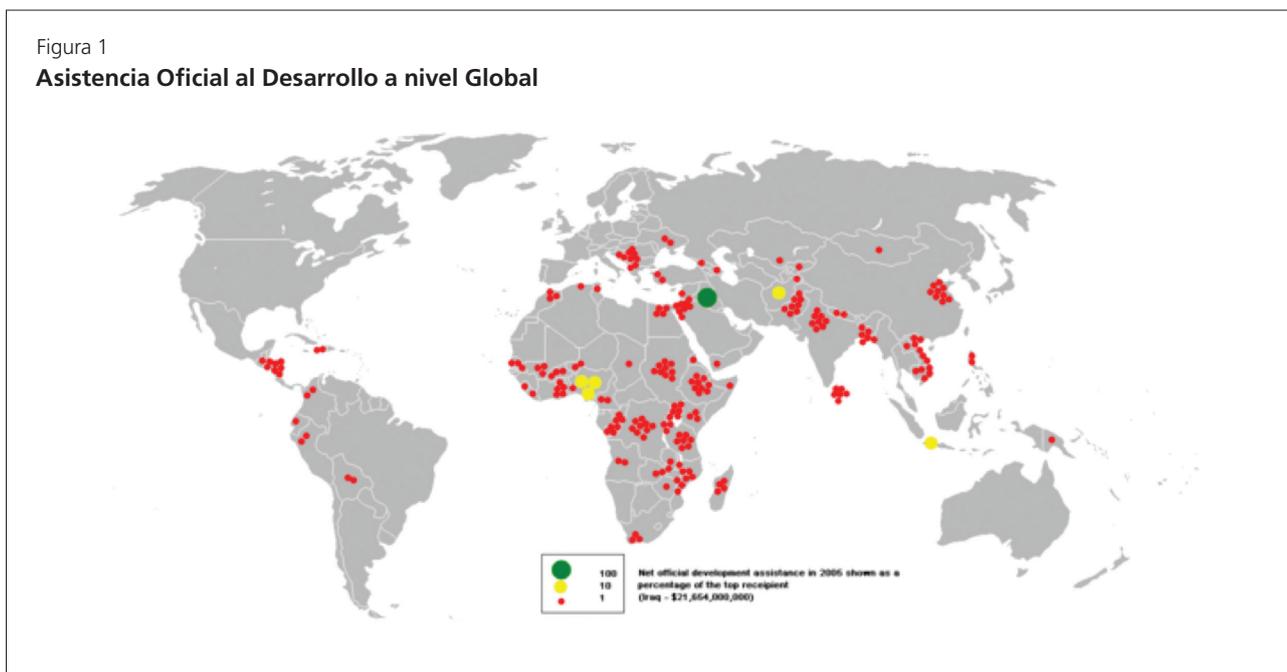
En éste contexto es de vital importancia sentar las bases de la reconstrucción con un “gran impulso” que logre conjugar recursos y programas que sirvan para comenzar a revertir las gravísimas carencias de protección social y las severas restricciones de servicios básicos. Pero el país atraviesa una crisis fiscal sin precedentes donde, por un lado, la contracción prolongada afectó gravemente la recaudación tributaria no petrolera, y por otro, la enorme caída de la producción y exportación de crudo recortó a mínimos insospechados los ingresos fiscales de origen petrolero.

Transitando una crisis fiscal sin precedentes, la reconstrucción de un sistema básico de protección social en Venezuela y algunas sustantivas mejoras en los servicios que presta la red de infraestructura pública van a requerir de un esfuerzo importante de asistencia financiera internacional en la forma de donaciones, créditos puente, transferencias unilaterales, préstamos concesionales, etc...

Resulta no obstante paradójico qué, frente a estas grandes necesidades de recursos, el acceso de Venezuela a la ayuda internacional ha sido escaso o nulo. La figura 1, muestra lo lejos que hoy está el país de la comunidad financiera y de donantes internacionales. Venezuela es hoy día, después de Haití, el país con el ingreso per cápita más bajo de la región, pero no aparece en el mapa de la “ayuda al desarrollo”<sup>1</sup>. Venezuela no ha podido siquiera hacer uso de los 5.000 millones de UD\$ que le corresponderían como resultado de expansión y transferencia acordada por el Fondo Monetario Internacional a cada uno de sus miembros según cuota, por la situación de conflicto político que lesiona la legitimidad de sus autoridades. La percepción de un país que está sentado sobre las mayores reservas de crudo

1 Maldonado y Olivo (2022) muestran que la carencia de información estadística de Venezuela ha llevado a una absurda representación del Banco Mundial del nivel de Ingreso Nacional Bruto del país. Usando el factor de conversión del método Atlas, y otras dos metodologías complementarias, el INB per cápita de Venezuela para 2021 estaría incluso por debajo del INB de Honduras y Nicaragua y sólo por encima del obtenido para Haití.

Figura 1

**Asistencia Oficial al Desarrollo a nivel Global**

pesado del planeta, y que en el pasado inhibía la ayuda al desarrollo debe cambiar radicalmente. La realidad es que después de una larga y prolongada crisis, las capacidades económicas e institucionales del país se han visto seriamente mermadas y la ayuda al desarrollo se convierte en una palanca indispensable para acompañar la recuperación y darle un giro a las delicadas condiciones económicas y de acceso y uso de servicios básicos que hoy hace miserable la calidad de vida de millones de venezolanos. Ayudar al país a salir de la trampa que perpetúa la pobreza por falta de recursos es también darle a la economía un gran empuje inicial que ayude a prolongar y asentar la incipiente recuperación sobre bases sólidas.

Para evitar los problemas habituales de muchos países en desarrollo, problemas que se expresan en una muy baja calidad de la institucionalidad fiscal y que a menudo conllevan a la "apropiación", "desviación" y "despilfarro de los recursos captados de donantes y otras instituciones orientadas a proveer ayudas y créditos concesionales, la creación de un fondo

de fideicomiso auditado puede ser de extraordinaria utilidad. Para ello es clave un diseño institucional que asegure una distribución responsable y eficientemente de los recursos de origen externo que se aglutinen para atender emergencias o proyectos vinculados al desarrollo económico.

El bosquejo de cuál puede ser el diseño apropiado y la gobernanza de este vehículo financiero para Venezuela, permite allanar el camino y estar preparados institucionalmente para la llegada de la tan necesaria asistencia financiera internacional.

Este estudio tiene como objetivo elaborar una propuesta tentativa de diseño institucional (mandato, estructura, gobernanza, reglas de funcionamiento) para la creación y puesta en marcha de un Fondo de Fideicomiso Internacional (International Trust Fund) que siendo de naturaleza y alcance fiscal, destine recursos a la atención de la emergencia venezolana en materia de protección social e infraestructura básica de servicios.

## 2. SOBRE LOS FONDOS INTERNACIONALES PARA LA COOPERACIÓN DEL DESARROLLO

El Fideicomiso se entiende como una relación jurídica por medio de la cual una persona llamada fideicomitente transfiere bienes o recursos financieros a otra persona llamada fiduciario, quien se obliga a utilizarlos en favor de aquél o de un tercero llamado beneficiario. En el caso de los fideicomisos internacionales para las emergencias y la asistencia al desarrollo la relación no es muy diferente, sólo que en tales casos el fideicomitente, o quien delega la administración de un recurso, es un donante que busca aliviar o contribuir al alivio de una brecha o situación puntual que afecte a comunidades con déficit de recursos.

Los más parecido a un fondo de fideicomiso internacional para atender emergencias humanitarias y para la ayuda del desarrollo son los Fondos Internacionales para la Cooperación del Desarrollo. Estas figuras jurídico-financieras proporcionan no sólo una plataforma para el financiamiento de proyectos, sino además para obtener información y conocimiento de las necesidades de inversión para el desarrollo, y promover formas de colaboración entre donantes, países clientes y otras partes interesadas a nivel mundial, regional y nacional.

Dependiendo de las circunstancias y las razones para su creación, estos fondos pueden adoptar diferentes estructuras y fórmulas de funcionamiento. Pero aún con sus variantes, conocer el alcance, las funciones y la estructura de estas instituciones puede ser de gran valor a la hora de pensar en el diseño más adecuado que puede tener un fondo de fideicomiso internacional que procure atender problemas humanitarios concretos para un país como Venezuela.

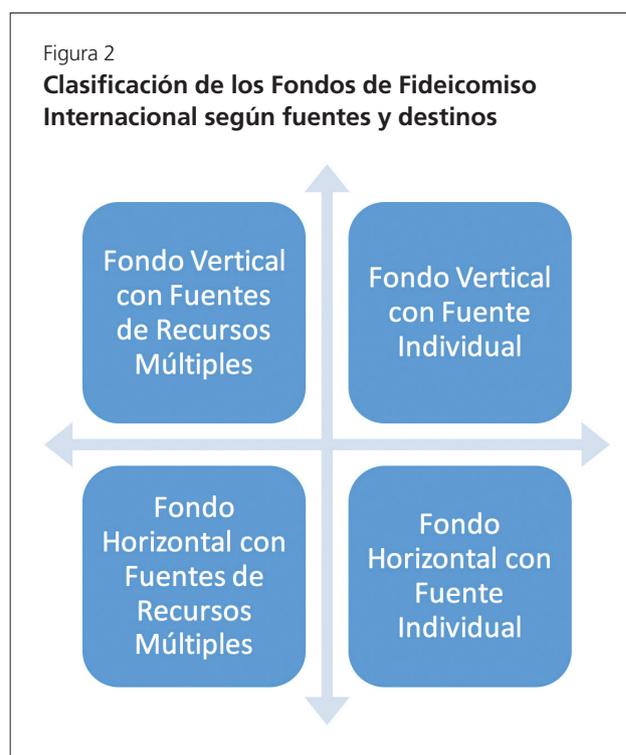
Los Fondos Internacionales para la Cooperación de Desarrollo pueden aglutinar cualquier cantidad de los recursos financieros destinados a determinados ámbitos y propósitos. ¿Cuándo, por quién y bajo en qué condiciones se conciben estas inversiones y se implementan? es un asunto que tiene que ser especificado de acuerdo con los criterios particulares que dan sentido a cada fondo.

Recientemente el Banco Mundial (2022) ha venido apuntando que estos fondos “incrementan la efectividad de la ayuda al desarrollo [...] en situaciones frágiles y de emergencia” (p. 1).

Lázaro y Peláez (2015) estiman que sólo alrededor del 10% de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) es canalizada a través de fondos confiados a organismos multilaterales, principalmente el Banco Mundial y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Esto quiere decir que el grueso de la ayuda se canaliza a través de otros mecanismos de cooperación y acuerdos bi-laterales. Dependiendo de las circunstancias y razones de su creación, los fondos pueden adoptar muchas formas y pueden ser destinados a cosas muy diferentes.

Los fondos actúan principalmente como una facilidad que canaliza recursos de una o varias fuentes a uno o varios beneficiarios. Por esa razón pueden en un principio clasificarse como receptores de una o múltiples fuentes y canalizando recursos a beneficiarios específicos o múltiples tal como se deja ver en la Figura 2.

Si los recursos del fondo son por diseño destinados a múltiples propósitos se dice que el fondo tiene una cobertura horizontal. En contraste hay fondos de alcance vertical cuando



el destino de los recursos y los beneficiarios son específicos. Un Fondo de Fideicomiso Internacional para la atención de la Emergencia Humanitaria y la Reconstrucción tiene un carácter horizontal, un esquema común en situaciones pos-conflicto y/o situaciones de desastres naturales, donde se precisa financiar la reconstrucción y poner de nuevo los cimientos de un estado funcional. Por lo general, estos fondos se crean para organizar y coordinar la asistencia de emergencia y proyectos de corto a mediano plazo con un enfoque sectorial específico.

Los servicios del fondo comprenden la administración de estos recursos, pero no la implementación y ejecución de actividades, que son más bien responsabilidad de implementadores especialistas u organismos ubicados dentro o fuera del país beneficiario.

Sin embargo, la gestión de un fondo no puede simplemente reducirse a la tarea de recolectar y transferir recursos, sino que abarca una amplia gama de tareas asociadas a la buena

administración de los recursos y a la gestión de programas que se alinean con los objetivos del fondo.

Ya desde la década de 1960 el Banco Mundial ha venido utilizando fondos fiduciarios para mejorar el apoyo financiero disponible para los países miembros, proporcionando cofinanciamiento para las operaciones del IBRD y la IDA o financiamiento directo de asistencia técnica. Sin embargo, este papel ha evolucionado dramáticamente durante las últimas décadas, y el Banco Mundial ha emprendido iniciativas y reformas para promover la mejora continua de la eficiencia, la alineación estratégica y la supervisión sólida de los fondos fiduciarios y las actividades que apoyan. Las reformas han permitido un progreso significativo en la transición que han debido asumir los fondos fiduciarios de los controles operativos, financieros y administrativos del Banco Mundial. Esta transición pasa por la implementación del Fondo Fiduciario Marco, que ahora está completamente integrado en los procesos comerciales regulares de Banco.

### 3. ¿PARA QUÉ SIRVE UN FONDO DE FIDEICOMISO INTERNACIONAL PARA VENEZUELA?

Desde luego, un fondo de fideicomiso internacional sirve para canalizar recursos externos hacia áreas y proyectos considerados críticos en el proceso de desarrollo. Pero primero es necesario captarlos desde una múltiple comunidad de donantes internacionales. Para los donantes la existencia de un Fondo de Fideicomiso Internacional que responda a un diseño institucional ágil, transparente, y que exhiba una sólida gobernanza con rasgos claros de autonomía, se convierte en un canal de financiación que brinda confianza y estímulos para el compromiso.

En fondos que usan múltiples fuentes de recursos (múltiples donantes), los donantes se ven estimulados a participar por algunas de las siguientes razones bien reseñadas en la literatura (ver por ejemplo World Bank Institute, 2009):

**Plataforma para intercambiar impresiones e información:** En efecto, el Fondo puede servir de plataforma para iniciar contactos y desarrollar el diálogo entre los donantes y las autoridades nacionales y constituye un espacio para recopilar y compartir información. Este tipo de fondos organiza reuniones, como “debriefings” y misiones, que proporcionan información que de otro modo no habría estado disponible para los donantes y que los orientan en el establecimiento de prioridades internas para sus recursos gestionados bilateralmente. Asimismo, las secretarías de estos fondos preparan documentos de antecedentes, gestionan datos y proporcionan análisis que son útiles para los donantes.

A una mayor escala, las estructuras del Fondo también pueden permitir entablar un diálogo con los representantes de la sociedad civil que llevan el pulso de la situación humanitaria y de servicios del país.

**Alinear Estrategias entre los involucrados:** Como miembros de la dirección del Fondo, los donantes no solo se reúnen con otros involucrados para intercambiar información, sino también para diseñar y respaldar una estrategia común de ayuda. La presencia del Estado y la sociedad civil en la directiva del Fondo permite desarrollar éste enfoque estratégico común y alinearlo con las prioridades del Estado para lidiar con la crisis del país receptor de la ayuda.

**Aminorar los riesgos y los costos de administración:** A través de su puesta en común de recursos (en un pool) y desarrollando las bases para la aplicación de un conjunto de procedimientos comunes bajo su administración, el

Fondo del Fideicomiso Internacional reduce los costos de información, coordinación y administración. Esto permite además un apoyo conjunto y coordinado desde la comunidad internacional hacia Estados frágiles y fallidos, reduciendo la exposición al riesgo fiduciario y político, especialmente cuando la interacción involucra posiblemente partes de un proceso post-conflicto.

**Flexibilidad en el destino del fondo:** El financiamiento proveniente de estos fondos no se reserva a proyectos del sector público, ya sea en forma de apoyo presupuestario, financiación de proyectos dentro del presupuesto o fuera del presupuesto (típicamente implementado por entidades no públicas), también se canaliza financiación fuera del sector público, por ejemplo, directamente a las agencias de la ONU, u a organismos y ONGs que cumplen una labor vinculada al desarrollo socio-económico. Como veremos más adelante, parte de la gestión de trabajo del fondo que concebimos para Venezuela consiste en seleccionar adecuadamente sus socios implementadores.

**Flexibilidad Presupuestaria:** Los recursos mantenidos en los fondos no son necesariamente para ser gastados dentro de un año presupuestario. En este sentido, los fondos pueden ayudar a desvincular los presupuestos concebidos para la anualidad y por tanto proyectar los recursos en marcos plurianuales (Lázaro y Peláez, 2015). Eso ayuda parcialmente a que los recursos depositados en un fondo pueden ser administrados independientemente de los acontecimientos políticos (como un cambio de gobierno). Además, los fondos ofrecen mayor flexibilidad al responder en forma ad-hoc a ventanas de oportunidades imprevistas, difíciles de estimar en la gestión fiscal/presupuestaria ordinaria. Por lo demás como tienen sus propias reglas y principios de funcionamiento, los fondos no están sujetos a lo que de otra manera puede ser un extenso y tortuoso proceso de toma de decisiones.

**Transparencia y Rendición de Cuentas:** La responsabilidad, la transparencia y la rendición de cuentas, aumentan la credibilidad de las respectivas intervenciones de ayuda. Que el donante tenga certeza de la existencia de una adecuada estructura de gobernanza, que tenga acceso a agendas y actas de reuniones, informes de gestión de avance trimestral o anual, datos financieros, le da al Fondo una ventaja proporcionando un grado de responsabilidad y transparencia que ningún otro acuerdo bilateral entre países puede igualar.

## 4. ¿CUÁLES SON LAS PRIORIDADES PARA EL FINANCIAMIENTO?

Un “gran impulso” que se conjuge en recursos y programas que sirvan para comenzar a revertir las gravísimas carencias de protección social y las severas restricciones de servicios básicos, es de vital importancia para sacar a Venezuela de la trampa de pobreza y promover la recuperación con buen pie. Así que la atención de urgentes necesidades en materia de programas de apoyo social y en la red de servicios públicos hace imprescindible dos grandes canales especiales de fondeo y de gasto que deben ser cuidadosamente diseñados y gestionados (como se ilustra en la Figura 3):

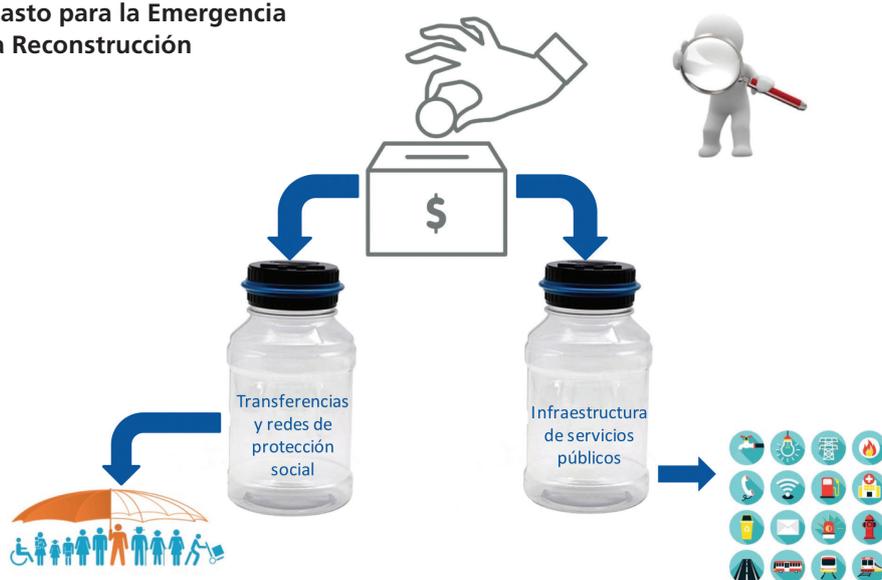
- a) Uno para atender programas de transferencias monetarias no condicionadas y de apoyo social a través de la reconstrucción de las redes de salud, educación y alimentación.
- b) Otro para atender un plan de emergencia que permita ir levantando la destruida y precaria infraestructura en materia de servicios públicos básicos que al final no sólo sirven de apoyo a la producción, distribución y comercialización de bienes y servicios, sino además a mejorar la calidad de vida de la población.

Estos dos canales o macro áreas de atención son gestionadas desde dos estructuras gerenciales básicas del Fondo. Estas oficinas gerenciales se encargan de identificar proyectos, evaluar la factibilidad, pertinencia y alienación con los objetivos del Fondo, aprobar cada proyecto, seleccionar el o los socios implementadores, y hacer el debido seguimiento y monitoreo para velar por las normas de cumplimiento y rendición de cuentas. Las vinculaciones del Fondo con el sector público son de enorme importancia a la hora de identificar áreas de atención, pero eso no exime al Fondo de mantener estrechos contactos con actores locales y organizaciones de la sociedad civil a la hora de identificar necesidades.<sup>2</sup> Es importante destacar que la acción del Fondo no debe verse como un sustituto de la acción fiscal destinada a la provisión de bienes y servicios públicos, sino más bien como un modesto pero valioso complemento.

Los recursos del fondo no deberían ser utilizados para comprar instrumentos de deuda del país, ni pueden ser utilizados como colateral sobre otros endeudamientos, como tampoco para abordar gastos públicos extra-presupuestarios contingentes que no se compaginen con las prioridades de atención del Fondo.

Figura 3

### Fondos de Gasto para la Emergencia Nacional y la Reconstrucción



<sup>2</sup> Una de las recomendaciones recientes que se le han hecho al Fondo de Fideicomiso de la Unión Europea para África es precisamente que trate de fortalecer estas relaciones con actores locales (ver Castillejo 2017)

## 5. SOBRE LOS RIESGOS DE CAPTURA Y MALA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS

Hay una serie de riesgos que enfrentan los fondos fiduciarios (que son diferentes a las formas tradicionales de ayuda) que es necesario minimizar y mitigar para garantizar que los recursos captados proporcionen realmente un beneficio neto a los países beneficiarios en proceso de reconstrucción y desarrollo.

Un riesgo importante es el que se corre cuando la gestión del fondo es capturada por intereses que lo desvían de su misión fundamental. La existencia de ese riesgo es lo que conduce a la necesidad de dotar a este tipo de entidades de autonomía y una gobernanza sólida que rinda además cuentas periódicamente y dé la cara a los actores involucrados y beneficiarios.

Un segundo riesgo importante se puede generar cuando se aprueban y dirigen los recursos hacia áreas o proyectos cuyos resultados no son factibles o no generan los retornos sociales esperados. Para minimizar ese riesgo un conjunto de mecanismos de evaluación y un equipo

de evaluadores competentes deben formar parte de la estructura de funcionamiento del fondo.

Un tercer tipo de riesgo se da si los recursos no son canalizados con la agilidad que se requiere, impidiendo que el objetivo de los proyectos se materialice a tiempo. La tramitación que deriva de una compleja estructura burocrática puede ser uno de los mayores obstáculos o impedimentos para la efectividad del fondo. Si bien la evaluación, verificación y aprobación de los proyectos y recursos requieren de unas directrices y normas establecidas al interior del Fondo, los tiempos de respuesta en cada fase deben ser explícitos y manejados con la mayor diligencia posible.

Estos riesgos son los suficientemente importantes como para justificar un diseño mínimo de estructura de gobierno al interior del Fondo que permita, con los recursos captados, responder de una forma ágil y eficaz demandas calificadas como prioritarias.

## 6. LA CONSTITUCIÓN LEGAL DEL FONDO

A nivel de su constitución legal, el Fondo de Fideicomiso Internacional para la Emergencia Humanitaria y la Reconstrucción puede ser concebido como un ente jurídico-financiero del Poder Público Nacional con el propósito definido de auxiliar con financiamiento y seguimiento técnico áreas críticas y prioritarias asociadas a la emergencia humanitaria y el desarrollo socio-económico.

Si bien en el caso venezolano la constitución del Fondo puede establecerse por conducto del Ministerio de Finanzas (que puede fungir como fideicomitente) la mejor opción para evitar su sujeción a la discrecionalidad de las políticas que emanan de la hacienda pública y de intereses políticos ajenos a sus objetivos, es constituirlo como una persona jurídica de derecho público, de naturaleza única, integrante del Poder Público Nacional, con plena autonomía administrativa y destinado a la formulación y el ejercicio de las acciones exclusivas de su competencia.<sup>3</sup>

Si bien esto supone una institución concebida con una estructura orgánica análoga a otras entidades de la Administración Pública (pero con una significativa autonomía) una sólida autonomía administrativa y en la toma de decisiones minimizan los riesgos de captura y de mal uso de los recursos, pero también ayuda a forjar la percepción en los potenciales donantes de que existe un blindaje que hace del Fondo un administrador “seguro” de los recursos.

Es muy importante tener en cuenta que la fórmula que permite que esa autonomía sea bien aprovechada y útil es exigiendo, desde su concepción, mecanismos efectivos de control y rendición de cuentas dirigido a todos los involucrados y afectados; sean donantes, administradores, o beneficiarios potenciales y efectivos.

Sin embargo, no todos los desafíos y necesidades ligadas a la delicada situación de emergencia humanitaria y social son aptos para recibir financiamiento del Fondo. La posibilidad de promover recursos y comenzar a cambiar la realidad en áreas críticas de trabajo depende de varios factores: la capacidad de identificar las prioridades en materia de políticas, la disponibilidad y el acceso a un diagnóstico sólido, y la confianza de que la orientación de los recursos y la implementación de los proyectos asociados darán buenos resultados. El férreo compromiso de las autoridades de dar apoyo y de realizar las reformas necesarias para complementar el éxito de cada proyecto también puede ser fundamental para generar aprobaciones y movilizar los recursos financieros necesarios. Asimismo, es fundamental trabajar en estrecha coordinación con otras instituciones internacionales y domésticas importantes para aprovechar la experiencia y los conocimientos en cada área de intervención.

Para mitigar los riesgos específicos que plantean los problemas de cada proyecto, se requiere un fuerte compromiso asumido por los responsables de políticas, de llevar cabo reformas en ocasiones difíciles. Y cuando dicho compromiso es evidente, la comunidad internacional puede ayudar aportando financiamiento asequible, y brindando fortalecimiento de las capacidades y asesoramiento en materia de políticas.

3 Los objetivos de una institución como el Fondo de Fideicomiso Internacional para la Emergencia Humanitaria y la Reconstrucción se desvirtúan si los políticos manipulan sus recursos para fortalecer su popularidad en tiempos preelectorales, tal priorización de los beneficios políticos a áreas que no necesariamente corresponden con las prioridades y objetivos del Fondo podría entrañar un grave perjuicio reputacional.

## 7. LA ESTRUCTURA BÁSICA DE GOBIERNO DEL FONDO

El Fondo se estructura alrededor de una Junta Directiva (Board of Directors) que es la expresión de más alto nivel en materia de toma de decisiones y que es presidida por un Director Gerente.

Por debajo de ésta alta dirección se alinean cinco (5) Direcciones, dos de tipo ejecutivo, una administrativa, una de control y rendición de cuentas, y una división de cartera. El papel y la responsabilidad específica de algunas de estas unidades no difiere en lo esencial del que existe en otras estructuras de gobierno financiero. A los efectos de éste documento, sólo nos referiremos en específico a aquellas que por su novedad requieran alguna clase de descripción especial.

Sí parece de provecho señalar que debe haber una división clara y transparente de roles y responsabilidades entre los diferentes órganos de gobierno de Fondo. Esta es una condición necesaria para lograr la rendición de cuentas y la seguridad jurídica. Cuando los objetivos y responsabilidades de un organismo y sus divisiones de gestión no están claros, es difícil pedirle cuentas.

En lo posible deben evitarse las lagunas y las superposiciones de funciones y responsabilidades. Las superposiciones

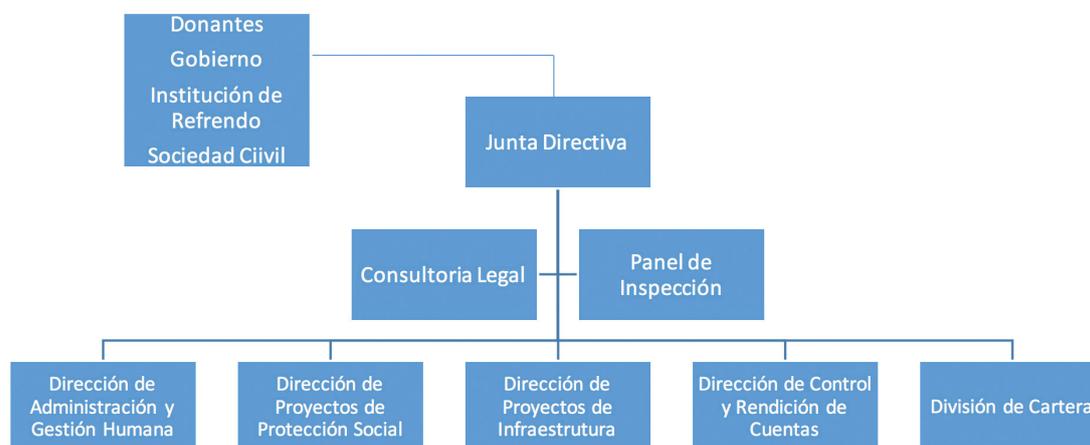
dan una división poco clara de responsabilidades y socavan la rendición de cuentas. Las lagunas o asuntos no contemplados en los estatutos del Fondo pueden crear espacio para toma de riesgos no controlados ni deseados.

La gestión así mismo requiere una gran cantidad de habilidades específicas por parte de un personal que debe ser altamente calificado y que requiere una delegación adecuada de responsabilidades para la implementación exitosa de las estrategias de inversión de los recursos. La delegación también sirve para centrar la atención de cada gerencia en las cuestiones que son críticas para el éxito de su nivel en el sistema de gobierno. Poca delegación correrá el riesgo de abrumar a los órganos superiores de la estructura de gobierno con problemas operativos que distraerán la atención de los problemas estratégicos de nivel superior.

Como hemos señalado a la cabeza y en la dirección del fondo se encuentra una Junta Directiva (Board of Directors). Una junta impar que agrupe a un pequeño número de Directores o Consejeros es fundamental para la representación, la toma de decisiones ejecutivas y la gestión del Fondo. Esa Junta bien puede estar conformada por representantes de los donantes, representantes del Estado, por al menos un representante/veedor de algún organismo multilateral que

Figura 4

### Estructura Básica de Gobierno del Fondo de Fideicomiso Internacional



refrenda los acuerdos administrativos entre el Fondo y sus donantes, y finalmente por uno o varios representantes de la sociedad civil. En principio estas son las personas que están en la Junta para representar los intereses de los diferentes involucrados.

La Junta se reúne periódicamente para fijar y revisar la estrategia de esta sociedad de involucrados, y para tomar las decisiones más relevantes relacionadas con la marcha del Fondo. Tanto las funciones de la Junta, como su composición, la frecuencia de sus reuniones y los asuntos a tratar en ellas se regulan en los estatutos legales.

La junta no sólo establece reglas de funcionamiento interno y regulaciones dentro del marco de las atribuciones que le

den los estatutos, sino además debe nombrar a un Director Gerente (Managing Director) para encargarse de la gestión diaria del ente, para su representación formal y para presidir las reuniones.

La Junta deberá tener una Secretaría, figura importante en el seno de la misma, pues desde la Secretaría se redactan las actas de las reuniones (meetings' minutes), se documentan los acuerdos (resolutions) adoptados y se distribuyen copias de dichas actas entre los Directores. También la Secretaría se encarga de recibir, en nombre del Fondo, muchas de las notificaciones que van a ser dirigidas a la Junta. Asimismo, debe llevar el libro de registro de donantes (shares' register) y el libro de actas (minutes' book).

## 8. LA BÚSQUEDA PRO-ACTIVA DE DONANTES

El Fondo de Fideicomiso Internacional para la Emergencia Humanitaria y la Reconstrucción es de tipo horizontal y además de múltiples donantes. Entre las tareas que debe proponerse la Junta que dirige el Fondo está diseñar estrategias para llegar a los donantes. Un diseño apropiado del Fondo que brinde confianza y seguridad en el manejo de los recursos ya es, como hemos señalado, una excelente carta de presentación. Pero más allá de la buena visibilidad que puede dar un buen diseño, la experiencia de trabajo en el manejo de los recursos y en la consecución de los objetivos del Fondo y de cada proyecto es lo que va asentando una buena reputación. Más allá de estos asuntos básicos, la Junta debe tener una estrategia de financiación, “mapeo” y dialogo con potenciales donantes.

En ese caso, es recomendable que toda propuesta de contribución al fondo fiduciario por parte de un donante multilateral, bilateral, soberano o no soberano, de naturaleza privada, o que sea o esté estrechamente afiliado a una empresa u otra entidad con fines de lucro, esté sujeta a una “diligencia debida” que permita identificar y evaluar la exposición del Fondo a los riesgos que pueden surgir al aceptar la donación. Este examen presta especial consideración a los beneficios potenciales de la ayuda, el origen de los fondos y cualquier conflicto de intereses que se manifieste. Si la ayuda está dirigida a un proyecto específico es conveniente analizar si calza con la misión y objetivos del Fondo y conocer si

hay riesgos en la concepción o ejecución de las actividades financiadas por el Fondo de Fideicomiso que no permitan materializar los resultados esperados.

A decir verdad, existen una serie de criterios que bien pueden ser establecidos a la hora de recibir contribuciones al Fondo, a decir:

- **Consistencia con los propósitos y mandatos del Fondo.** Que las actividades financiadas por los recursos captados estén de acuerdo con lo contemplado en los estatutos, de modo que las actividades financiadas están alineadas con las prioridades del Fondo.
- **Controles y Gestión de Riesgos.** Que sean contribuciones que no involucren los riesgos derivados de cualquier conflicto de interés y cualquier restricción en el uso de los recursos o proyectos cuya dificultad o complejidad no permitan su plena ejecución.

Entre el Fondo y cada donante se firma un acuerdo o convenio de administración donde están representados el Fondo y el donante, pero que queda refrendado por un representante autorizado de algún organismo multilateral de alcance global o regional. Estos arreglos se ponen a disposición del público según mecanismos de acceso que deben ser proporcionados por el Fondo.

## 9. RENDICIÓN DE CUENTAS

Un aspecto esencial en la relación institucional que se teje alrededor de un fondo de fideicomiso como el concebido para Venezuela, es que el fideicomitente (o principal) es representado en la figura de los donantes y es sobre ellos a quien se debe el cuerpo de gobierno del Fondo en la administración de los recursos. En éste sentido es bueno aclarar que el Fondo de Fideicomiso Internacional no es un fondo de riqueza soberano (Wealth Fund), donde el principal es el Estado Nacional o los ciudadanos, que por mandato legal son dueños de un activo que ponen bajo la administración de una entidad. Muy por el contrario, la ciudadanía es un beneficiario directo, en tanto que el Estado venezolano es un aliado estratégico.

Por ser entonces una relación jurídico-financiero que se establece entre fideicomitentes, en nuestro caso donantes, y el cuerpo de gobierno del Fondo en la administración de los recursos, el canal de rendición de cuentas más importante es justamente entre el Fondo y sus donantes. Dado que entre el fondo de fideicomiso y los donantes se establecen “acuerdos de administración legales”, es de responsabilidad primaria del Fondo rendir cuenta de la administración y buen uso de los recursos del donante.

El Acuerdo de Administración establece términos para el recibo y uso de las contribuciones del Fondo, pero también términos sobre la información que requieran los donantes alrededor del manejo de los recursos. Del mismo modo el Acuerdo de Administración señala los derechos y obligaciones que se establecen con el fideicomiso. El Acuerdo de Administración puede describir así mismo los objetivos, tipos de actividades a financiar y la fecha de finalización del desembolso.

Si bien la representación de los donantes en la Junta Directiva del Fondo permite en cierto modo el acceso a información sobre la administración y buen uso de los recursos, esa presencia es claramente insuficiente. Es por ello que se requieren mecanismos adicionales que garanticen una plena rendición de cuentas. En su relación con los donantes, los fondos de fideicomiso constituidos por el Banco Mundial, por ejemplo, usan adicionalmente la figura del Development Partner Center (DPC), un portal único para que los donantes accedan al estado de sus carteras de financiamiento y a una variedad de informes, documentos y estados financieros actualizados diariamente.

Por supuesto, otros dos canales hacia donde la rendición de cuentas es absolutamente necesaria es hacia el Estado y la

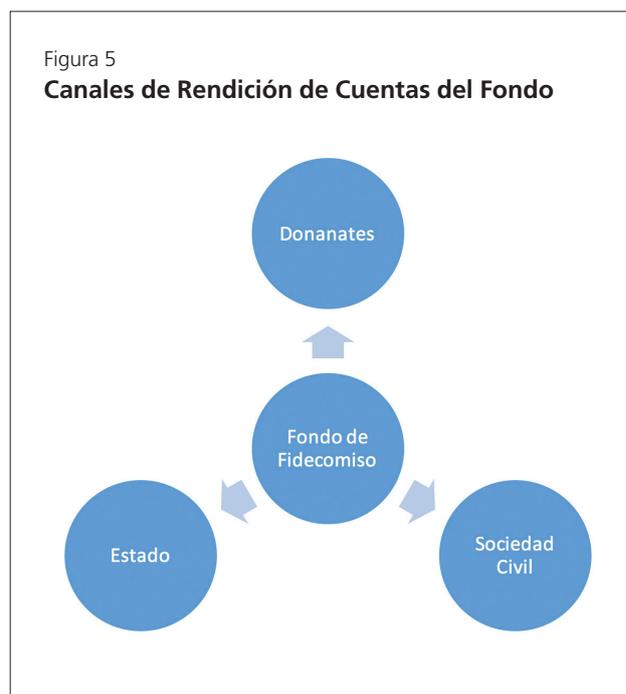
sociedad, incluyendo sus órganos de representación. Si bien el Estado no es propietario y mucho menos aportante de los fondos captados por el fideicomiso, ciertamente es un aliado estratégico, especialmente en los procesos de identificación de necesidades y proyectos de inversión, así como en la implementación. Por lo demás, el Fondo se constituye como persona jurídica de derecho público que, aunque de naturaleza única, termina siendo integrante del Poder Público Nacional. Como tal, y aunque no maneja dineros públicos, el Fondo puede informar de su gestión a los organismos controladores del Estado.

Subyace además en lo que corresponde a una política bien internalizada de rendición de cuentas la respuesta que pueda darse a la ciudadanía con la publicación por redes formales y medios digitales de información sobre los nuevos acuerdos de administración, las captaciones y desembolsos, los indicadores de gestión y logros de cada proyecto, y los reportes que dan cuenta de las actividades periódicas del Fondo. La rendición de cuentas aprovechando estos vehículos de información provee visibilidad a la gestión del Fondo y un necesario sentido de pertenencia social.

Formalmente el Fondo se responsabiliza de la rendición de cuentas a través de mecanismos institucionales que se desarrollan tanto dentro de la institución como fuera de ella.

Figura 5

### Canales de Rendición de Cuentas del Fondo



Estos mecanismos institucionales monitorean e informan el desempeño operativo, promueven la gestión de los riesgos institucionales, abordan inquietudes y quejas de los beneficiarios, y garantizan la transparencia en el trabajo.

El Fondo bien podría facilitar el desarrollo de estos mecanismos institucionales a través de dos instancias: Una Oficina de Control Interno y Rendición de Cuentas, y un Panel de Inspección.

Una **Dirección de Control y Rendición de Cuentas** es fundamental para desarrollar un buen programa de cumplimiento y de auditoría interna continuo, pero además fórmulas que permitan conocer. Este puede ser complementado por una sólida planificación de auditoría externa. Este tipo de instituciones que manejan recursos que no son propios, idealmente, deben contar con procesos que garanticen la fiabilidad, adecuación y eficacia de los controles internos (operados por el Fondo y por terceros).

La Dirección de Control y Rendición de Cuentas debe (a) garantizar que los controles internos permitan un registro oportuno y preciso de las transacciones y una adecuada salvaguarda de los activos, (b) evaluar el apego del Fondo con el cumplimiento de las normativas y regulaciones aplicables, (c) determinar si la alta dirección está adoptando las recomendaciones formuladas en el informe de auditoría y si se están tomando las medidas adecuadas para corregir las deficiencias de control, y (d) preparar los procesos de rendición de cuentas que permitan a los involucrados conocer la gestión de los recursos y los logros de cada proyecto.

Los procesos de auditoría interna deben ser complementados por la auditoría externa. Es la posibilidad de un análisis y opinión independiente sobre el sistema de operación del Fondo y su control interno, lo que obliga al Fondo a cumplir con la normativa exigida en cada uno de sus procesos internos, para que en caso de que se realice una auditoría externa, el resultado sea favorable.

Adicionalmente a la Dirección de Control y Rendición de Cuentas, es deseable incluir en la estructura de gobierno del Fondo un **Panel de Inspección**. Esta es una figura de naturaleza independiente que adopta el Banco Mundial para sus proyectos, para dar cabida a reclamos y observaciones que ejercen personas y comunidades que creen que han sido o es probable que se vean afectados negativamente por un proyecto determinado.<sup>4</sup>

En el caso específico del Fondo de Fideicomiso Internacional, el Panel de Inspección se constituye como un organismo permanente e imparcial de investigación, independiente de la gerencia y del Fondo, y que informa directamente a la Junta.

El Panel puede estar compuesto por tres miembros seleccionados tanto por su experiencia multifacética en materia de desarrollo como por su independencia e integridad. Cada miembro cumple un mandato no renovable de tiempo determinado y reporta directamente al Directorio.

El proceso del Panel no sólo ofrece oportunidades para la interacción constructiva entre beneficiarios y el Fondo, con el objetivo de abordar y resolver problemas en beneficio de todas las partes involucradas, sino además presentar denuncias u observaciones relacionadas al desarrollo de los proyectos. El Panel puede perfectamente abordar asuntos como el derecho de las comunidades afectadas a participar en la planificación e implementación de proyectos, incluyendo acceso a la información. El Panel revisa denuncias de daños o daño potencial dentro del marco de las políticas y procedimientos operativos de los proyectos aprobados por el Fondo. Así mismo, y a diferencia del Panel de Inspección del Banco Mundial, el Panel puede desarrollar el mandato de investigar todo asunto relacionado con sospecha de fraude o corrupción, adquisiciones inadecuadas en un proyecto financiado por el Fondo o conducta inapropiada por personal del Fondo o sus socios implementadores en relación con alegatos de fraude y corrupción.

4 El proceso del Panel de Inspección del Banco Mundial tiene un objetivo más específico que es promover una voz y la reparación si fuera el caso entre los afectados por algún proyecto apoyado por el Banco.

## 10. SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS RECURSOS DEL FONDO

Como bien se ha señalado, si bien el fondo maneja y canaliza recursos para su ejecución, los proyectos no son implementados por el organismo, sino que están a cargo de socios implementadores previamente seleccionados, preferentemente a través de concursos o convocatorias.

La selección de los socios implementadores es un proceso de gran importancia, pues la solvencia técnica y la capacidad de ejecución del implementador es vital para la vida y la buena consecución de cada proyecto.

En ocasiones el implementador puede ser un ente público, privado o no gubernamental, pero también puede ser un consorcio que aglutine, por ejemplo, una agencia de desarrollo, una empresa privada, una organización no gubernamental (ONG), una agencia del Estado y una institución académica. La naturaleza de los proyectos sin la menor duda irá determinando el tipo de implementador que se requiere. En perspectiva, parece ahora más claro que el Fondo constituye

el puente de una red que une dos extremos, que va desde los donantes hacia los implementadores.

Convencionalmente, los potenciales socios implementadores someten sus propuestas técnicas y financieras, así como sus credenciales, al financista directo (en éste caso el Fondo), siguiendo las pautas de una convocatoria para que el financista haga una calificación técnica a partir de la cual se elige al socio o a los socios implementadores.

Los socios implementadores deben tener entre otras calificaciones un registro legal, solvencia técnica en el área de competencias del proyecto, normas, procedimientos, directrices y otras herramientas escritas y suficientemente detalladas para el monitoreo y la evaluación, normas y procedimientos que aseguren la supervisión y el monitoreo apropiados de la implementación, políticas para evitar el fraude y la corrupción, sistemas contables, administrativos y presupuestarios para el buen manejo de los recursos, políticas y registro de adquisiciones.

## 11. ¿CÓMO FINANCIAR EL FUNCIONAMIENTO DEL FONDO?

El Fondo de Fideicomiso Internacional, como toda estructura organizacional, incurre en unos gastos operativos o de funcionamiento. Estos gastos a menudo están asociados al arrendamiento, los pagos de servicios, el gasto en materiales y equipos, los gastos de personal e incluso los gastos de movilidad, por destacar los más importantes.

Una sana práctica consiste en no cubrir los gastos de funcionamiento con recursos provenientes del presupuesto público nacional u otros recursos públicos locales. La idea no es atar la conducción operativa del fondo a la discreción o los vaivenes de la gestión ordinaria del presupuesto

público, sino brindarle una dosis correcta de autonomía. Una opción consiste determinar un “endowment inicial especial en divisas” que pueda ser manejado con criterios de inversión colocando los recursos en activos de rendimiento, pero de bajo riesgo. La responsabilidad en el manejo de esas inversiones recaería en una división de inversiones de cartera que forma parte de la estructura organizacional. Los rendimientos de éstas colocaciones financieras servirían entonces para sufragar esos gastos de funcionamiento. El origen de éste endowment puede recaer en una agencia o banco multilateral que de partida lo convierte en stakeholder.

## 12.- LA COORDINACIÓN CON LA POLÍTICA FISCAL Y MONETARIA

La ejecución de los recursos del fondo debe buscar un balance entre necesidades domésticas que requieren una urgente atención y un flujo o circulación de medios de pago al interior de la economía que no genere graves desequilibrios en los mercados monetario, de bienes y cambiario.

La atención de urgentes necesidades en materia de programas de apoyo social y servicios públicos hace imprescindible una política fiscal activa, y en ese sentido éste tipo de política fiscal activa debe ir a la vanguardia. Sin embargo, en una economía donde prevalece la desconfianza en la moneda local y la múltiple circulación de monedas y que es expresión de graves desequilibrios macroeconómicos, una ejecución masiva de recursos del fondo en moneda local puede

repercutir negativamente en el mercado monetario, en el comportamiento de los precios, y en el mercado cambiario.

En la medida que los recursos del Fondo sean ejecutados en divisas, la corriente circulatoria de recursos en la economía y los mercados internos no tienen porque verse perturbados. Sin embargo, es digno reconocer que no todos los proyectos requieren una ejecución en divisas y por lo tanto es deseable que toda aquella ejecución de proyectos o componentes de proyectos que se materialice en moneda local, se coordine con las autoridades económicas con el objeto de determinar su impacto macroeconómico y las políticas que permitan esterilizar los recursos en caso de generar riesgos de desestabilización macroeconómica.

## REFERENCIAS

CEPAL (2021) Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, Santiago de Chile.

Lázaro, L. y M. Peláez (2015) Exploring International Development Cooperation Funds International Experiences on Governance and Design of Funds, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Bonn, Deutschland.

UCAB (2022) Condiciones de Vida de los venezolanos: Encovi 2022, Caracas.

Castillejo, C. (2016) The European Union Trust Fund for Africa: a glimpse of the future for EU development cooperation, German Development Institute, Discussion Paper ISSN 1860-0441.

Castillejo (2017) The European Union Trust Fund for Africa: What Implications for Future EU Development Policy?, German Development Institute, Briefing Paper.

Maldonado, L. y V. Olivo (2022) Is Venezuela Still an Upper-Middle Income Country? Estimating the GNI per Capita for 2015–2021, Discussion Paper N° IDB-DP-976, Inter-American Development Bank.

World Bank Institute, (2009) Multi-Donor Trust Funds: Instruments of first choice for post-crisis situations?, The World Bank, Washington D.C.



## SOBRE LOS AUTORES

**Leonardo Vera** es profesor de Economía en la Universidad Central de Venezuela (UCV) en Caracas. También se desempeña como profesor invitado en Flacso-Ecuador y como editor adjunto de Nueva Economía (la revista de la Academia Nacional de Economía). Durante las últimas dos décadas, Leonardo Vera ha publicado más de 50 artículos en revistas arbitradas y capítulos de libros, y ha escrito o editado 4 libros, incluido *Stabilization and Growth in Latin America: A Critique and Reconstruction from Post Keynesian and Structuralist Perspectives* (Palgrave 2000), y *Nuevas Estrategias Nacionales de Desarrollo: Realidades y Retos para Ecuador* (PNUD 2009). Actualmente está trabajando en un libro sobre modelos macroeconómicos alternativos para países en desarrollo.

## PIE DE IMPRENTA

Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales - ILDIS

Oficina de la Fundación Friedrich Ebert en Venezuela,  
Av. San Juan Bosco con 2da. Transversal, Edf. San Juan,  
Piso 4. Altamira. Apartado 61712 - Chacao,  
Caracas 1060-A, Venezuela

Responsables:

Katharina Wegner/ Representante FES Venezuela  
Anais López / Coordinadora de Proyectos

Para pedir publicaciones:

[comunicaciones@ildis.org.ve](mailto:comunicaciones@ildis.org.ve)

Se prohíbe el uso comercial de los medios publicados por la Fundación Friedrich Ebert (FES) sin un consentimiento escrito de la FES.

## FONDO DE FIDEICOMISO INTERNACIONAL PARA LA ATENCIÓN DE LA EMERGENCIA HUMANITARIA Y LA RECONSTRUCCIÓN DE VENEZUELA



Es de vital importancia sentar las bases de la reconstrucción con un "gran impulso" que logre conjugar recursos y programas que sirvan para comenzar a revertir las gravísimas carencias de protección social y las



severas restricciones de servicios básicos. Transitando una crisis fiscal sin precedentes la reconstrucción de un sistema básico de protección social en Venezuela y algunas sustantivas mejoras en los servicios que presta la



red de infraestructura pública van a requerir de un esfuerzo importante de asistencia financiera internacional en la forma de donaciones, créditos puente, transferencias unilaterales, préstamos concesionales, entre otros.

Más información sobre el tema se puede encontrar aquí:  
[www.fes.de/stiftung/internationale-arbeit](http://www.fes.de/stiftung/internationale-arbeit)