

ADDENDA

Al Acuerdo Entre el Gobierno de Honduras y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) sobre el Apoyo para el Funcionamiento de la Unidad de Gestión y la Ejecución del Programa de Acceso a la Tierra (PACTA) Ampliado

CONSIDERANDO que la FAO ha convenido en prestar los servicios identificados con la sigla y el título de proyecto UTF/HON/034/HON: Fase de Consolidación del Programa de Acceso a la Tierra (PACTA) 2010-2012 así como la ejecución de la Fase de Consolidación II del Programa de Acceso a la Tierra 2013-2015 y de establecer con ese fin una cuenta específica para este proyecto.

CONSIDERANDO que el Gobierno de Honduras ha solicitado a la Unidad de Gestión de PACTA/FAO el apoyo para la implementación del COMRURAL mediante la metodología de alianzas público – privadas.

CONSIDERANDO que el equipo técnico de PACTA se constituye en un capital humano para el sector agroalimentario ya que el esquema de implementación bajo la FAO ha permitido conservar el mismo desde su inicio en el año 2001 facilitando la adaptación de la metodología público – privada a diferentes escenarios y realidades del medio rural Hondureño.

CONSIDERANDO que la implementación del Programa de Acceso a la Tierra (PACTA) en sus diferentes fases (2001-2006, 2007-2010), realizada por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (en adelante denominada “la FAO”), ha generado las lecciones para el establecimiento de alianzas público – privadas y el desarrollo empresarial orientado hacia la competitividad rural.

CONSIDERANDO que el COMRURAL fundamenta su enfoque en las lecciones generadas por PACTA, y que la población rural atendida por PACTA se constituye en un capital social para la implementación del COMRURAL generando un mayor impacto en la reducción de la pobreza en los departamentos occidentales de Honduras.

CONSIDERANDO que el Gobierno de Honduras (en adelante denominado "el gobierno") a través de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (en adelante “la SAG”) ha definido en sus prioridades la consolidación de las unidades coordinadoras de proyectos exitosos en los cuales el gobierno ha invertido para la formación de un capital humano especializado.

CONSIDERANDO que el gobierno y la FAO han celebrado consultas en relación con los servicios de apoyo técnico que FAO, a través del equipo técnico de PACTA, ha de prestar en el marco del proyecto COMRURAL.

CONSIDERANDO que el Gobierno decidió utilizar recursos propios para financiar los servicios e insumos que se presentan en el presupuesto de la presente Addenda.

El Gobierno representado por la Secretaría de Finanzas (SEFIN), la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) y el Instituto Nacional Agrario (INA) y la FAO acuerdan la presente addenda al proyecto UTF/HON/034/HON:

ARTICULO I

1. La FAO será responsable de prestar con la debida diligencia y eficiencia los servicios a que se hace referencia en los Anexo I y II del presente Acuerdo. La duración de los servicios se calcula en 36 meses adicionales a los 36 meses considerados en el Acuerdo firmado por el Gobierno de Honduras y la FAO en abril de 2010. La presente addenda substituye integralmente a la addenda de abril de 2010 y se constituye en el instrumento para la implementación, seguimiento y evaluación del proyecto.

ARTICULO II

1. El presupuesto se incrementa en USD 6,660,761 millones adicionales al presupuesto original de USD 3,644,852 que se ejecutó hasta abril de 2010 para llegar a un total de USD 10,305,613 en el período 2010-2015, como se presenta en el presupuesto revisado adjunto a la presente addenda que figura en el *Anexo I*. No deberán superarse esos gastos sin previo acuerdo del Gobierno. Si el costo total de los servicios aumenta o disminuye, **se ajustará proporcionalmente la cantidad para los gastos de apoyo al proyecto de la FAO.**
2. El plan de trabajo ha sido revisado de acuerdo a la solicitud del Gobierno. El plan de trabajo revisado se adjunta a la presente addenda en el Anexo I.
3. La descripción de los servicios técnicos se ha revisado para tomar en consideración las actividades adicionales a realizarse de acuerdo a la solicitud del Gobierno a fin de que la Unidad de Gestión de PACTA/FAO apoye la implementación del Proyecto de Competitividad Rural (en adelante COMRURAL). La descripción de los servicios revisada se adjunta a la presente addenda en el Anexo 2. **Dichos servicios no implican un presupuesto adicional al considerado en el Proyecto PACTA Anexo 1.**
4. Los términos de referencia de los expertos adicionales solicitados para cubrir las funciones adicionales de gestión de COMRURAL se adjuntan a la presente addenda en el Anexo 3, dichos puestos serán financiados directamente por la Secretaría de Finanzas (SEFIN).
5. Después de firmar la presente Addenda, el Gobierno de Honduras a través de la Secretaría de Finanzas tomará las disposiciones oportunas para transferir fondos nacionales en cuotas trimestrales de acuerdo al presupuesto incluido en el Anexo I, excluyendo las transferencias ya realizadas durante el año 2010.

ARTICULO III

1. A fin de desarrollar las actividades adicionales que incluye el apoyo a la implementación de COMRURAL, la Unidad de Gestión del proyecto será fortalecida de acuerdo a los lineamientos establecidos en el Anexo II. Los contratos de personal adicional de la Unidad Coordinadora para implementar el COMRURAL serán realizados directamente por la Secretaría de Finanzas.

2. Los salarios del equipo contratado por la FAO descrito en el Anexo I serán cubiertos con fondos nacionales de acuerdo a la implementación del PACTA incluyendo sus contribuciones patronales.
3. Todos los gastos operativos vinculados al COMRURAL serán cubiertos con fondos del proyecto COMRURAL para lo cual la Unidad de Gestión manejará un fondo de anticipo liquidable mensualmente a la Unidad Administradora del Proyecto establecida en la Secretaría de Finanzas. El proyecto PACTA no tendrá ninguna obligación financiera con respecto al proyecto COMRURAL.
4. La Unidad Coordinadora del Proyecto COMRURAL tendrá su sede nacional en Tegucigalpa y sus oficinas regionales iniciales en Santa Rosa de Copán y La Esperanza, Intibucá. La apertura de nuevas oficinas regionales obedecerá a la ampliación de operaciones del proyecto.
5. Los vehículos adquiridos del proyecto serán asignados a la FAO durante la ejecución del proyecto y serán devueltos al Gobierno de Honduras a la finalización del mismo.


EN FE DE LO CUAL, las partes, a través de sus representantes debidamente autorizados, han hecho firmar la presente Addenda en sus nombres respectivos:

Por el Gobierno de Honduras

Por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)



César Ham
Director Ejecutivo



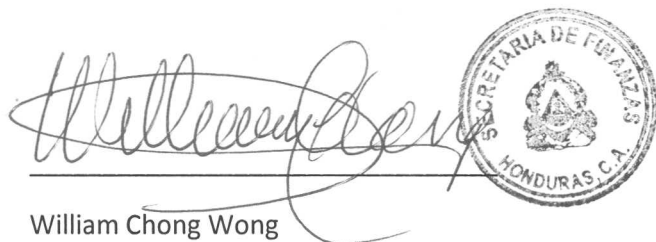
Ian Cherrett
Representante FAO Honduras

Instituto Nacional Agrario (INA)



Fecha:

Fecha: 6 Junio 2011



William Chong Wong



Secretario de Estado

Secretaría de Finanzas

Fecha:



Jacobo Regalado Weizemblut



Secretario de Estado

Secretaría de Agricultura y Ganadería

Fecha:

ANEXO 1: AMPLIACIÓN DEL PROYECTO (UTF/HON/034/HON)

Apoyo para el funcionamiento de la Unidad de Gestión y la ejecución de la consolidación del Programa de Acceso a la Tierra PACTA (Mayo 2010 – Diciembre 2015¹)

A. ANTECEDENTES GENERALES

Honduras conserva una mayoría de población rural, con una alta proporción de pobres. Entre ellos, uno de los segmentos más pobres son los pobladores rurales con poca o ninguna tierra y sin acceso a otros activos productivos². Muchos son arrendatarios precarios con muy pocos recursos para invertir, de modo que no pueden acumular capital para superar su estado de pobreza. El 70% de las propiedades (cerca de 225,000) tienen menos de 5 ha y representan alrededor del 10% de la tierra cultivada y un poco más del 1% de los agricultores (unos 3,500) poseen cerca del 25% de las tierras agrícolas³. Los campesinos sin tierras (excluyendo a los obreros agrícolas empleados en el sector de agroexportación) junto con los minifundistas representan cerca del 50% de la población rural.

Un amplio segmento de la población rural vive a nivel de subsistencia, sobreexplotando los recursos naturales, especialmente los ubicados en zonas de ladera y de bosque, una de las principales causas del deterioro ambiental y vulnerabilidad a los fenómenos naturales extremos y que causa mayor riesgo de inseguridad alimentaria.

El Gobierno de Honduras ha ejecutado políticas y reformas económicas para contribuir a la reducción de la pobreza rural. Estas políticas, como la Estrategia de Reducción de Pobreza (ERP) y la Política Agroalimentaria, han sido consultadas con grupos multisectoriales y la sociedad civil y en ellas se ha enfatizado el papel estratégico del acceso a activos para promover el crecimiento “pro-pobre”.

En la década de los 90's el gobierno inició una serie de reformas reconociendo el limitado impacto de la distribución de tierras bajo la reforma agraria en la reducción de la pobreza. En 1992 se aprueba la Ley de Modernización del Sector Agrícola (LMDSA) enfocada a: (i) eliminar subsidios y distorsiones en los créditos y precios; (ii) la titulación de tierras; (iii) reconocer los derechos privados, públicos y municipales en áreas forestales; (iv) crear un fondo de tierras e (v) incrementar el acceso al crédito rural. No todas las medidas fueron aplicadas. En años recientes

¹ En vista de las modificaciones presupuestarias para el fortalecimiento del equipo de la UG-PACTA encargada de facilitar la implementación del proyecto, este anexo engloba tanto la fase de consolidación del Proyecto 2010-2012 cuya Addenda fue firmada en Abril 2010 por el Gobierno de Honduras y la FAO, como la fase 2013- 2015 que es una continuación de la anterior y se constituye en el documento único para la implementación, seguimiento y evaluación del proyecto

² Activo productivo se refiere a la asistencia técnica, financiamiento, capacitación y acceso a mercados entre otros.

³ Censo Nacional Agropecuario, 1993.

el país ha realizado esfuerzos importantes para modernizar el sistema de administración de tierras, así como la titulación especialmente a grupos étnicos y se requerían acciones para brindar alternativas en el acceso a la tierra vía mercado. La aplicación de estas medidas no tuvo el impacto esperado en el campo ya que, entre otros aspectos, no fueron acompañadas con incentivos para facilitar las alianzas público – privadas.

La política agrícola centroamericana PACA (2008-2017), a la cual el gobierno se ha suscrito, reconoce la baja profundización de los servicios financieros, la necesidad de fortalecer capital humano y en general la necesidad de generación de empleo e incremento de los ingresos en el medio rural y menciona en sus áreas instrumentales la importancia de brindar un impulso a los mecanismos financieros que permitan aprovechar las oportunidades productivas existentes. La PACA resalta la importancia de la inversión privada en el medio rural para el crecimiento económico y el acceso a servicios financieros para pequeños productores como un mecanismo complementario de los recursos de inversión pública.

Estudios recientes (2009) realizados por el PACTA sobre la evolución del crédito agropecuario muestran que durante el año 2008, instituciones financieras privadas (bancos privados y Cooperativas de Ahorro y Crédito) destinaron fondos para apoyar inversiones productivas en el medio rural por un monto de L. 6.51 miles de millones, distribuidos de la siguiente forma: bancos privados L. 5. 46 miles de millones; y CAC L. 1.05 miles de millones.

En este contexto, la reducción de niveles de pobreza, el logro de la seguridad alimentaria, manejo sostenible de los recursos naturales y el crecimiento económico del sector rural constituyen una prioridad en la política económica y social del país. Así, el acceso y gestión de la tierra y otros activos productivos por parte de la población rural pobre se constituye en uno de los objetivos centrales de dicha política. Con el fin de consolidar la metodología de establecimiento de alianzas público – privadas con modelos de acceso y gestión de tierras por parte de pobladores rurales pobres a través de mecanismos de mercado, se propone la fase de consolidación del Programa de Acceso a la Tierra (PACTA)⁴, el cual se basa en el principio que el acceso a los activos productivos, incluyendo financiamiento, asistencia técnica, mercados y la tierra, constituyen la base para la reducción de la pobreza y creación de las condiciones de desarrollo en el medio rural de Honduras.

En ese sentido, reconociendo que el acceso a la tierra por si solo no es suficiente para lograr que la población rural pobre logre insertarse exitosamente al mercado, PACTA, además de facilitar el acceso a la tierra, dota a las familias participantes de los medios (capital de trabajo, capacitación, tecnología y asistencia en comercialización) para que puedan trabajarla de forma productiva y eficiente. De esta manera, el Proyecto contribuye a desarrollar la capacidad de las familias participantes para operar de forma competitiva en el mercado.

⁴ El Programa Piloto de Acceso a la Tierra que se ejecutó desde Octubre de 2001 hasta diciembre de 2006 logró resultados de impacto relevantes, lo cual se refleja en una calidad de cartera con solo un 3% de morosidad de parte de 168 empresas productivas ubicadas en 13 departamentos del país.

A diferencia de experiencias previas en programas de distribución de tierras para campesinos en la base de la pirámide, el Proyecto opera como facilitador entre la población objetivo, el Estado, organizaciones de la sociedad civil y el sector privado, a fin de incentivar la participación de estos agentes en torno a los propósitos que se persiguen y movilizar los recursos financieros para apoyar la gestión de tierras.

El Proyecto

El PACTA es una iniciativa que promueve una alianza entre el Estado y los sectores privados de financiamiento y de asistencia técnica para consolidar una metodología alternativa de acceso y gestión de tierras y sus recursos a familias rurales facilitando la formación de empresas productivas sostenibles, en tierras con la seguridad jurídica necesaria que permita realizar inversiones para impulsar su incorporación al mercado en condiciones de competitividad. Los logros obtenidos por PACTA hasta diciembre de 2009 se resumen en el establecimiento de 202 empresas productivas con 11,735 beneficiarios directos que han recibido Lps 80 millones de préstamos privados para la compra de tierra y activos productivos complementarios y Lps 120 millones de fondos públicos para la implementación de planes de negocios. Del total de beneficiarios directos un **22% corresponden al sector reformado** y un 78% al sector campesino independiente. Esta cartera cuenta con una tasa de morosidad del 2.97% lo que ha generado un ambiente de credibilidad en el sector financiero privado así como la apertura para el cofinanciamiento de nuevos planes de negocios. En las empresas se ha implementado una estrategia dirigida a consolidar los derechos de propiedad sobre los activos a nombre de la pareja.

El proyecto, en su fase de consolidación apunta a desarrollar un modelo de desarrollo empresarial con las empresas del sector reformado y consolidar los modelos comunitarios como las empresas forestales y de turismo rural, el empoderamiento de la población indígena y las alianzas productivas y cadenas de valor. El propósito es facilitar la asociatividad de empresas productivas rurales sostenibles.

Adicionalmente, el proyecto generará lecciones integrales para el diseño de una política de acceso a la tierra y activos productivos complementarios en el medio rural como una alternativa de desarrollo empresarial bajo mecanismos de establecimiento de alianzas productivas vinculando al sector privado y público.

Las lecciones aprendidas en materia de desarrollo empresarial se aplicarán y, de hecho, PACTA llenará un vacío metodológico en el montaje de empresas de pequeños productores en base en la experiencia acumulada durante los últimos ocho años. Pero se trata de contextos diferentes en términos de tenencia de la tierra y la relación que podría haber entre empresa y la figura de la comunidad como tal. En primer lugar, el proyecto sólo trabajará donde la tenencia de la tierra esté saneada y los derechos concesionados estén garantizados a largo plazo. En el caso de tierras comunales, las empresas que se desarrollen tendrán el aval de la asamblea de comunitarios que es propietaria de los recursos, y los arreglos entre empresa y comunidad

tendrán que ser explícitos. En el caso del sector reformado se trabajará con las empresas que tengan saneada la tenencia de la tierra o bajo el modelo de acceso a la tierra en dominio pleno con las empresas que no tengan tierra.

En todas las operaciones del Proyecto, independientemente de la forma de propiedad de que se trate, se aplicará inicialmente los mismos criterios de elegibilidad. Es decir, criterios basados en aspectos sociales y económicos de las familias y de viabilidad económica de las empresas productivas a financiarse.

Una de las lecciones del proyecto es que la articulación con proveedores de crédito privados sirve para asegurar la buena colocación de recursos públicos en el campo. Por esta vía el proyecto también sirve para abrir nuevos espacios en el mercado financiero nacional a favor de familias que antes se quedaron totalmente al margen del sistema financiero; además, constituye un marco de uso eficiente y rentable de los recursos públicos. Para el modelo sector reformado se considerará el cofinanciamiento con instituciones públicas (por ejemplo BANADESA y BANHPROVI).

Otra lección fundamental consiste en la necesidad de la participación de las mujeres en la actividad empresarial, tanto en la producción como en las funciones gerenciales, para generar ingresos que contribuyan a la capitalización de la empresa y el bienestar familiar. Por lo tanto, en las modalidades a implementar es fundamental continuar los esfuerzos por promover esta participación centrada en el acceso y control de la tierra y activos productivos complementarios con un enfoque de equidad de género y generacional.

La consolidación del proyecto hacia modalidades más incluyentes también implica mayores beneficios en cuanto a la gestión territorial y creación de alianzas estratégicas que trascienden las brechas entre sectores. A su vez, el proyecto perseguirá su consolidación territorial en cuanto a lograr concentración y economías de escala en los sistemas de acceso a servicios, mercados, e inversiones comunes.

En resumen, durante la fase de consolidación el Proyecto facilitará la formación de empresas productivas bajo los siguientes modelos:

- a) **Modelo sector reformado (30%)**: dirigido a familias del sector reformado que tienen tierras saneadas y que con sus propios recursos no pueden desarrollar iniciativas de orden empresarial. Se seleccionarán zonas piloto para desarrollar un modelo exitoso que posteriormente pueda ser ampliado.
- b) Continuidad del Modelo Forestal (20%): dirigido a familias rurales que cuentan con acceso a la tierra de vocación forestal a través de concesiones y contratos de usufructo.
- c) **Continuidad Modelo Indígena – Afrohondureño (20%)**: dirigido a comunidades indígenas y de Afrohondureños que cuentan con tierras tituladas.
- d) Continuidad del Modelo de compra de tierra – dominio pleno (30%): dirigido a familias rurales que no poseen tierras (sector reformado e independiente).

El Proyecto tiene cuatro componentes básicos:

1. Asesoría técnica y legal para la familia emprendedora rural

Este componente permitirá brindar la capacitación y asesoría técnica y legal a la familia campesina emprendedora rural para preparar y ejecutar planes de negocio factibles en el marco de las cadenas de valor. Las actividades de este componente se enfocan en: (i) promoción del proyecto y selección de emprendedores rurales; (ii) formación de capacidades en los emprendedores; (iii) servicios de apoyo legal para la constitución de empresas productivas y regularización de su membresía, aspectos relacionados con la naturaleza jurídica de tierras, suscripción de convenios y contratos con terceros para la prestación de servicios de asesoría técnica a las empresas productivas y solución de conflictos en el marco de la ejecución del plan de negocios; (iv) formulación e implementación de planes de negocios; (v) facilitar las transacciones de activos productivos; y (vi) acceso a mercados financieros (de crédito) y no financieros (prestación de servicios de asesoría técnica, mercados).

Este componente incluye los aspectos de alfabetización de adultos (bajo un esquema de alianzas e incentivos con programas, proyectos e instituciones presentes en las zonas de influencia), con equidad de género, como un derecho a la educación para todos y a la deuda social todavía no resuelta: el acceso de todos los hondureños a la educación básica. Los bajos niveles de escolarización de la población y la problemática del analfabetismo, que son constatados en los censos, refieren a una gran deuda social todavía no resuelta y permiten visualizar las dimensiones de este desafío en el ámbito educativo como elemento indispensable para entrar al ámbito competitivo. La experiencia vivida y documentada por el autor Paulo Freire será la referencia para estructurar alianzas de alfabetización enfocadas hacia la competitividad partiendo de la premisa que alfabetizar significa propiciar aprendizajes que permitan que las personas colectivamente puedan mejorar sus condiciones de vida, buscar alternativas para los problemas que afectan a sus comunidades y a sí mismas, y conocer e implementar nuevas formas de participar de la sociedad a la que pertenecen.

Además, se contempla la formación de capital humano hacia la competitividad donde los participantes serán llevados a la reflexión – acción – reflexión con temáticas de motivación y desarrollo humano, análisis del entorno, gestión empresarial, formulación e implementación de proyectos, productividad, rentabilidad entre otros. La participación en la capacitación para la competitividad se considera un requisito para participar en el proyecto y en la misma los participantes formularán participativamente los perfiles y planes de negocios.

Estos planes de negocio serán presentados a instituciones financieras privadas para solicitar cofinanciamiento en lo relacionado al traspaso de las tierras y activos productivos complementarios. En el caso del modelo sector reformado, los planes de negocio se presentarán a consideración de instituciones financieras públicas y privadas con el objetivo de crear una cartera sana que posteriormente pueda ampliar sus operaciones con el sector social de la economía.

2. Préstamos para la compra de la tierra y activos productivos complementarios.

Este componente permitirá que los participantes obtengan préstamos provenientes del sector financiero privado para adquirir las tierras y activos productivos complementarios⁵. Los préstamos se obtendrán a condiciones de mercado y serán respaldados por la garantía hipotecaria más un fondo de garantía complementaria establecido por el proyecto. Los fondos de este componente provienen en su totalidad del sector financiero privado y el análisis crediticio de las solicitudes es realizado con los procedimientos de cada institución financiera privada participante en el proyecto. Bajo esta modalidad, se obtendrá un justiprecio por la tierra ya que se incorpora el elemento de los avalúos por parte de la institución financiera privada así como por **valuadores independientes y del INA**. Además la unidad coordinadora del proyecto llevará registros de los precios de la tierra en la zona de focalización para realizar comparaciones y estimaciones de cada operación que se realice. Las instituciones financieras serán calificadas de acuerdo al reglamento financiero del Proyecto. Se diseñarán conjuntamente con las instituciones financieras privadas participantes los productos crediticios que se ajusten a las necesidades de las organizaciones de los emprendedores participantes. En ese sentido será importante que (i) el esquema de pagos negociado permita un tiempo razonable de gracia para establecer las nuevas empresas, (ii) los intereses sean negociados y ajustados a las condiciones del agro Hondureño para lo cual se implementarán los incentivos de participación para las instituciones financieras privadas⁶, y (iii) que se desarrolle el esquema transparente de transacciones, se conozcan y se apliquen las reglas del juego a los diferentes actores participantes.

3. Inversiones productivas

Este componente facilita los fondos requeridos para el financiamiento de los planes de negocios formulados en el componente 1. Los fondos, 100% capitalizables bajo responsabilidad solidaria, se utilizarán para el financiamiento de inversiones fijas, capital de trabajo y asesoría técnica requerida para echar a andar los planes de negocios. Las inversiones productivas apoyarán planes de negocio enmarcados en las cadenas de valor con modelos agroindustriales o de servicios adaptables y adoptables, incorporación de tecnología y valor agregado, que la vez presenten la implementación de una alianza productiva bajo el principio “ganar – ganar”. La unidad de gestión del proyecto realizará un análisis técnico de los mismos, incluyendo los aspectos de salvaguardas sociales y ambientales y calificará las mejores propuestas para recibir cofinanciamiento del proyecto. Preferiblemente se apoyarán planes de negocio que apunten a la formación de conglomerados productivos y que conduzcan a la especialización de los actores que participen en las alianzas productivas. En este sentido se promoverán los encadenamientos horizontales y verticales con diferentes segmentos de la cadena de valor y otros grupos de emprendedores rurales respectivamente.

⁵ Como se menciona previamente, los préstamos para el modelo sector reformado serán gestionados con instituciones financieras públicas.

⁶ Incluye el esquema de manejo de riesgos con instrumentos como el Fondo de Garantía Complementaria, la asistencia técnica, los contratos de mercado y los fondos de cofinanciamiento que reciben las organizaciones rurales.

4. Gestión, Seguimiento y Evaluación Participativa

Este componente apoyará la administración, monitoreo y evaluación eficiente del Proyecto, así como la difusión de la información, y asegurará que se establezcan acuerdos apropiados durante su ejecución. Se financiarán los servicios administrativos, y todos los gastos administrativos y operacionales necesarios para asegurar una ejecución eficiente de las actividades del Proyecto y del manejo de recursos.

Los resultados de este componente se orientan a una eficiente ejecución del proyecto, control de calidad, supervisión técnica, administrativa, seguimiento a la evolución de los aspectos financieros de las empresas productivas con la Unidad de Gestión del proyecto como un ente que, a través del sistema de seguimiento y evaluación participativa, facilita el aprendizaje con autonomía y continuidad del proceso de establecimiento y operacionalización de los planes de negocios. Asimismo se crea un proceso dinámico de ajuste y mejoramiento, garantizando la transparencia y coordinación de los actores que participan en el proyecto.

B. JUSTIFICACIÓN Y RAZÓN DE SER DEL PROYECTO

Por otro lado, un amplio segmento de la población rural vive a niveles de subsistencia, trabajando en zonas de ladera con prácticas agrícolas de roza y quema lo cual constituye una de las principales causas del deterioro ambiental y de la vulnerabilidad a los fenómenos naturales extremos – exceso de lluvia, ciclones, sequías – causando mayor riesgo de inseguridad alimentaria.

Adicionalmente, el ingreso per cápita anual en el medio rural oscila en los Lps 12,000 lo cual no es suficiente para cubrir la seguridad alimentaria; el desempleo y sub empleo son mayores al 50% lo cual afecta otros indicadores como ser salud, educación, expectativa de vida, es decir un nivel de desarrollo humano con muchos retos para el cumplimiento de las metas del milenio.

El nivel de subnutrición en el país ha alcanzado un 21% (FAO). Parte de la explicación de este fenómeno es la focalización de la inversión pública y privada en las zonas urbanas, lo cual indica la necesidad de implementar una estrategia diferenciada para el desarrollo del medio rural hondureño. Este reto solo se puede lograr si se generan las condiciones y mecanismos para la participación efectiva del sector privado. El ensayo piloto de PACTA probó exitosamente fórmulas de incentivos del capital privado financiero y humano.

En este contexto, la reducción de niveles de pobreza, el logro de la seguridad alimentaria, manejo sostenible de los recursos naturales y el crecimiento económico del sector rural constituyen una prioridad en la política económica y social del país. Así, el acceso y gestión de la tierra y otros activos productivos por parte de la población rural pobre se constituye en uno de los objetivos centrales de dicha política. Con el fin de desarrollar y validar modelos de acceso y gestión de tierras por parte de pobladores rurales pobres a través de mecanismos de mercado, se implementa desde enero de 2007 la fase de ampliada del Programa de Acceso a la Tierra (PACTA), el cual se basa en el principio que el acceso a los activos productivos, incluyendo

financiamiento, asistencia técnica, mercados y la tierra, constituyen la base para la reducción de la pobreza y creación de las condiciones de desarrollo en el medio rural de Honduras.

PACTA reconoce que el acceso a la tierra por sí solo no es suficiente para lograr que la población rural pobre logre insertarse exitosamente al mercado, por lo que además dota a las familias de medios (capital de trabajo, capacitación, tecnología y asistencia en comercialización) para que la puedan trabajar de forma productiva y eficiente. Así el Proyecto contribuye a desarrollar la capacidad de las familias participantes para operar de forma competitiva en el mercado y genera lecciones que el país capitaliza en una política integral de tierras y acceso a activos productivos complementarios. PACTA opera como facilitador entre la población objetivo, el Estado, organizaciones de la sociedad civil y el sector privado, para incentivar su participación en torno a estos propósitos.

El Proyecto consolida el marco de un nuevo proceso para el acceso y gestión de tierras que involucra a nuevos actores con objetivos complementarios a los que tradicionalmente se apoyaron⁷. En particular, se trata de un sistema de acceso y gestión de tierras con la participación de actores de los sectores privados de financiamiento, asesoría técnica y mercado procurando fomentar el desarrollo empresarial desde el inicio, lo que incluye la implementación de mecanismos flexibles para el establecimiento de condiciones que permitan realizar inversiones seguras en tierras a las empresas productivas y el desarrollo de la capacidad de trabajar con instituciones financieras privadas.

Estos factores se suman para presentar nuevos y diferentes requerimientos de asesoría técnica y legal que respondan a los objetivos específicos de las familias participantes en PACTA. Estos requerimientos incluyen asesoría técnica y legal en las siguientes áreas: gestión empresarial en las unidades productivas, acceso y uso de servicios financieros rurales brindados por instituciones financieras privadas, selección y contratación de servicios técnicos ofrecidos por empresas privadas, acceso a mercado e implementación de planes de mitigación ambiental.

PACTA asume que la seguridad en la tenencia de la tierra es una de las condiciones básicas para el establecimiento de proyectos productivos sostenibles, pero no la única. En consecuencia, contribuye a la creación de condiciones que conducen al establecimiento y desarrollo de empresas productivas eficientes en las tierras adquiridas. Estas empresas propician la integración exitosa de las familias participantes en el Proyecto al mercado, elevando así sus ingresos y por tanto su calidad de vida. Es por ello que PACTA promueve la formación de una visión empresarial entre la población meta.

Por su parte, el esquema de cofinanciamiento público – privado establecido en el Proyecto, permite controlar los riesgos de los primeros años de la empresa mediante el uso de un capital semilla complementario para cofinanciar inversiones y capital de trabajo. Con ese mismo fin, el Proyecto plantea que el plan de negocios sea concordante con el desarrollo de las capacidades

⁷ Tierras adjudicadas por parte del sector público a grupos campesinos en el marco de la reforma agraria.

técnicas y gerenciales de los mismos productores en el contexto de su propio proceso de autodesarrollo. Desde esta perspectiva, la prestación de servicios de asesoría técnica - legal y capacitación gerencial son componentes fundamentales en el Proyecto, para asegurar el éxito de las empresas a financiarse.

Desde el punto de vista operativo, el Proyecto integra a un conjunto de agentes vinculados al escenario agrario los cuales contribuyen en distintos grados a la ejecución y éxito del mismo. Así, participan y/o contribuyen en la ejecución del Proyecto los siguientes organismos: el Estado, organizaciones privadas de apoyo al sector agropecuario (las que operarán como aliados de asistencia técnica), otros programas y proyectos de desarrollo rural afines, familias pobres rurales, instituciones financieras privadas, asociaciones o grupos locales (expresados en las Redes Regionales de Apoyo), empresas calificadas que presten servicios técnicos a la producción agropecuaria, aliados de mercado y municipalidades.

El concepto de empresa introducido por el Proyecto determina la diferencia principal entre la producción campesina tradicional y el modelo de producción empresarial que el PACTA promueve. Este enfoque es la clave para cambiar el sistema de producción de subsistencia a un sistema de producción que se incorpora al mercado en condiciones de competitividad.

La importancia del sector forestal, indígena, afrohondureño y del sector reformado no ha estado en correspondencia a sus potencialidades de contribución a la economía nacional. De esta falta de prioridad se desprende que han sido pocos los programas y proyectos, tanto del sector público o privado, que han buscado revertir y transformar esta situación.

A pesar de las diferentes políticas y estrategias que el Estado ha aplicado para tratar de solventar la problemática del sub sector forestal, indígena, afrohondureño y del sector reformado ésta en esencia persiste y consiste en la disminución de la cobertura forestal, degeneración del recurso remanente por el uso irracional de los bosques, desmejoramiento de las condiciones ambientales, escasez y deterioro de la calidad del agua, falta de empleo, emigración, bajos niveles de producción y productividad, inseguridad alimentaria, subnutrición, analfabetismo y pobreza generalizada.

La degradación acelerada de los recursos naturales antepuesta a un significativo número de cambios de estrategias y políticas parece confirmar que, institucionalmente, se desconoce la ruta o el eje conductor para lograr la sostenibilidad en su uso, protección y conservación, o bien, este aparente desconocimiento envuelve una falta de decisión política que conduzca al uso sostenible de los recursos y que deje al margen los intereses de grupos.

La problemática se ha agravado con el aumento de la demanda de la sociedad con el crecimiento poblacional, poca conciencia sobre el uso racional de los recursos naturales, actitud extractiva y no de sostenimiento por parte de los usuarios bajo la idea de que estos son infinitos. Altos niveles de pobreza de la población forma el círculo del mal uso del recurso para satisfacer necesidades básicas, urgentes e inmediatas.

Bajo este contexto, el proyecto facilitará el establecimiento de alianzas productivas que consisten en arreglos de beneficio mutuo entre una o varias organizaciones de productores y sus aliados comerciales, financieros, asistencia técnica y otros de acuerdo a la naturaleza de cada plan de negocios. Los elementos de la alianza es que todos aportan, todos arriesgan y todos ganan lo cual se refleja en la formulación e implementación de planes de negocios aprovechando las ventajas comparativas de los actores y regiones involucradas.

El proyecto toma en consideración la capacidad de negociación de los diferentes grupos económicos y sociales para poner a marchar procesos y mecanismos de compromisos que se necesitan para empoderar a las partes que tradicionalmente no han tenido acceso a los activos productivos. De esta manera se crea un espacio de cooperación entre el Estado, los sectores privados de servicios financieros – no financieros y las comunidades rurales participantes.

El proyecto se enmarca en la estrategia del Estado de apoyar las cadenas productivas con mayor potencial de competitividad en el país lo cual hasta la fecha ha significado el apoyo a alianzas productivas en las cadenas de cafés especiales, hortalizas, turismo rural, productos nostálgicos, palma africana, cítricos, granos básicos y ganadería de doble propósito. En ese sentido las alianzas se fundamentan en (i) la oportunidad de mercado para un producto o servicio, (ii) la ventaja comparativa de un grupo productor para suplir el producto o servicio demandado por el mercado, (iii) la presencia de proveedores de servicios financieros y no financieros dispuestos a apoyar el plan de negocios, (iv) la presencia de otros actores y condiciones locales que favorecen la implementación del plan de negocios.

Las alianzas productivas constituyen la creación de un nuevo abordaje de la inversión productiva y desarrollo rural al generar condiciones para el crecimiento económico en función del potencial territorial de cada región. Con ello se contribuye directamente a la generación de empleo, incremento de los ingresos y mejoramiento de las condiciones de vida de la población participante.

Resultados Esperados y Sostenibilidad de los Mismos

La estrategia de implementación de PACTA contribuirá a alcanzar los siguientes resultados:

- Consolidación de la metodología de acceso / gestión de tierras bajo alianzas público – privadas con una oferta para diferentes tipologías de productores de acuerdo a sus propias características de acceso a la tierra.
- Dinamización de la economía local generando mejores condiciones de vida para la población participante con 7,036 nuevas familias en 10 departamentos del país⁸.
- Articulación de empresas productivas conformadas por pequeños productores al mercado.
- Generación de 14,000 nuevos empleos para la estabilización de la población en el medio rural.

⁸ Departamentos de El Paraíso, Olancho, Yoro, Atlántida, Colón, Francisco Morazán, Ocotepeque, Intibucá, La Paz y Lempira. Intervención en otros departamentos será en función de la identificación de oportunidades para el establecimiento de empresas productivas por ejemplo: organizaciones de productores presentes, aliados financieros privados, aliados de mercado y de asistencia técnica.

- Propuesta de política integral de acceso y gestión de tierras y activos productivos complementarios en el medio rural.
- Contribución al manejo sostenible y conservación de los recursos en al menos 15,000 hectáreas.
- Un intercambio entre los distintos proveedores de servicios que inicia a partir del proceso de negociación de la tierra, conjugando habilidades técnicas y financieras para determinar el valor de la tierra, alcanzar el precio justo y encontrar un negocio adecuado para las familias participantes.
- Los pagos que las empresas productivas realizan a las instituciones financieras privadas están en función de la rentabilidad que se obtiene en cada ciclo productivo y tienen una morosidad menor al 5%.
- Los resultados obtenidos han permitido crear un ambiente de confianza de las IFP, lo que se refleja en mejores condiciones de los préstamos para la compra de la tierra. La tasa de interés ha disminuido de un 22% inicial a un promedio de 18% con pagos establecidos de acuerdo a la dinámica productiva de cada empresa.
- Los proveedores participan en las redes locales de apoyo como un espacio para el seguimiento social del Programa, establecer alianzas estratégicas, identificar mercados, hacer inversiones conjuntas⁹ y dar seguimiento a la implementación.
- La construcción de un fuerte capital social en el área rural en el área de intervención del proyecto, basado en la articulación entre empresas productivas, instituciones financieras privadas, aliados comerciales y de asesoría técnica.

La sostenibilidad se fundamenta en los siguientes aspectos:

El proyecto consolidará la sostenibilidad de las empresas productivas establecidas promoviendo y facilitando procesos enfocados en los siguientes aspectos:

- El Proyecto propone una estrategia de implementación descentralizada, validada en la fase 2002-2010, lo cual fortalece las estructuras locales contribuyendo a su sostenibilidad.
- Las redes locales constituidas durante la fase 2002-2010 permiten mantener y operar el Proyecto bajo un marco de sostenibilidad local, fortaleciendo esquemas de seguimiento social, control de calidad, ampliación de alianzas estratégicas, transparencia y participación local.
- La credibilidad lograda por el Proyecto con actores claves de financiamiento, asistencia técnica y empresas productivas permite la implementación de una fase de consolidación en un marco de apropiación de la metodología validada.
- Una estrategia de capitalización integral que permite la consolidación de la empresa productiva en el mediano plazo.
- La combinación de recursos privados y públicos genera una cultura de responsabilidad que contribuye a un manejo eficiente y efectivo de los recursos.
- El esquema de incentivos¹⁰ validado por el Proyecto ha probado ser eficiente y eficaz en términos de un mejor desempeño en el rol de los actores.

⁹ Un ejemplo es el establecimiento de un centro de acopio de hortalizas en Ocotepaque, cinco empresas productivas unen esfuerzos para dar valor agregado a su producto primario y buscar mejores precios. En la iniciativa han participado otros programas y proyectos de desarrollo, una cooperativa de segundo grado, y la mancomunidad.

- La certificación de las actividades de aprovechamiento, provocará mejores precios de los productos lo que incidirá en la sostenibilidad.
- Todo el proceso requiere de capacitación y educación; capacitación en el aprovechamiento y educación para el cambio de conducta. Es decir se tendrá especial atención en la formación del capital humano.
- La capacitación empresarial y la inclusión del enfoque de género en forma transversal.
- Consistencia entre los objetivos del Proyecto con la “Visión de País 2010 -2038 y Plan de Nación 2010-2022”, los planes estratégicos de las municipalidades y las áreas programáticas de la ERP.
- El establecimiento de reglamentos de operación y rendición de cuentas desde el inicio en las empresas productivas a formar.

Además,

- La sostenibilidad financiera de las empresas que obtendrán una rentabilidad promedio sobre inversiones del 25% principalmente por la innovación y adopción de tecnologías en manejo de agua, suelos y bosques. Esto permitirá realizar pagos a las instituciones financieras, capitalizar la empresa y generar excedentes. La rentabilidad promedio al inicio del proyecto es de 11% con granos básicos como su actividad principal.
- El acceso y control de los activos productivos en condiciones de igualdad de género es fundamental y para esto se facilitará información a la familia para la toma de decisiones y apoyada en procesos legales, administrativos, operativos para facilitar la implementación de la decisión. Igualmente la sostenibilidad del manejo de los recursos agua, suelo, vegetación, para identificar con la debida anticipación elementos que puedan afectar el normal desarrollo del proyecto y contar con capacidades locales para el análisis integral de la evolución de la empresa productiva. Esto permitirá que las familias desarrollen un mejor conocimiento de la realidad comunitaria, niveles técnicos y metodologías participativas.
- El sistema de seguimiento y evaluación participativa permitirá que las familias realicen sus propias evaluaciones de desempeño cada ciclo productivo, la calidad de los servicios, rendimientos, rentabilidad de la empresa y avances en el proceso de capitalización. El proceso de control de calidad estará apegado a la evolución de la empresa, con acciones enfocadas para tomar medidas oportunas y será asumido por las empresas en el corto plazo, inclusive creando unidades de asistencia técnica empresarial propias y alianzas con otros proyectos para fortalecer especialmente la asesoría técnica.
- Los actores vinculados alrededor de las alianzas reciben beneficios tangibles de participar en las mismas y el éxito de las empresas productivas es el motor que mueve todo el esquema. En ese sentido se proyecta una ampliación de los negocios en el mediano plazo permitiendo la consolidación de las empresas productivas.

¹⁰ El Programa Piloto validó un esquema de incentivos fundamentado en reconocimientos económicos por actor al lograr los resultados esperados en el desempeño técnico y financiero de las empresas productivas.

- La experiencia de PACTA en el desarrollo del esquema de alianzas entre actores rurales para desarrollar empresas viables, se basa en dos elementos centrales: la relación de confianza desarrollada y la viabilidad económica de las empresas constituidas.
- Los actores públicos y privados comparten el objetivo común de crear empresas productivas con acceso a mercados, que generan ingresos desde el corto plazo, repagan sus préstamos y eliminan la dependencia de subsidios. El propósito de los actores se basa en un enfoque de mercado, con el objetivo de que la empresa logre generar los ingresos para repagar su deuda, para que las IFP continúen otorgando préstamos, los ATL tengan más oportunidades de provisión de servicios y la UG logre sus metas. En síntesis, la lógica de implementación del proyecto lleva a que todos los actores que participan ganen o en el peor de los casos las pérdidas son compartidas.
- Un esquema de riesgos compartidos por todos los actores y vinculado al desarrollo de la competitividad de la empresa. Los riesgos se alinean para contribuir a este único propósito común. El Estado comparte los riesgos derivados del impacto del gasto público, medido en reducción de pobreza en las áreas rurales y el 30% de los riesgos crediticios con las IFP. Estas asumen el 70% de los riesgos derivados de los préstamos para la adquisición de tierras. Los ATL, arriesgan sus ingresos futuros que dependen del éxito empresarial de sus clientes; y, las empresas (familias rurales) arriesgan la tierra, la que pierden en caso de su incumplimiento de sus contratos de préstamo. El hecho que la empresa tenga que pagar el préstamo que recibió para la compra de la tierra y ese esquema de riesgos compartidos, es determinante para promover que todos los actores tengan iniciativas que las vinculen a los mercados y/o ajustar los préstamos a sus capacidades reales de pago.

Beneficiarios

Tomando en cuenta la presencia de condiciones para el establecimiento de alianzas productivas (servicios financieros y no financieros) lo cual se validó durante la fase piloto y de ampliación de PACTA, el proyecto se focaliza en los departamentos de Yoro, Colón, Atlántida, Intibucá, La Paz, Lempira, El Paraíso, Olancho, Ocotepeque, Francisco Morazán, Comayagua y Copán. De acuerdo a los datos de línea de base de PACTA las familias participantes tienen como ingreso inicial menos de US\$2 por persona por día, una de las razones para argumentar que se atiende a la población en la base de la pirámide. Inicialmente un 60% de los ingresos de las familias vienen de la venta de jornales y solamente un 6% de su actividad agrícola. Estos indicadores cambiarán desde el primer año de establecimiento de la empresa productiva, duplicando los ingresos y generando más de 60% de la actividad agrícola. El ingreso permitirá mejorar las condiciones sociales de las familias con mejor acceso a los alimentos, formación humana, mejoramiento de la vivienda (menor hacinamiento, mejoramiento del piso y paredes).

Los departamentos de influencia del proyecto han sido seleccionados bajo los criterios de (i) presentar las condiciones de capital social en términos de establecimiento de alianzas entre pequeños productores rurales y proveedores de servicios financieros y no financieros, (ii) potencial productivo de los departamentos en función del acceso a mercados locales, regionales e internacionales, (iii) que tengan municipios donde cuenten con un índice de desarrollo humano menor a 0.65 y (iv) donde la fase previa de implementación del PACTA ha mostrado excelentes resultados y existen la demanda y capacidad de absorción para una fase de consolidación.

Los criterios de elegibilidad, solo definen a la **población meta en términos generales**, ya que no se trata de canalizar recursos hacia grupos particulares, y no deja espacio para dar tratamiento preferencial por razones de afiliación política. Tampoco permite que los recursos se utilicen para salir de conflictos agrarios, sino que se anticipa a los mismos. Estos son ejemplos de criterios no aplicables en un esquema que trata de conjugar la lógica del mercado con fines sociales.

Los criterios de elegibilidad de los productores rurales son los siguientes:

- Ser hondureño/a por nacimiento, soltero/ a o casado /a o en unión de hecho;
- Ser mayor de 21 años y menor de 60; las personas (hombres o mujeres) mayores de 18 pero menores de 21 años pueden participar siempre y cuando estén casados.
- Tener como ocupación principal los trabajos **agroforestales** o trabajos rurales afines;
- Tener menos de 10 manzanas de tierra como unidad familiar – o no tener tierras y estar dispuesto a adquirir las mismas con un financiamiento del sector financiero privado.
- Residir en el área rural;
- Ser de reconocida honradez y responsabilidad;
- No tener deudas pendientes con entidades financieras o con personas naturales que reduzcan notablemente su capacidad de pago.
- Aceptar formalmente la capacitación, asistencia técnica y la supervisión financiera prevista en el proyecto.
- Estar organizado o tener la disposición de organizarse para efecto de participar en las diversas actividades previstas en el proyecto.

En cuanto a las organizaciones de productores aplican los siguientes criterios de elegibilidad:

- Contar con su constitución legal – o adquirirla en el marco del proyecto.
- Demostrar capacidad administrativa y financiera para la ejecución del plan de negocios o incluir en el mismo el fortalecimiento de sus capacidades en el tema
- Cubrir como asociación al menos un 10% del plan de negocios (aporte de los productores organizados)
- Contar con un plan de negocios formulado bajo los parámetros del proyecto.

- Contar con financiamiento privado en al menos un 30% del costo total del plan de negocios. En el modelo sector reformado el cofinanciamiento se obtendrá de instituciones públicas como Banadesa o Banhprovi.
- Contar con uno o varios aliados comerciales que aseguren el encadenamiento de sus productos o servicios.

Aspectos Técnicos

El Proyecto incursionará en la prestación de servicios a las empresas productivas que sean seleccionadas con los respectivos incentivos de orden técnico y financiero tomando en cuenta los siguientes aspectos:

1. El proyecto beneficiará a 7,036 nuevas familias localizadas en 10 departamentos del país. La dimensión del área a beneficiar es de 14,000 ha con proyectos productivos del orden forestal, ecoturístico, transformación y agropecuario.
2. La metodología propuesta genera una “cultura de responsabilidad” en la cual las empresas productivas desarrollan una estrategia de capitalización integral.
3. El sector financiero privado participará en el proyecto financiando un monto aproximado de L 45 millones.
4. Las inversiones a financiar con fondos privados son compra de tierra en el modelo – dominio pleno y en los otros modelos inversiones fijas y capital de trabajo.
5. Las inversiones a financiar con fondos públicos son inversiones fijas, capital de trabajo y pagos por servicios de asistencia técnica en todos los modelos.
6. Las tecnologías a emplear en las nuevas empresas productivas se enfocan en el manejo, aprovechamiento y conservación de los recursos naturales con énfasis en tecnologías amigables con el ambiente.
7. Las empresas productivas implementan una estrategia efectiva de capitalización humana, económica, social y ambiental.
8. El plan de negocios se enfoca en la visión y potencial que las empresas productivas identifican principalmente en la tierra, agua, bosque, sus recursos humanos y su alta potencialidad de convertirse en empresas desarrolladas sosteniblemente. Sin embargo, en la planificación y estudio de viabilidad de esta modalidad, para garantizar su éxito, se establecerá las bases que aseguren lo siguiente:
 - a) Un acompañamiento sistemático para elevar la formación humana de la membresía, en cuanto a: organización para la producción y la comercialización, gestión empresarial, mercadeo y administración de recursos.
 - b) Fortalecer el sistema de toma de decisiones y participación de la membresía en la propiedad de los activos de las empresas.
 - c) Una planificación del manejo de recursos equilibrada entre sostenibilidad económica y sostenibilidad ambiental, por ejemplo se promoverá el uso de la energía renovable como insumo local en equilibrio con el ambiente y ahorro de combustible fósil.
 - d) Que las inyecciones de inversiones de capital público capten recursos de los sectores privados, particularmente el local.

- e) Tener una plataforma de mercadeo, descubriendo las debilidades y las posibilidades actuales, referidas a los productos y subproductos.
 - f) En los procesos de valor agregado mejorar el manejo de la materia prima y la comercialización.
 - g) Establecer las bases para las cadenas productivas y las redes de empresas productivas, que se conjunten y complementen.
9. Basado en las experiencias acumuladas las diferentes modalidades de acceso y gestión de tierras contribuirán con las instituciones gubernamentales responsables del desarrollo rural y del manejo sostenible de los recursos naturales, para:
- a) Diseñar y poner en marcha políticas, estrategias e instrumentos legales que garanticen el acceso formal a la tierra y el usufructo indefinido de los recursos naturales por parte de las empresas productivas constituidas.
 - b) Sistematizar los procesos de asesoría técnica y legal que puedan orientar un desarrollo integral y sostenible.
 - c) Ejecutar programas permanentes de capacitación técnica para los y las integrantes de las empresas y organizaciones participantes.
 - d) Disponer de recursos financieros para impulsar el crecimiento económico y fortalecer las capacidades de inversión de las empresas productivas.
 - e) Facilitar procesos de integración empresarial en redes para acceder a mercados equitativos y alternativos.
 - f) Canalizar inversión pública para el desarrollo social, como complemento al desarrollo económico.

Aspectos institucionales

PACTA trabaja en tres líneas fundamentales: facilitación de servicios financieros; servicios no financieros (técnicos, legales, asociatividad, acceso a mercados) y desarrollo de redes locales (participación, acceso a mercados y cadenas). Desde su inicio PACTA ha promovido que los campesinos de la base de la pirámide, puedan obtener conocimientos y experiencias para lograr el acceso a la tierra y activos productivos complementarios, con créditos proporcionados por instituciones financieras privadas. Esto se desarrolla mediante *alianzas estratégicas* entre actores del sector público y sector privado (empresas productivas, entidades financieras privadas, proveedores de servicios de asesoría técnica, agentes de mercado, municipalidades).

Los servicios financieros. PACTA no brinda crédito a su población objetivo, sino que establece alianzas con las entidades financieras privadas, que, con sus propios recursos brindan los créditos, después de un período de identificación y diagnóstico de clientela y tierras, y de elaboración de un plan de negocio. Los créditos son otorgados de acuerdo a las políticas y normativas de cada entidad financiera.

Los servicios de asesoría técnica, legal y empresarial, son brindados por aliados privados que

contratan directamente las empresas productivas y se dirigen a: establecer compromisos iniciales con las familias participantes; asistencia para la adquisición y gestión de la tierra (identificar, verificar, avalúo, negociación de las tierras y gestión del crédito en la IFP); asistencia para la constitución y legalización de la empresa; formulación del plan de negocios, incluyendo el establecimiento de alianzas con mercados, asesoría técnica para la ejecución del plan (administrativa, financiera, técnica productiva, comercialización y organizacional).

PACTA aplica una estrategia de capitalización integral para las familias participantes, enfocada en la acumulación de:

- Capital humano: formación de capacidades agro-empresariales con equidad de género
- Capital social: asociatividad, articulación en redes locales, a cadenas productivas y alianzas estratégicas.
- Capital económico: con acceso a activos productivos, tierra, mercado, aumenta la productividad y rentabilidad.
- Capital ambiental: mitigación de impacto ambiental, uso de medidas de conservación de los recursos y uso de insumos locales.

El esquema operativo funciona como se indica a continuación:

- a. Identificación y selección de familias, situación de la tierra y su legalidad, diseño de las ideas iniciales de su plan productivo. Si ya cuenta con la tierra se determina el potencial productivo en función de sus ideas iniciales¹¹.
- b. Se elabora un perfil del proyecto mismo que se envía al Comité de Proyectos formado por el Director Ejecutivo del INA quien lo preside, el enlace INA – PACTA designado por el Director Ejecutivo del INA y el Director de PACTA. El Comité de Proyectos califica los perfiles y dictamina los que pasan a la siguiente fase del esquema operativo.
- c. La organización de productores, cuyo perfil haya sido dictaminado favorablemente por el Comité de Proyectos, solicita asistencia técnica a un aliado de asistencia técnica calificado por PACTA o al equipo regional de la División de Reconversión Empresarial del INA (certificada por PACTA), o si es una empresa que cuenta con personal calificado, se avoca directamente a la UG de PACTA para formular su plan de negocios.
- d. El aliado de asistencia técnica, la División de Reconversión Empresarial y PACTA le brinda asesoría y control de calidad para elaborar su plan de negocios el cual se presenta a la IFP por la organización de productores, como parte de la solicitud de crédito para cofinanciamiento.
- e. La IFP aprueba y desembolsa el préstamo conforme la evaluación crediticia de la propuesta y la UG de PACTA realiza la transferencia de los recursos complementarios a la empresa productiva para la adquisición de otros activos.
- f. La empresa contrata los servicios del aliado técnico o establece los arreglos

¹¹ En la identificación de proyectos participa activamente la División de Reconversión Empresarial del INA que ha sido previamente capacitada y certificada por PACTA en la aplicación de la metodología participativa para la formulación de planes de negocios.

operativos con la División de Reconversión Empresarial del INA certificada por PACTA, para contar con sus servicios durante los primeros dos años de operación y formar una unidad de asistencia técnica empresarial a lo interno de la empresa. La UG de PACTA hace control de calidad al proceso de contratación de los servicios de asesoría técnica y da seguimiento y evaluación a todo el proceso en forma participativa y continua.

En el proyecto intervienen una serie de actores que se articulan en un esquema coherente de incentivos y que permiten la consolidación del actor central que son las familias participantes y sus empresas productivas.

Las Empresas Productivas

La empresa productiva consiste de una o más familias rurales quienes, informadas de los riesgos y beneficios, y que cumpliendo con los criterios de elegibilidad de PACTA, optan por establecerse en el marco del Proyecto. Se espera que en muchos casos, los miembros de la empresa tengan experiencia organizativa. Por ejemplo, podrían haberse organizado previamente para fines de establecer una caja rural o un grupo agroforestal. En otros casos, las familias se asocian formalmente por primera vez para fines de establecer una empresa productiva. Las familias utilizan la figura organizativa que ellas consideran idónea. En el marco de PACTA se convierte en empresa productiva. Estas familias rurales son los actores principales del proyecto. La empresa productiva se forma principalmente con los siguientes objetivos: 1) Hacer posible que las familias participantes tengan acceso y puedan implementar su plan de negocios en la tierra, a los beneficios procedentes de los fondos complementarios para la capitalización local y a los servicios de asesoría técnica; 2) Definir un plan estratégico de manejo de la propiedad que le permita generar excedentes suficientes para: a) Pagar la deuda con la institución financiera privada a fin de que las familias participantes generen una **cultura de responsabilidad**; b) Propiciar el cambio de la situación de pobreza en que se encuentran las familias participantes hacia niveles de vida de sostenibilidad; 3) Promover una cultura empresarial entre las familias participantes que les lleve a la práctica de una actividad productiva y económica eficiente.

La Unidad de Gestión

El Instituto Nacional Agrario (INA) es la institución gubernamental responsable de la implementación de PACTA. El Proyecto es ejecutado y administrado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) bajo un acuerdo con el Gobierno de Honduras. La FAO fortalece los esquemas descentralizados y de transparencia propuestos por el Proyecto.

La **Unidad de Gestión (UG)**, contratada por la FAO, es la gerencia de PACTA (unidad técnico administrativa) que facilita y coordina la ejecución del Proyecto y asegura el cumplimiento de los objetivos, políticas y normas del mismo. La UG supervisa el uso de los recursos financieros de las

empresas productivas a través de un Sistema de Administración Financiera diseñado a la medida para llevar el control de las operaciones financieras de las empresas productivas y genera los informes financieros relacionados con el control y calidad de la cartera de empresas productivas participantes en el Programa. La UG formaliza contratos por servicios con los ATLS; establece convenios de cooperación con las IFP y otras organizaciones afines; maneja los fondos no reembolsables a las empresas productivas; y asegura el seguimiento y supervisión, incluyendo la evaluación participativa del Proyecto.

La UG evalúa la decisión crediticia sobre el financiamiento de los proyectos productivos para asegurar que la deuda sea prudente conforme con la esperada capacidad de pago de la empresa. Adicionalmente, tiene que asegurar que los proyectos financiados no son contrarios a las otras normas del PACTA.

Los aspectos principales del trabajo de la UG:

1. Supervisión de la gestión financiera de las empresas productivas participantes en el Programa.
2. Actividades administrativas y legales.
3. Actividades de apoyo los proveedores de servicios, empresas, y las IFP.
4. Facilitación y control de calidad de los procesos a nivel local.
5. Facilitación del proceso de Seguimiento y Evaluación Participativa (SEP).
6. Coordinar la sistematización de las nuevas modalidades de acceso y gestión de tierras.
7. Coordinar la ampliación de escala del proyecto bajo alianzas con otros programas y proyectos de competitividad rural.

La División de Reversión Empresarial del INA

El proyecto incluye la formación de capacidades en las divisiones regionales de Reversión Empresarial, mismas que se seleccionarán e incorporarán al proceso operativo del proyecto de acuerdo a la presencia de las condiciones básicas para la implementación de planes de negocios: (i) familias elegibles para participar de acuerdo al manual de operaciones del proyecto, (ii) tierras elegibles de acuerdo al manual de operaciones del proyecto, (iii) presencia de aliados financieros calificados para participar en el proyecto de acuerdo al manual financiero, (iv) oportunidades de mercado identificadas para establecer un negocio rentable.

Los técnicos de la División Regional de Reversión Empresarial serán seleccionados de acuerdo a perfil elaborado por la Unidad de Gestión de PACTA mismo que se enfocará a capacidades y actitudes hacia el tema empresarial participativo. En el marco de la implementación de planes de negocios, el equipo de Reversión Empresarial seleccionado

responderá técnicamente al Director de PACTA que con el equipo de la Unidad de Gestión facilitará el proceso de formación de capacidades, control de calidad, seguimiento y evaluación a la calidad de los servicios de asesoría técnica brindados.

Las funciones de los técnicos de Reconversión Empresarial participantes en el proyecto serán las siguientes:

- Elaborar su plan de trabajo para la implementación de PACTA en coordinación con el equipo técnico de la Unidad de Gestión
- Participar en eventos de capacitación sobre la implementación de la metodología público – privada y formulación de planes de negocios.
- Facilitar a nivel de sus regionales el proceso operativo desde la identificación, elegibilidad de productores, tierras, formulación de perfiles de negocios y planes de negocios, asesoría técnica para la implementación de planes de negocios, capacitación a los productores participantes, seguimiento y evaluación de la intervención.
- Generación de expedientes físicos y electrónicos de cada empresa productiva de acuerdo a los lineamientos establecidos por la unidad de gestión de PACTA.
- Enviar a la Unidad de Gestión de PACTA los informes trimestrales de avances del trabajo que realizan con las empresas productivas de acuerdo al formato elaborado por la Unidad de Gestión de PACTA.
- Sistematización de la experiencia de acuerdo al proceso metodológico conducido por la Unidad de Gestión de PACTA, incluyendo la documentación fotográfica y la generación de noticias quincenales de avances.

Los Aliados Técnicos Locales

PACTA se inserta en el marco de desarrollo local con base en Aliados Técnicos Locales (ATL) y otras organizaciones e instituciones que operan en las zonas prioritarias del Proyecto. Los ATLS proporcionan o facilitan los servicios esenciales del Proyecto, incluyendo: asesoría técnica, legal, y organizativa. El término ATL es aplicable a una pluralidad de organizaciones *autónomas* (con respecto al gobierno y las alcaldías) que reúnen las características y capacidades esenciales para poder cumplir con los objetivos del Proyecto. El ATL podrá ser una ONG, OPD, empresa privada, proyecto, programa, organización comunitaria, u otra entidad con personalidad jurídica que le permita concluir un contrato por servicios con las empresas productivas. En algunos casos las ATLS ya se encuentran insertas en la dinámica de desarrollo y las alianzas estratégicas representan el elemento vinculante con el proyecto.

Cada ATL tendrá que pasar por un proceso de calificación realizado por la UG donde se evaluará, entre otros, los siguientes aspectos:

- Experiencia reconocida de éxito y transparencia en la ejecución de sus programas;
- Capacidad demostrada en gestión comunitaria;

- Capacidad administrativa y contable mínima para asesorar a las empresas productivas en el buen manejo de los recursos que PACTA les transfiere.
- Formulación e implementación de planes de negocios.

Las ATLS contarán, adicionalmente, con la capacidad o tendrán la disposición para fortalecerse o recibir apoyo en las siguientes áreas:

- Crédito.
- Tenencia de la tierra.
- Organización de la producción.
- Formulación participativa de proyectos.
- Infraestructura productiva rural.
- Manejo de recursos naturales, impacto ambiental y tecnología apropiada.
- Gestión empresarial, valor agregado, comercialización.
- Género.
- Metodologías participativas.
- Sistemas de seguimiento y evaluación participativa.

PACTA ofrece una alternativa para la solución a la problemática del acceso y gestión de tierras y sus recursos, producción y sostenibilidad directamente vinculada con otras iniciativas complementarias.

Las Instituciones Financieras Privadas

Las **Instituciones Financieras Privadas** (IFP) que participan en PACTA proporcionan el crédito a mediano y largo plazo para el financiamiento de la tierra en el modelo PACTA – dominio pleno y los planes de negocios en los modelos Indígena forestal. En el caso del modelo sector reformado, como se mencionó previamente, los préstamos provendrán de aliados financieros del sector público.

En función que la IFP arriesga recursos propios, tiene libertad de decisión sobre la aprobación de las solicitudes que se les presentan. No obstante, la UG valida la decisión crediticia sobre el financiamiento de las empresas productivas para asegurar que la deuda sea prudente conforme con la esperada capacidad de pago de las mismas, como requisito para la aprobación y desembolso de los fondos complementarios para la capitalización local.

Las IFPs están constituidas por cooperativas de ahorro y crédito, bancos, sociedades financieras e instituciones privadas de desarrollo financieras, calificadas para participar en el Proyecto. En el caso del modelo sector reformado se considerará la participación de instituciones financieras públicas (BANADESA y BANHPROVI).

Aliados de mercado.

Son aquellos con quienes es posible establecer una alianza productiva de riesgo compartido y beneficio mutuo y donde el aliado comercial asume parte de los riesgos desde el proceso de producción del producto a ser transado. Es claro que este es un concepto nuevo y está siendo asimilado progresivamente por los actores participantes, sin embargo, se observan alianzas importantes especialmente en la cadena de cafés especiales donde se establecen bandas de sobre precios, basado en la calidad del café, o en la cadena hortícola donde se asegura un precio durante el año independientemente de las bajas en los mercados locales. En ambos casos los aliados comerciales están dirigiendo recursos para cofinanciar las actividades productivas o de acopio a nivel de campo.

Las entidades de gobierno

Se articulan con las empresas productivas a través de la normatividad a la producción, medidas de acceso a la tierra y legalidad en la tenencia de la tierra. Las alcaldías se vinculan en el marco de los planes de desarrollo municipal, facilitando los trámites necesarios vinculados al establecimiento de una empresa productiva y promoviendo las alianzas en su territorio.

C. OBJETIVO DE DESARROLLO

Fomentar la formación de empresas productivas sostenibles por parte de familias rurales pobres, que con sus propios recursos no puedan mejorar significativamente sus condiciones socio económicas, facilitando el acceso a la tierra y activos productivos para lograr procesos de acumulación sostenible, generando insumos para el diseño de una política integral de acceso/gestión de tierras y activos productivos complementarios en el medio rural.

D. OBJETIVOS INMEDIATOS, RESULTADOS y ACTIVIDADES

Objetivo inmediato 1. Desarrollar y consolidar modelos sostenibles de acceso y gestión de tierras con familias del **sector reformado**, forestales, indígenas, afrohondureños, bajo la modalidad de cofinanciamiento público - privado¹².

¹² Este objetivo incluye el desarrollo de un proyecto piloto de desarrollo empresarial con el sector reformado.

Objetivo inmediato 2. Generar modelos de acceso y gestión de tierras que permitan un mayor impacto en la reducción de la pobreza en el medio rural.

Objetivo inmediato 3. Generar insumos para el diseño de una política integral de acceso / gestión de tierras y activos productivos complementarios

Resultados Esperados

Del Objetivo Inmediato 1.

1. Incorporación de 7,036 nuevas familias en empresas productivas sostenibles con 35,180 beneficiarios directos.
2. Modelo de desarrollo empresarial validado con empresas del sector reformado.
3. Desarrollo de al menos tres conglomerados productivos en las cadenas de cafés especiales, hortalizas y turismo rural.
4. Generación de inversión privada en al menos Lps 45 millones como recursos dirigidos a las empresas productivas en préstamos bajo condiciones de mercado.
5. Implementación de buenas prácticas agrícolas y de manufactura en la producción y acopio de los productos previo a su comercialización.
6. Diseño e implementación de mecanismos e incentivos para el establecimiento de alianzas público – privadas en el medio rural.
7. Incremento de la competitividad (productividad y rentabilidad) de la mano de obra e insumos producto de la incorporación de tecnología adaptada a nivel de finca.

Del Objetivo Inmediato 2:

1. Generación de 14,000 nuevos empleos en el medio rural.
2. Incremento de los ingresos netos provenientes de la actividad agroproductiva en al menos US \$ 1,000 por familia por año desde el primer año de implementación del proyecto.
3. Implementación de medidas de mitigación de impacto ambiental en aquellos planes de negocio que impliquen riesgos al medio ambiente.
4. Formación de capacidades locales en áreas agroproductivas y gerenciales con un enfoque de sostenibilidad de la intervención.
5. Mejoramiento de las condiciones sociales de calidad de vida de la población participante.

Del Objetivo Inmediato 3:

1. Propuesta de política integral de acceso a la tierra y activos productivos complementarios.

2. Creación de mecanismos para la estabilización de la población rural a través de la formación y la participación en actividades productivas.
3. Creación de mecanismos que permitan la participación de hombres y mujeres bajo un esquema de equidad con acceso y control de los activos productivos de acuerdo a sus potencialidades y características de género.
4. Creación de mecanismos para el acceso a servicios financieros, no financieros y de seguridad social en el medio rural.
5. Incorporación de al menos 14,000 hectáreas de tierra a la actividad productiva bajo los principios de ordenamiento territorial.¹³
6. Socialización de las lecciones PACTA con la división de Reconversión Empresarial del INA y brindar apoyo para la implementación de las mismas con el sector reformado.

Cronograma secuencial de ejecución – Plan de Trabajo

Actividad	Semestres											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Selección, calificación y registro de aliados estratégicos	■											
Calificación y convenios con IFPs	■	■										
Promoción del proyecto en áreas seleccionadas	■	■	■	■								
Calificación de familias postulantes	■	■		■	■	■	■		■	■	■	
Verificación de elegibilidad de las tierras	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Formulación participativa de planes de negocios	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Presentación de planes de negocios a las IFPs	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Negociación de condiciones de los créditos		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Desembolso de Transferencias de Fondos Complementarios (TFC)		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Inicio de la implementación de los planes empresariales		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sistematización del proceso		■	■	■				■	■	■	■	

¹³ Se refiere al apoyo de proyectos productivos bajo un enfoque de encadenamientos productivos considerando las ventajas competitivas de los productores, sus regiones y los planes de desarrollo municipal.

Actividad	Semestres											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Línea de base												
Evaluación de impacto / medio término y final												
Elaboración de insumos para política integral de tierras												

E. INSUMOS

- Insumos suministrados por el Gobierno:

Para la implementación del proyecto mediante la firma de la Addenda al Acuerdo en Abril de 2010, el gobierno ha destinado en su presupuesto de fondos nacionales un monto de L 75,000,000 (setenta y cinco millones de Lempiras, equivalentes a USD 3,968,250) para la fase de consolidación (2010-2012), y L 118,163,292 (ciento dieciocho millones ciento sesenta y tres mil doscientos noventa y dos lempiras equivalentes a USD 6,252,026) para la fase de consolidación (2013-2015) considerada en la presente Addenda. Dichos fondos complementan los insumos en activos que fueron adquiridos durante la fase piloto (2001-2006) y fase de ampliación (2007-2010) que se detallan a continuación:

DETALLE DE ACTIVO	FECHA DE ADQUISICIÓN	VALOR COMPRA US\$.
Vehículo Mitsubishi	19/08/2003	16,500.00
Scanner	10/05/2004	1,639.00
Vehículo Mitsubishi color blanco MI-3495	02/09/2004	17,200.00
Vehículo Mitsubishi color Azul MI-3493	02/09/2004	17,200.00
Vehículo Mitsubishi color Verde MI-3494	02/09/2004	17,200.00
CPU Marca DELL	12/05/2002	1,212.12
(12) CPU DELL S/N 6LF95G1, 250 GB DISCO DURO, INTEL CORE 2DUO, 2GB RAM MONITOR S/N OMM226-73731-85M-21TS DE 19"TECLADO S/N ODJ415-71616-82L-OLK1, MOUSE DELL.	21/10/2008	13,269.81

DETALLE DE ACTIVO	FECHA DE ADQUISICIÓN	VALOR COMPRA US\$.
US\$.1105.82 C/U		
Proyector Modelo DELL 2400 MP 3000 Lumex Serie CN-0G-F533-S0081-89M-0494	21/10/2008	1,479.63
Proyector Modelo DELL 2400 MP 3000 Lumex Serie CN-0G-F901-S0081-89M-0567 38960024581	21/10/2008	1,479.63
(6) Computadoras portátil marca Dell XPS 133 US\$.1,970.90 C/U	21/10/2008	11,825.40
(4) IMPRESORAS HP LASERJET P2015 US\$.279.89 C/U	21/10/2008	1,119.56
(3) Cámara Digital Sony Cyber Shot US\$.391.53 C/U	21/10/2008	1,174.59
Vehículo Mitsubishi, modelo KB4TGJNXZL N9F, Tipo L-200 4wd gl xd/c SIN ABS NI ALOG, Clase Pick Up, Chasis MMBJNB408D091142, Motor 4d56UCBF3643, color gris oscuro, año 2008, combustible diesel, cilindraje 2500cc	31/10/2008	20,000.00
Vehículo Mitsubishi, modelo KB4TGJNXZL N9F, Tipo L-200 4wd gl xd/c SIN ABS NI ALOG, Clase Pick Up, Chasis MMBJNKB408D092261, Motor 4d56UCBF5305, color verde oscuro, año 2008, combustible diesel, cilindraje 2500cc	31/10/2008	20,000.00
Vehículo Mitsubishi, modelo KB4TGJNXZL N9F, Tipo L-200 4wd gl xd/c SIN ABS NI ALOG, Clase Pick Up, Chasis MMBJNB408D091619, Motor 4d56UCBF4391, plateado metálico, año 2008, combustible diesel, cilindraje 2500cc	31/10/2008	20,000.00
Licencia para Software PASW Statistics 17.50, para Microsoft Windows XP o Windows Vista	08/05/2009	2,250.00
Total en US \$		163,549.74

Por otro lado, el gobierno aporta un oficial enlace entre el INA y PACTA para brindar apoyo a las acciones del Programa y servir como facilitador entre las lecciones aprendidas y el uso de las mismas como insumo para la generación de políticas de desarrollo rural con acceso a la tierra y activos productivos complementarios.

F. RIESGOS

Los análisis realizados a la fecha indican algunos aspectos que deben ser abordados sutilmente y a los cuales hay que dar seguimiento en la ejecución del proyecto:

- a) Un proyecto de este tipo genera aversión en los que tienen una cultura depredadora y de explotación irracional de los recursos.
- b) Al establecer empresas agroforestales manejadas directamente por familias rurales se pueden generar conflictos con los actuales explotadores legales e ilegales de recursos como el bosque. Esto puede traer consecuentemente conflictos de intereses de parte de los que han operado en colusión.
- c) El proyecto requiere una selección depurada de las familias participantes para crear las condiciones necesarias para un manejo eficiente de los recursos. Sin embargo siempre existe el riesgo que se filtren participantes atraídos solamente por la oportunidad de ingresos y no para el establecimiento y capitalización de una empresa.
- d) El flujir de mayor dinero en el área de aprovechamiento provocará la llegada de servicios y entretenimiento que buscara acaparar el dinero que se genere.
- e) Los factores de desastres naturales se consideran como un riesgo, especialmente con la intensificación de los huracanes, sequías, tormentas tropicales y ataque de plagas y enfermedades.
- f) Las intervenciones de grupos de interés en el proceso de calificación de familias y de proyectos, contrarias a la metodología y principios del proyecto.
- g) El clientelismo.
- h) Las condonaciones de la deuda agropecuaria que promueven una cultura de no pago y la contracción del financiamiento al sector rural.
- i) La fragilidad del sistema financiero nacional especialmente en tiempo de crisis mundial.
- j) La inseguridad jurídica en el régimen de tenencia de las tierras indígenas y forestales.

G. OBLIGACIONES ANTERIORES Y REQUISITOS PREVIOS

Por tratarse de la continuación de un proyecto anterior, no existe una lista de obligaciones y requisitos previos. Sin embargo, para iniciar la implementación de la fase de consolidación a partir del 1 de marzo de 2010 se realizó el depósito de fondos para las operaciones del primer semestre. De esta manera se continuó las operaciones del programa fortaleciendo la credibilidad ganada con todos los actores participantes. Los informes finales del Programa Piloto (2001-2006), tanto técnicos como administrativos así como los informes de la fase ampliada (2007-2010) proporcionarán la plataforma de sustento de la nueva fase propuesta en este documento.

Adicionalmente, el Gobierno de Honduras, adquiere el compromiso de incorporar las lecciones aprendidas en la implementación de PACTA como un insumo para la implementación de los nuevos proyectos de competitividad rural a ser financiados por la cooperación internacional.

H. CALENDARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE INFORMES.

Los informes que preparará la Unidad de Gestión con su descripción son los siguientes:

- **Informes semestrales:** los informes semestrales se presentarán bajo el formato acordado entre la FAO y el Gobierno de Honduras haciendo énfasis en los logros por componente y el impacto del Programa en la calidad de vida de las familias participantes. Su realización estará a cargo de la Dirección del Proyecto.
- **Informes técnicos:** se realizarán anualmente dos revisiones conjuntas (Gobierno de Honduras – FAO) de avances las que resultarán en dos informes técnicos sobre ajustes o consolidación de la metodología del Programa enfocado a la sostenibilidad de las empresas productivas.
- **Informes financieros:** La FAO justificará la contribución recibida de acuerdo a su propio Reglamento y Reglas de Gestión Financiera y otras normas, procedimientos y disposiciones aplicables y, en todo caso la declaración de cuentas deberá incluir una relación en la que figuren los fondos recibidos y desembolsados, detallados por partidas económicas según el Presupuesto del Proyecto. Las cuentas y estados financieros deberán estar sujetos exclusivamente a auditoría interna y externa establecidos en las normas financieras y reglamentos de la FAO. Los informes Financieros serán semestrales y 6 meses después de la conclusión del proyecto un informe financiero final será enviado a las autoridades del Gobierno de Honduras.
- **Informe final:** Seis meses antes del término del Proyecto, la Dirección del mismo, preparará un informe final en conformidad con el formato y los procedimientos de la FAO. Este informe será presentado a la FAO Honduras, quien lo remitirá a la Unidad Técnica de la FAO para su revisión técnica. Posteriormente el informe será remitido oficialmente al Gobierno de Honduras para su consideración. El informe final se presentará bajo el formato acordado entre el Gobierno de Honduras y la FAO. En él se revisarán concisamente en qué medida se han realizado las actividades programadas del proyecto, se han obtenido los productos previstos, se han logrado los resultados esperados y se ha avanzado hacia la consecución de los objetivos de desarrollo establecidos por el proyecto.

PRESUPUESTO DE LA ADDENDA UTF/HON/034/HON
Montos en USD

Cta Mayor	Menor	DESCRIPCION	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
5013		CONSULTORES	94,933	207,000	222,000	269,000	286,000	420,000	1,498,933
	5570	Presupuesto Consultores		10,000	20,000	50,000	50,000	60,000	190,000
5013		CONSULTORES (Asistencia Técnica)	148,485	343,600	367,000	396,000	419,000	610,000	2,284,085
5014		CONTRATOS TRANSFERENCIAS	507,612	674,797	700,000	967,015	975,000	950,000	4,774,424
5014		CONTRATOS DE SERVICIOS	10,514	18,000	13,000	20,000	20,000	25,000	106,514
5021		VIAJES EN SERVICIO	21,958	27,000	15,000	20,000	20,000	30,000	133,958
5023		CAPACITACION	15,731	20,000	20,000	27,000	28,000	28,000	138,731
5024		COMPRAS CONSUMIBLES	4,259	8,000	8,000	8,000	8,000	7,000	43,259
5025		COMPRAS NO CONSUMIBLES	3,418	34,000	3,000	5,000	5,000	0	50,418
5027		SERVICIOS DE APOYO TECNICO	0	15,000	15,000	24,250	24,250	101,250	179,750
	6111	Costos de Informe						7,000	7,000
	6116	Costos de Evaluación						80,000	80,000
	6119	Costos Operacionales de Apoyo		15,000	15,000	24,250	24,250	14,250	92,750
5028		GASTOS GENERALES DE OPERACIÓN	67,342	57,000	67,000	70,000	80,000	80,000	421,342
		SUB TOTAL	874,252	1,404,397	1,430,000	1,806,265	1,865,250	2,251,250	9,631,414
5029		COSTO SERVICIO FAO	61,198	98,308	100,100	126,439	130,568	157,588	674,199
		TOTAL GENERAL	935,450	1,502,705	1,530,100	1,932,704	1,995,818	2,408,838	10,305,613

CRONOGRAMA DE UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS

MONTOS EN USD

DESCRIPCION	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Primer Trimestre	330,688	330,688	330,688	483,176	498,955	602,210	
	Marzo	Enero	Enero	Enero	Enero	Enero	
Segundo Trimestre	423280	423280	423280	618465	638661	770827	
	Junio	Abril	Abril	Abril	Abril	Abril	
Tercer Trimestre	423280	423280	423280	618465	638661	770827	
	Agosto	Julio	Julio	Julio	Julio	Julio	
Cuarto Trimestre	145503	145503	145503	212598	219541	264973	
	Noviembre	Octubre	Octubre	Octubre	Octubre	Octubre	
Total	1322,751	1322,751	1322,751	1932,704	1995,818	2408,838	10305,613

TÉRMINOS DE REFERENCIA DEL PERSONAL DE DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN

DIRECTOR EJECUTIVO

Título: Director Ejecutivo del PACTA
Sede: Tegucigalpa Honduras con viajes a las regiones en campo donde opera el proyecto
Período: Hasta diciembre 2015

Funciones:

Bajo la supervisión técnica del Grupo de Tenencia de Tierras de FAO (NRC) y la dirección nacional del Representante de FAO en Honduras, las funciones del Director Ejecutivo del PACTA serán:

- Elaborar el Plan Operativo o de Trabajo de la Unidad de Gestión para todo el período de duración del Proyecto. Este plan deberá reflejar las políticas, estrategias y procedimientos definidos por el PACTA para la ejecución del Proyecto.
- Establecer los mecanismos de comunicación y coordinación con las organizaciones campesinas y la formación de sus recursos humanos en los temas relevantes al PACTA.
- Dirigir el equipo técnico de la Unidad de Gestión.
- Asegurar el cumplimiento del Plan Operativo, tanto en lo referente a las metas cuantitativas así como a los tiempos establecidos.
- Informar periódicamente al Gobierno y la FAO, de acuerdo al sistema de seguimiento y evaluación indicado en el Documento de Proyecto, del desarrollo del proyecto (avances y dificultades) y, si procede, presentar propuestas de ajustes.
- Identificar y gestionar la incorporación de otros agentes (particularmente instituciones financieras que puedan otorgar crédito para la compra de tierras, como también ATLS) a la ejecución del Proyecto.
- Contratar a las ATLS que prestarán servicios al proyecto.
- Contratar personal y/o consultores externos para la realización de tareas específicas que no puedan ser realizadas por el personal de planta del proyecto.
- Asegurar que todas las actividades contempladas en el Plan Operativo se realicen con base al presupuesto asignado para ese fin.
- Gestionar financiamiento para una posterior ampliación del proyecto.
- Participar en el proceso de selección de proyectos como miembro del comité de proyectos.
- Coordinar y consensuar con la Dirección Ejecutiva del INA todas las acciones decisorias en el desarrollo de las actividades del Proyecto.
- Solicitar al Director Ejecutivo del INA la aprobación de los procesos de selección de consultores.
- Ejecutar todas aquellas actividades inherentes a su cargo que no estén especificadas en los numerales arriba indicados y que no está asignadas explícitamente a otros actores o miembros del equipo.

**TÉRMINOS DE REFERENCIA DEL PERSONAL DE
DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN**

**Oficial de Operaciones de los
Proyectos Productivos de las Empresas**

Título: Oficial de Operaciones de los Proyectos Productivos de las Empresas
Sede: Tegucigalpa Honduras con viajes a las regiones en campo donde opera el proyecto
Período: Hasta diciembre 2015

Funciones:

Bajo la supervisión técnica del Grupo de Tenencia de Tierras de FAO (NRC), la dirección nacional del Representante de FAO en Honduras, y bajo la dirección general del Director Ejecutivo del PACTA las funciones del Oficial de Operaciones de los Proyectos Productivos de las Empresas serán:

- Dar seguimiento a los Aliados Técnicos Locales (ATLs) en lo referente a la selección y organización de las familias participantes en el Proyecto, así como a la elaboración de los planes de inversión por empresa productiva.
- Coordinar y/o facilitar el otorgamiento de asesoría legal a los ATLs, particularmente en lo relacionado con la legalización de las empresas productivas y la compra venta de tierras.
- Coordinar con los ATLs actividades de promoción del Proyecto entre la población meta.
- Identificar y dar respuesta a las necesidades de asistencia y capacitación de los ATLs.
- Mantener un registro de las familias participantes en el Programa, Organizaciones establecidas (figuras jurídicas) y empresas productivas conformadas y en operaciones.
- Apoyar al encargado del Sistema de Seguimiento y Evaluación, en el diseño e implementación del Sistema de Seguimiento y Evaluación Participativa del Proyecto.
- Informar a la Gerencia del avance del Plan de Operaciones del Proyecto.

**TÉRMINOS DE REFERENCIA DEL PERSONAL DE
DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN**

**Oficial Financiero para los Servicios Financieros y el
Financiamiento Público – Privado de las Empresas Productivas**

Título:	Oficial Financiero para los Servicios Financieros y el Financiamiento Público-Privado de las Empresas Productivas de los Proyectos Productivos de las Empresas
Sede:	Tegucigalpa Honduras con viajes a las regiones en campo donde opera el proyecto
Período:	Hasta diciembre 2015

Funciones:

Bajo la supervisión técnica del Grupo de Tenencia de Tierras de FAO (NRC), la dirección nacional del Representante de FAO en Honduras, y bajo la dirección general del Director Ejecutivo del PACTA las funciones del Oficial Financiero para los Servicios Financieros y el Financiamiento Público-Privado de las Empresas Productivas de los Proyectos Productivos de las Empresas, serán:

- Facilitar la labor de los Aliados Técnicos Locales (ATLs) en la elaboración de proyectos y de solicitudes de préstamos, poniendo en correspondencia las capacidades de selección de beneficiarios con las de formulación de proyectos bancables.
- Participar junto al resto del equipo en la divulgación e información pública sobre las características y formas como los diversos actores pueden participar en PACTA.
- Entrenar y asistir a funcionarios de los ATLs y las instituciones financieras privadas (IFPs) en metodologías simplificadas de formulación de proyectos, facilitando el diálogo entre ellos y la aprobación de préstamos.
- Acompañar el proceso de preparación de solicitudes de préstamos a nivel nacional, garantizando un control de calidad de los mismos y que se ajusten de antemano a los requerimientos mínimos que requieren las IFPs para sus decisiones crediticias.
- Apoyar a los ATLs en los procesos de negociación de los préstamos con las IFPs a nivel departamental, identificando aquellos aspectos que debieran ser tema de negociación más general, de parte del Director de PACTA y altos ejecutivos de los Bancos a nivel nacional.
- Mantener permanente y oportunamente informado al Director de PACTA de la situación en que se encuentra cada gestión de préstamo que encaminen los ATLs, de forma a tomar medidas oportunas para que no se vea interrumpido el flujo de proyectos y préstamos programados.
- Acompañar los análisis de calificación de instituciones financieras que pretendan participar en PACTA.
- Asistir al Director en la supervisión del proceso de utilización de subsidios y repago de los préstamos de parte de los grupos de productores adquirentes de tierra.

**TÉRMINOS DE REFERENCIA DEL PERSONAL DE
DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN**

Oficial de Seguimiento y Evaluación Participativa

Título: Oficial de Seguimiento y Evaluación Participativa
Sede: Tegucigalpa Honduras con viajes a las regiones en campo donde opera el proyecto
Período: Hasta diciembre 2015

Funciones:

Bajo la supervisión técnica del Grupo de Tenencia de Tierras de FAO (NRC), la dirección nacional del Representante de FAO en Honduras, y bajo la dirección general del Director Ejecutivo del PACTA las funciones del Oficial de Seguimiento y Evaluación Participativa serán:

- Diseñar y establecer el sistema y mecanismos de seguimiento de ejecución del Proyecto, lo que implica elaboración de variables e indicadores para medir resultados cuantitativos e impacto del Proyecto.
- Establecer el Sistema de Seguimiento y Evaluación Participativa
- Realizar un estudio de Línea de Base con las familias que se incorporen al Proyecto, al momento de su incorporación al mismo.
- Realizar las evaluaciones periódicas establecidas en el apartado correspondiente al seguimiento y evaluación, en el Documento del Proyecto.
- Informar a la Gerencia sobre el resultado de las evaluaciones realizadas
- Coordinar y producir los productos de la sistematización de la experiencia PACTA
- Crear y mantener el sistema de información y divulgación de PACTA
- Facilitar Los talleres participativos con las empresas productivas (con apoyo de consultores externos).
- Facilitar las reuniones de reflexión y aprendizaje de las UTLs
- Asegurar que las actas de las reuniones de evaluación y planificación de la UG sean incluidas en la base de datos.
- Coordinar y distribuir el boletín mensual de PACTA
- Sistematizar los informes de actividades organizadas por la UG
- Asistir a la reunión mensual de los ATL y recolectar la información relevante
- Apoyar a la ATL en la creación y mantenimiento del sistema de seguimiento y evaluación PACTA
- Supervisar a los ATLs en su trabajo de asegurar que las empresas productivas mantengan actas de sus reuniones y estados financieros.
- Definir términos de referencia y hacer las gestiones para la contratación de consultores para la elaboración de estudios de caso.

**TÉRMINOS DE REFERENCIA DEL PERSONAL DE
DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN**

Oficial de Equidad de Género

Título: Oficial de Equidad de Género
Sede: Tegucigalpa Honduras con viajes a las regiones en campo donde opera el proyecto
Período: Hasta diciembre 2015

Funciones:

Bajo la supervisión técnica del Grupo de Tenencia de Tierras de FAO (NRC), la dirección nacional del Representante de FAO en Honduras, y bajo la dirección general del Director Ejecutivo del PACTA las funciones del Oficial de Equidad de Género serán:

- Revisar y analizar los lineamientos de la política de equidad de género vigente en el país tanto a nivel nacional como sectorial agrícola.
- Preparar una estrategia de género para el PACTA. La estrategia se definirá en coordinación con el Instituto Nacional Agrario (INA), el INAM, las organizaciones de mujeres y deberá estar en armonía con las leyes y disposiciones legales relacionadas directamente con las políticas de género adoptadas por el Gobierno de la República.
- Construir en forma participativa y concertada indicadores de género para el Programa, medios de verificación de los mismos y análisis de evaluación de resultados e impacto del enfoque de género.
- Trabajar y apoyar a los ATLS para lograr la incorporación del enfoque de género en la selección de participantes y en la formulación de los sub proyectos productivos. Al final del año de la consultoría se ha logrado incrementar a un 30 por ciento la participación de las mujeres en las empresas productivas establecidas en el marco del Programa.
- Definir y ejecutar mecanismos operativos para mejorar o fortalecer la participación de las mujeres en las empresas que ya están establecidas en el marco del PACTA.
- Trabajar con los ATLS para lograr, al menos, dos (2) empresas productivas integradas por mujeres.
- Coordinar el trabajo de enfoque de equidad de género con el director y demás técnicos de la Unidad de Gestión del PACTA.

**TÉRMINOS DE REFERENCIA DEL PERSONAL DE
DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN**

Oficial de Mercado

Título: Oficial de Mercado
Sede: Tegucigalpa Honduras con viajes a las regiones en campo donde opera el proyecto
Período: Hasta diciembre 2015

Funciones:

Bajo la supervisión técnica del Grupo de Tenencia de Tierras de FAO (NRC), la dirección nacional del Representante de FAO en Honduras, y bajo la dirección general del Director Ejecutivo del PACTA las funciones del Oficial de Mercado serán:

- Identificación y análisis del funcionamiento de las cadenas de valor para rubros estratégicos en las zonas de influencia del Programa PACTA, incluyendo un mapeo de actores participantes en las cadenas identificadas.
- Diseño y montaje de un sistema de inteligencia de mercados en apoyo a los productores u organizaciones de productores apoyados por el Programa.
- Identificación de oportunidades de mercado para productos agropecuarios incluyendo productos orgánicos a nivel local, regional e internacional para el establecimiento de alianzas comerciales entre compradores o brokers y los productores u organizaciones de productores apoyados por el Programa.
- Caracterización de la oferta de las empresas productivas establecidas en el marco del Proyecto PACTA.
- Facilitar y concretar la negociación y firma de contratos entre empresas productivas y aliados comerciales.
- Facilitar (en coordinación con otros programas y proyectos, instituciones gubernamentales, redes de productores y/o otras instancias) la organización y establecimiento de ferias artesanales en las municipalidades o regiones de influencia del Programa.
- Diseñar y poner en ejecución un programa de capacitación en mercado para los actores participantes en el Proyecto PACTA.

**TÉRMINOS DE REFERENCIA DEL PERSONAL DE
DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN**

Oficial Administrativo

Título: Oficial Administrativo
Sede: Tegucigalpa Honduras con viajes a las regiones en campo donde opera el proyecto
Período: Hasta diciembre 2015

Funciones:

Bajo la dirección de la Representación de la FAO, Director Ejecutivo del Programa PACTA y, en coordinación con la Dirección Ejecutiva del INA, el Oficial Administrativo del PACTA brindará apoyo, particularmente en el desarrollo de las siguientes actividades:

- Mantener y operar el sistema de administración financiera del proyecto.
- Dar seguimiento a los estados financieros del proyecto y elaborar los informes respectivos para la Gerencia, la FAO y el INA.
- Operará los sistemas de adquisiciones y contratos del proyecto, incluyendo los desembolsos a los ATLS y la operación de transferencias.
- Mantener el inventario de bienes del proyecto.
- Hacer las gestiones de desembolsos y otras relevantes ante la Secretaría de Finanzas.
- Coordinar con el INA la dotación de bienes y servicios que a ésta le competen.
- Apoyar los trámites correspondientes con la Representación de la FAO.
- Llevar un control de los costos de servicios prestados por las UTLs y otros proveedores de servicios.
- Brindar asistencia, cuando el caso lo requiera, en capacitación y asesoría a los ATLS.
- Cualquier otra actividad inherente al cargo de Oficial Administrativo.

MARCO LÓGICO DEL PROYECTO - PACTA

Objetivo de Desarrollo

El objetivo de desarrollo del proyecto es fomentar la formación de empresas productivas sostenibles por parte de familias rurales pobres, que con sus propios recursos no puedan mejorar significativamente sus condiciones socio económicas, facilitando el acceso/gestión de la tierra y activos productivos para lograr procesos de acumulación sostenible, generando las lecciones para el diseño de una política integral de desarrollo en el medio rural. Los objetivos específicos son:

Indicadores del Objetivo de Desarrollo:

A efecto de integrar los mecanismos de seguimiento y evaluación se han integrado las fases 2010-2012 y 2013-2015 en una sola, reflejando los indicadores y marco lógico de la siguiente manera:

- 7,036 nuevas familias con 35,180 beneficiarios directos reciben financiamiento y asistencia técnica para constituir empresas productivas sostenibles.
- Productividad de la mano de obra y de la tierra incrementadas en un 25% sobre la línea de base.
- Generación de 14,000 nuevos empleos permanentes en el área de influencia del Proyecto.
- Incremento de los ingresos de las familias participantes en 100% sobre la línea de base en un lapso de 3 años.
- Se duplica la rentabilidad de las empresas productivas sobre la línea de base para obtener un promedio de al menos el 25% sobre la inversión.
- Al menos L 45 millones apalancados del sector financiero privado para cofinanciamiento de los planes de negocio de las empresas productivas rurales.
- 1 propuesta de política integral de acceso y gestión de tierras en el medio rural.

Objetivos inmediatos	Resultados esperados	Indicadores	Medio de Verificación	Supuestos
Objetivo inmediato 1: Desarrollar modelos sostenibles de acceso y gestión de tierras forestales, indígenas, afrohondureños, y de familias del sector reformado.	<ul style="list-style-type: none"> • 7,036 familias con 35,180 beneficiarios directos, han constituido empresas productivas sostenibles, para lo cual el Programa les 	<ul style="list-style-type: none"> • 7,036 familias participantes y 35,180 beneficiarios directos • L 45 millones en créditos privados otorgados a las empresas 	Informes de avance, final y de evaluación del Programa	Se mantiene la credibilidad del Programa en el sector financiero privado

Objetivos inmediatos	Resultados esperados	Indicadores	Medio de Verificación	Supuestos
	brindará la asistencia técnica necesaria para la obtención del crédito ante instituciones financieras privadas, que les permitirá cofinanciar sus planes de desarrollo empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> • productivas • Al menos un 90% de las empresas productivas constituidas logran el pago de sus créditos y su capitalización. • Aumento de los ingresos en las familias participantes en un 100% sobre la línea de base en un lapso de 3 años • Área de tierras incorporadas en el Programa 		
Objetivo inmediato 2: Generar insumos para el diseño de una política integral de tierras en Honduras	<ul style="list-style-type: none"> • 1 documento de información validada sobre opciones viables de acceso – gestión de tierras y activos productivos complementarios en el medio rural 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje socio-empresarial potenciado a política integral de tierras • Redes locales en funcionamiento avalan propuestas en el tema 	Informes de avance del Programa y documentos del programa	Se mantiene el compromiso oficial con el Programa
	<ul style="list-style-type: none"> • 1 programa ampliado formulado en función de las lecciones aprendidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos adicionales dirigidos a nuevas empresas productivas • Familias adicionales incorporadas al 	Documento del Programa Ampliado Contratos/ convenios para fondos adicionales	Se mantiene el compromiso oficial con el Programa

Objetivos inmediatos	Resultados esperados	Indicadores	Medio de Verificación	Supuestos
		Programa		
Objetivo inmediato 3: Facilitar la formación de capital social en el medio rural a manera de facilitar la inserción de pequeños y medianos productores a las cadenas de valor bajo el marco de alianzas público – privadas en las cadenas de valor.	<ul style="list-style-type: none"> 7,036 familias rurales pobres han validado una metodología de acceso y gestión de tierras, a partir de créditos otorgados por las instituciones financieras privadas y el cofinanciamiento público, insertándose efectivamente al mercado por medio del establecimiento de empresas agroforestales de productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Calidad de la cartera en un 85% de efectividad Monto de los créditos privados recibidos por las empresas productivas (L 45 millones) Monto de los pagos de capital e intereses (morosidad menor al 5%) Rentabilidad de las empresas productivas (al menos 25%) 	Informes del Programa	
	<ul style="list-style-type: none"> 14,000 nuevos empleos directos generados en las zonas de influencia del Programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Mano de obra total equivalente a 14,000 nuevos empleos. 	Flujos de caja de las empresas productivas	Las empresas
	<ul style="list-style-type: none"> 100% de incremento en los ingresos netos sobre la línea de base en un período promedio de 3 años. 	<ul style="list-style-type: none"> 100 % de incremento de los ingresos sobre la línea de base 	Encuestas de base y evaluación	El ambiente económico del país permite la evolución de las empresas productivas

ANEXO 2

Descripción de los Servicios de Asistencia Técnica de la Unidad de Gestión a: la ejecución de la consolidación del Programa de Acceso a la Tierra y Apoyo para el funcionamiento la ejecución del Proyecto de Competitividad Rural en Honduras (COMRURAL)

Considerando la solicitud del Gobierno para que la Unidad de Gestión PACTA cubra también las funciones de asistencia técnica y gestión del Proyecto COMRURAL mediante el ejercicio de las funciones de Unidad Coordinadora del Proyecto, este Anexo describe cómo se realizarán dichas funciones y el rol de la FAO en dichas funciones

A. NATURALEZA DE LOS SERVICIOS DE LA FAO

1. La FAO ejecutará, en calidad de agente del Gobierno de Honduras, la fase de consolidación del Programa de Acceso a la Tierra (PACTA) y como tal administrará los fondos y bienes provistos por el Gobierno, los que son detallados en el Anexo 1 de este Acuerdo, a través de la modalidad UTF (Fondos Unilaterales en Fideicomiso) y según las cláusulas establecidas en el acuerdo referido. La administración de fondos y bienes incluye la tramitación de compras y contratos, mantenimiento de inventarios y la implementación del sistema de información financiera, todo conforme a las reglas de la FAO, lo mismo que el sistema de seguimiento y evaluación. Asimismo, la FAO a través de la Unidad de Gestión de PACTA facilitará la implementación del Proyecto de Competitividad Rural (COMRURAL) y como tal será responsable del funcionamiento de la Unidad Coordinadora del Proyecto¹⁴.
2. La FAO brindará la asistencia técnica para el establecimiento y funcionamiento de la Unidad de Gestión de PACTA y de la Unidad Coordinadora del COMRURAL, descritas en el inciso B de este Anexo: Unidad de Gestión de PACTA y la Unidad Coordinadora (UCP) – COMRURAL con el apoyo directo de las divisiones técnicas y los órganos directivos correspondientes.
3. La FAO realizará una evaluación general del Proyecto Fase de Consolidación PACTA y COMRURAL al término de ambos, con el fin de documentar y obtener mejores prácticas que se desprendan de la experiencia de los mismos.

B. NATURALEZA DE LOS SERVICIOS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DEL PACTA Y LA UNIDAD DE COORDINACIÓN DEL COMRURAL.

1. **La Unidad de Gestión PACTA** se mantiene formada por el siguiente personal:

¹⁴ La Secretaría de Finanzas a través de su Unidad Administradora de Proyectos será la entidad responsable de la administración financiera del proyecto COMRURAL.

- Un director ejecutivo
- Un oficial de operaciones de los proyectos productivos de las empresas
- Un oficial de mercado
- Un oficial financiero para los servicios financieros y el financiamiento público-privado de las empresas productivas
- Un oficial de seguimiento y evaluación participativa
- Un oficial de gestión del conocimiento
- Tres oficiales regionales (Occidente, Norte y Centro – Sur)
- Un oficial de género
- Un oficial administrativo /a
- Personal de apoyo

El equipo de la Unidad de Gestión de PACTA asumirá los siguientes roles para la gestión del COMRURAL:

Cargo en la Unidad de Gestión de PACTA	Cargo en la Unidad Coordinadora de COMRURAL
Director ejecutivo	Coordinador Nacional
Oficial de mercado	Especialista en cadenas, mercado y alianzas
Oficial de seguimiento y evaluación participativa	Especialista en seguimiento y evaluación participativa
Oficial de gestión del conocimiento	Técnico en gestión del conocimiento
Oficiales regionales Occidente y Centro Sur	Coordinadores unidades regionales
Oficial administrativo	Administrador enlace con la Secretaría de Finanzas

Además, la Unidad Coordinadora del Proyecto COMRURAL se complementará con los siguientes funcionarios, a ser contratados por la Secretaría de Finanzas:

- Un Especialista en Asistencia Técnica Empresarial
- Un Especialista Ambiental
- Un Especialista social
- Un Especialista en Comunicación
- Un Analista Financiero del financiamiento público – privado a las empresas productivas
- Seis Técnicos en Alianzas Productivas
- Un Técnico en Seguimiento y Evaluación Participativa
- Equipo de Apoyo

2. Evaluación e incentivos al personal de la Unidad de Gestión en base a las responsabilidades adicionales a las cuales deberán responder:

- a. El equipo técnico y administrativo de la Unidad de Gestión de PACTA descrito en el Anexo 2. B. 1. será evaluado anualmente para determinar el cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores del proyecto. Los resultados de la evaluación serán el indicativo de desempeño y otorgamiento de un bono por resultados equivalente a

un mes de salario para todo el personal a cubrir con fondos contemplados en el presupuesto de consultores del anexo 1.

- b. Al finalizar el proyecto y de acuerdo a la evaluación final, si se han cumplido los objetivos, metas e indicadores del proyecto, el personal de la Unidad de Gestión recibirá un bono final equivalente a un mes de salario por año trabajado a cubrir con fondos contemplados en el presupuesto de consultores del anexo 1. Este incentivo facilitará conservar el equipo hasta la fecha de cierre. Los funcionarios que por cualquier otra razón no lleguen al final del proyecto no recibirán este incentivo.

ANEXO III

Apoyo para el funcionamiento de la Unidad Coordinadora y la Ejecución del Proyecto de Competitividad Rural (Marzo 2011 – Diciembre 2015)

INTRODUCCIÓN

El Gobierno de Honduras ha solicitado que la Unidad de Gestión del Proyecto PACTA se ocupe las funciones de asistencia técnica y gestión operativa del Proyecto COMRURAL mediante el ejercicio de las funciones de Unidad Coordinadora del Proyecto, este Anexo describe el Proyecto COMRURAL, sus metas y desarrollo a fin de clarificar lo que implicaría para la Unidad de PACTA las funciones solicitadas.

En términos presupuestarios la gestión solicitada a la Unidad de Gestión PACTA respecto al COMRURAL, no conlleva un ejercicio presupuestario adicional al considerado en el Anexo I.

A. ANTECEDENTES GENERALES

El sector Agroforestal de Honduras presenta una serie de ventajas comparativas y potencialidades entre las que destacan: localización geográfica privilegiada, cercanía a los grandes mercados de Estados Unidos, Canadá y México, costas en los Océanos Pacífico y Atlántico que le facilitan el comercio hacia Europa y Asia, la disponibilidad de tierras fértiles en el orden de 350 mil hectáreas con potencial de riego y variedad de climas, así como la existencia de polos productivos y abundancia de recursos hídricos. Entre las segundas están: el desarrollo dinámico y exitoso que han tenido las exportaciones no tradicionales como: camarón, tilapia, langosta, productos hortícolas de diversificación como melón, sandía, vegetales orientales, aceites vegetales y otros como el rambután, banano orgánico y cacao.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados por el Gobierno, el sector agroforestal ha perdido alrededor de la tercera parte de su poder adquisitivo en los últimos 20 años, en gran medida a causa de la caída en los precios de los cultivos de exportación, particularmente en los rubros bananero y cafetalero. El impacto de la crisis del café de 1997-2001 fue particularmente grave: los ingresos por concepto de exportaciones cayeron en aproximadamente un tercio entre 1999 y 2001 y los más afectados fueron los pequeños agricultores (quienes representan el 90% de los productores de café y el 45% de la producción). Por este motivo, el Proyecto de Competitividad Rural, se orienta principalmente a fortalecer la capacidad del sector rural de adaptarse y difundir mecanismos de mercado para manejar los riesgos incorporando a la población participante en las cadenas de valor y contribuyendo a su sostenibilidad mediante la implementación de mecanismos de cofinanciamiento de inversiones productivas viables.

Adicionalmente, los problemas que enfrenta el sector agroforestal se relacionan con (i) el estancamiento del PIB agrícola en la última década (24% promedio) a expensas del crecimiento en otros sectores productivos; (ii) una disminución en los préstamos del sector privado al sector; (iii) la falta de claridad sobre la estrategia para el fomento de las alianzas público – privadas y (iv) la deficiente generación de tecnología apropiada para los productores.

Bajo el escenario anterior, el pequeño y mediano productor no tienen la capacidad de participar en la cadena de valor, quedando excluidos de las oportunidades que se generan a nivel nacional e internacional por lo que el Proyecto de Competitividad Rural apunta a su articulación en los diferentes eslabones del proceso desde la producción hasta el consumo en su conjunto.

Durante los últimos 5 años, como parte de los programas – proyectos del sector agropecuario apoyados con financiamiento del Banco Mundial, el Gobierno ha implementado diferentes iniciativas enfocadas a obtener lecciones sobre las vías para la reactivación de la economía rural mejorando la productividad y generando empleo. Entre estos proyectos se puede mencionar el Programa de Acceso a la Tierra (PACTA) que mostró la viabilidad de un esquema de co financiamiento público – privado para el establecimiento de empresas productivas campesinas sostenibles generando amplia credibilidad y participación del sector financiero privado¹⁵; el Proyecto de Bosques y Productividad Rural (PBPR), que aborda el sector agroforestal proponiendo un esquema de fondos revolventes para la capitalización; y otros como ser el Proyecto de Turismo Costero Sostenible (PTCS) y el Proyecto de Desarrollo del Valle de Copán (PDVC) que han apoyado el establecimiento de diferentes empresas con fondos de capital semilla, permitiendo la incorporación de las mismas a los mercados de servicios y productos turísticos. Adicionalmente, el Proyecto de Administración de Areas Rurales (PAAR) implementó el Fondo de Laderas para financiar aspectos de (i) investigación aplicada para generar tecnologías mejoradas y adecuadas en la agricultura, ganadería y manejo de bosques naturales en áreas de laderas, (ii) asistencia técnica y capacitación a grupos de productores de laderas en prácticas forestales, agrícolas y ganaderas sostenibles y (iii) asistencia técnica y capacitación a las municipalidades en el manejo de Microcuencas prioritarias, resultando en la generación de condiciones primarias para la competitividad en el medio rural.

Las lecciones aprendidas de estas intervenciones indican la importancia de facilitar el **acceso a los activos productivos** a la población rural, mediante alianzas estratégicas que permitan el establecimiento de empresas productivas autogestionarias. Adicionalmente, han evidenciado la necesidad de invertir en el capital humano como un punto de partida para asegurar el impacto de las inversiones y consolidar las mismas a través del fortalecimiento de estructuras locales (capital social) que permitan integrar las nuevas empresas en la dinámica económica regional, nacional e internacional. Es así como se ha generado un aprendizaje en la implementación de un enfoque de desarrollo territorial logrando mayor efectividad para el impulso de iniciativas encaminadas a la reactivación de la economía rural.

¹⁵ El Programa de Acceso a la Tierra logró el apalancamiento de US \$ 3 millones del sector financiero privado para la compra de la tierra por parte de pequeños productores rurales que a la vez recibieron capital semilla para las inversiones productivas y capital de trabajo.

Adicionalmente el Gobierno de Honduras ha implementado otros programas dirigidos a fortalecer la infraestructura productiva rural como ser el Programa de Reactivación de la Economía Rural (RERURAL – Fondos BID), el Programa de Apoyo a la Transformación y Comercialización de Productos Agropecuarios de los Pequeños Productores de Honduras (PROACTA – Fondos Unión Europea), Programa Nacional de Desarrollo Local (PRONADEL – Fondos FIDA - BCIE), Programa de Desarrollo Rural en el Sur Occidente (PROSOC - Fondos FIDA) y el Proyecto de Desarrollo Agrícola del Valle del Guayape (ACDI). Estos programas y proyectos apoyaron las inversiones intra y extraprediales como sistemas de riego, infraestructura de post cosecha y valor agregado entre otros, sin embargo, evidenciaron la necesidad de brindar a la población rural el acceso a los activos productivos en su integralidad como pilar para la creación de condiciones que favorezcan la competitividad en el medio rural.

Actualmente el Gobierno de Honduras, bajo convenio con la Corporación del Desafío del Milenio, implementó el Proyecto del Desafío del Milenio con el objetivo de incrementar la productividad y habilidades comerciales de los agricultores que operan las fincas agrícolas pequeñas así como disminuir los costos de transporte entre los centros de producción y los mercados nacionales regionales y mundiales. También se encuentra en ejecución el Proyecto de Libertad Económica, mismo que se centra en el mejoramiento del análisis de la política comercial y del marco regulador del comercio, la inversión y la competitividad; creando un mercado más competitivo orientado por la empresa privada, mejorando las gerencias en áreas críticas.

También se encuentra en sus fases iniciales de implementación el Proyecto de Fomento de los Negocios Rurales con el objetivo de aumentar el ingreso de los hogares rurales en condiciones de pobreza o extrema pobreza en el ámbito geográfico del proyecto acordado con el Gobierno. El objetivo específico es el de cofinanciar proyectos productivos de negocios rurales agrícolas y no-agrícolas, articulados a cadenas productivas y con planes de negocios viables. Finalmente, se encuentra en proceso de implementación el Proyecto de Apoyo al Mejoramiento de la Competitividad en el departamento de Yoro con objetivos similares al presente proyecto y el Proyecto de Alianzas Productivas (Emprende Sur) con cobertura en los departamentos de Valle, Choluteca, sur de Francisco Morazán y El Paraíso con el propósito de vincular a pequeños productores a las cadenas de valor.

Por otro lado, el escaso empleo en el medio rural es una de las mayores causas de la emigración y se estima que anualmente unos 80,000 hondureños abandonan el país en busca de ingresos para obtener un mejor nivel de vida. En ese sentido, se calcula que unos 650,000 hondureños viven en los Estados Unidos y envían anualmente un monto anual aproximado a los US \$ 2,359 millones como remesas (BCH), lo que representa más del 25.5% del PIB nominal en los últimos años. El reto en ese orden es crear las condiciones favorables en el medio rural hondureño para reducir la emigración y por otro lado, que los receptores de las remesas puedan invertir las mismas en actividades productivas para el desarrollo comunitario.

B. JUSTIFICACIÓN Y RAZÓN DE SER DEL PROYECTO

Uno de los objetivos fundamentales de la política agroalimentaria del Gobierno de la República de Honduras es la formación humana y la producción sostenible. Asimismo, la operación propuesta se enmarca en la estrategia de asistencia al país del Banco Mundial bajo los objetivos estratégicos de (i) “crecimiento económico sostenible y equitativo para la generación de empleo” mediante la promoción de la competitividad en el área rural y (ii) “desarrollo de capital humano” a través de la formación de capacidades locales enfocadas a la competitividad. Por otro lado, la estrategia para la reducción de la pobreza (ERP) en Honduras apunta a mejorar la producción y productividad de los pobres mediante la creación de condiciones que les permita el acceso a los activos productivos y la remoción de barreras que dificultan la creación de negocios e inversión. La ERP incluye entre sus áreas estratégicas la ampliación de capacidades, acumulación de capital humano, la creación de oportunidades – participación en el mercado y el aumento de la productividad.

Identificar las capacidades y potencialidades con que cuenta la población rural pobre de Honduras y reforzar esos activos para ayudarles a superar la pobreza es uno de los compromisos históricos más importantes del país, de las agencias de cooperación, y del Banco Mundial. Las poblaciones vulnerables cuentan, en mayor o menor medida, con activos claves que pueden actuar como “motores para el crecimiento” y ayudarles a mejorar sus condiciones socio-económicas. Dichos activos pueden ser bienes productivos, culturales, naturales, territoriales, organizativos, infraestructura y otros. Conocer estos activos es primordial para focalizar mejor la intervención pública sectorial, de modo que ésta se dirija a potenciar los motores de crecimiento en las diversas comunidades rurales. Esta focalización y potenciación como política de gobierno y como política de la cooperación internacional puede marcar la diferencia en la lucha por la reducción de la pobreza, una tarea que es sumamente compleja y en la que ha sido difícil avanzar.

Asimismo, las escasas oportunidades de progreso económico en la zona rural han provocado un limitado desarrollo de los productos agrícolas y no agrícolas. Esta situación ha promovido el incremento en la migración hacia los Estados Unidos y zonas francas de maquilas, lo que ha incidido negativamente en el mercado laboral rural.

Además, un elemento que limita las oportunidades de inversión agrícola y no agrícola, es la falta de financiamiento adecuado debido a la ausencia de incentivos y condiciones dirigidas al sector financiero privado así como a los productores del medio rural.

En cuanto a la evolución comercial, han aumentado tanto las exportaciones como las importaciones (principalmente de productos agrícolas). Las agro-importaciones, han incrementado constantemente desde 1991, principalmente de productos agroindustriales alimenticios. Esto refleja que los hábitos de consumo han evolucionado a productos procesados o semi procesados, y que la agroindustria local no ha respondido a estos cambios. Esta realidad

contrasta con la visión parcial que impera en los análisis sobre los tratados de libre comercio, concentrados en mercados de exportación, descuidando el mercado interno.

El proyecto COMRURAL se orienta al establecimiento de alianzas productivas en el marco de las cadenas de valor permitiendo que organizaciones de productores rurales participen en el mercado en condiciones de competitividad. El objetivo se logrará por medio de tres figuras:

(i) **Establecimiento de alianzas productivas estratégicas** con arreglos de beneficio mutuo entre organizaciones de productores/as con uno o varios socios comerciales. Es decir, se propone el establecimiento de vínculos formales entre productores/as y los siguientes eslabones en la cadena de valor;

(ii) **Prestadores de servicios técnicos (financieros y no financieros)** y fomento de sus capacidades para desarrollar las alianzas y plasmar su relación comercial; y

(iii) **Planes de negocios** que, entre otros aspectos, incluyen las inversiones, el mercado, resultados esperados y contrapartidas de los socios, fundamentados en un esquema donde “todos ponemos – todos arriesgamos – todos ganamos”. Bajo este esquema parte de las inversiones del plan de negocios calificaría para co-financiación por medio de recursos de COMRURAL.

En ese sentido, y tomando en cuenta la experiencia de la FAO en la ejecución de PACTA (ver recuadro 1. Ejecución de PACTA), el Gobierno ha solicitado a la FAO facilitar la ejecución técnica del COMRURAL a través de la UG-PACTA, coordinando la implementación de los componentes 1 y 3 y facilitando las acciones para que se realicen las inversiones del componente 2. El proyecto en su integralidad será administrado por la Secretaría de Finanzas.

Recuadro 1. El Programa de Acceso a la Tierra (PACTA)

La FAO ejecutó y administró la experiencia piloto de PACTA (2002-2006) así como su fase de ampliación (2007-2010) logrando resultados positivos en términos de los logros alcanzados que se reflejan tanto en el impacto del Programa en los niveles de vida de las familias participantes como en la transparencia en el manejo de los recursos. Los logros del Programa se resumen a continuación:

- 2,500 familias fueron convertidas en propietarias de tierra en un total de 16,156 manzanas; además son propietarias y dirigen una empresa de agronegocios.
- 200 empresas funcionan como agronegocios exitosos y explotan rubros o actividades económicas principalmente en caficultura, hortalizas, papa, agroforestería, cultivos orientales, ganadería, palma africana, cítricos, caña de azúcar, piscicultura, artesanías y ecoturismo.
- El proyecto es un producto que se vende como producto confiable para que el sector financiero privado nacional financie los agronegocios de las empresas auspiciadas por PACTA. Acompañando 125 millones colocados por el proyecto de fondos públicos, el sector privado ha colocado Lps 82 millones.
- Por cada familia incorporada al proceso se generan 3 empleos adicionales.

- Cada familia incorporada vio incrementado su ingreso anual neto promedio de Lps.11,000.00 a Lps.25,000.00 en periodo de pago de deuda sobre la tierra; solventada la deuda en aproximadamente cuatro (4) años logra un ingreso neto sostenible de Lps.45,000.00.
- Una pequeña unidad de dirección y seguimiento del Proyecto, bajo la responsabilidad de la FAO y una red local de proveedores de servicios privados de asistencia técnica, muestran un modelo de acceso a la tierra, de desarrollo de negocios y de llegada de servicios públicos en forma exitosa e integral.
- Con PACTA se han generado los espacios para que las empresas privadas proveedoras de servicios de asistencia técnica adquirieran nuevas capacidades y logren sostenibilidad, esta operación en cubrimiento del vacío que han dejado las instituciones públicas menguadas en sus capacidades de dotación de tales servicios.

En ese sentido, la cooperación de la FAO al gobierno de Honduras (a través de PACTA), para la ejecución del COMRURAL, se potencia bajo el siguiente escenario:

- a. Se vincula a las organizaciones productivas constituidas por PACTA a un siguiente paso de desarrollo como lo es la competitividad rural, generando crecimiento económico que permite disminuir significativamente la pobreza en la zona de influencia del proyecto.
- b. Preserva la funcionalidad granítica de la actual unidad de dirección y operación del PACTA para conservar las escasas lecciones exitosas en el país sobre modalidades de acceso a la tierra y activos productivos complementarios por la vía mercantil y el desarrollo de negocios en base a este recurso.
- c. Se logra mejorar la productividad y competitividad de productores, impulsar empresas realmente productivas y se logra que los servicios públicos y privados lleguen en forma eficiente e integrada a las empresas.
- d. Se adopta una de las pocas salidas a la crisis que puede provocar el no seguir impulsando las compras de tierras y acceso a activos productivos complementarios a través de la vía directa del gobierno.
- e. Permite que el gobierno aproveche y de continuidad al espacio ganado por el proyecto piloto (2001-2006) impulsando empresas productivas con el concurso de las entidades financieras privadas.
- f. Se aprovecha todo el potencial productivo que tienen grupos como: sector reformado, cooperativas agroforestales y étnicos.

Adicionalmente, el Gobierno de Honduras, al ejecutar COMRURAL bajo la asistencia de la FAO/PACTA obtiene los siguientes beneficios:

- Genera competitividad y reducción de la pobreza en el medio rural.
- Consolida un mecanismo de canalización y complementariedad de fondos públicos y privados para el desarrollo empresarial rural.
- Fortalece la institucionalidad del Estado con la continuidad de un programa de amplio impacto en la dinamización de la economía rural.
- Dinamiza los mercados de servicios financieros y de asistencia técnica empresarial en el medio rural.

- Fortalece la participación de actores y gobiernos locales para el desarrollo empresarial rural.
- Contribuye al ordenamiento territorial y estabilización de poblaciones en el medio rural.
- Desarrolla capacidad de propuesta de parte de los actores locales.
- Mejorar el acceso, manejo y aprovechamiento de la tierra y activos productivos en el medio rural.

En esa misma vía, el documento de “Visión de País 2010 -2038 y Plan de Nación 2010-2022” establece entre sus principios orientadores “el desarrollo humano como un proceso generador de oportunidades mediante el cual se ofrece a las personas mayores oportunidades, siendo las más importantes, una vida prolongada y saludable, libertad política, la garantía del pleno ejercicio de los derechos humanos, educación, respeto a sí mismo y **acceso a los recursos necesarios para tener una buena calidad de vida**”. El documento plantea que “el desarrollo atañe, en esencia, no a las cosas, sino a las personas; y debe estar orientado hacia la ampliación de las oportunidades para aumentar su bienestar, aumentar la integración y la solidaridad dentro de la sociedad, avanzar hacia la construcción de democracias sostenibles donde las personas ejerzan una ciudadanía activa y lograr relaciones más armoniosas y provechosas con la naturaleza.”

Otro principio orientador de la visión de país y plan de nación es el crecimiento económico como un medio generador de desarrollo concibiendo el mismo “no como un fin en sí mismo, sino como un medio”. El documento indica que se requiere de un tipo de actividad económica nacional en la cual, los hondureños no solo sean el destinatario final de sus frutos, sino que además, sean el recurso más valioso. Esa doble condición implica la existencia de tres tipos de mecanismos: aquellos que ayuden a las personas a participar de manera creativa y eficiente en el quehacer productivo y a recibir por ello una adecuada retribución, aquellos que permitan una adecuada distribución de los frutos del progreso nacional, y aquellos que permitan producir sin crear desequilibrios irreversibles entre la vida social y la vida natural.”

Además, la visión de país y plan de nación incluye el principio orientador de desarrollo sostenible en armonía con la naturaleza conceptualizado como un compromiso entre “el Estado y sus autoridades para impulsar un proceso sistematizado para alcanzar el bienestar humano incluyente y equitativo, aplicando acciones de crecimiento económico sin generar degradación del ambiente.”

También la visión de país y plan de nación toma como principio orientador la **Gestión compartida Público - Privada del Desarrollo**, indicando que “el Estado promoverá las alianzas publico-privadas en la prestación de servicios, con el fin de facilitar el acceso de los mismos a la población, con ello se garantizará la eficiencia y transparencia en los procesos de gestión, así como la modernización de los mismos.”

Como objetivos generales la visión de país y plan de nación define los siguientes (i) una Honduras sin pobreza extrema educada y sana, con sistemas consolidados de previsión social (ii)

una Honduras que se desarrolla en democracia, con seguridad y sin violencia (iii) un Estado moderno, transparente, responsable, eficiente y competitivo y **(iv) una Honduras productiva, generadora de oportunidades y empleo, que aprovecha de manera sostenible sus recursos y reduce la vulnerabilidad ambiental.**

Adicionalmente, el programa sectorial de largo plazo del sector agroforestal de la Estrategia para la Reducción de la Pobreza establece lo siguiente:

“El Sector Agroforestal continúa siendo uno de los principales motores de crecimiento de la economía, al contribuir solamente su componente primario con el 24.3% al Producto Interno Bruto (PIB). Las estadísticas oficiales no indican la contribución real de la agricultura ampliada al PIB, al no incluirse los encadenamientos correspondientes, lo que deja de lado aquellas que tienen que ver con la transformación (agroindustria), los insumos y los servicios; la contribución total estimada bajo este concepto de sector ampliado, se estima que es superior al 40%.

Por otra parte, el sector absorbe el 38.3% de la Población Económicamente Activa (PEA) y genera el 55% de divisas por exportación de bienes. A su vez, el mismo presenta una serie de potencialidades y ventajas comparativas como: localización geográfica privilegiada, cercanía a los grandes mercados de Estados Unidos, Canadá y México, costas en los océanos Pacífico y Atlántico que le facilitan el comercio hacia Europa y Asia, la disponibilidad de tierras fértiles en el orden de 350 mil hectáreas con potencial de riego y variedad de climas, abundancia de recursos hídricos, así como el desarrollo dinámico y exitoso que han tenido las exportaciones no tradicionales como: camarón, tilapia, langosta, productos hortícolas de diversificación como: melón, sandía, vegetales orientales, entre otros y aceites vegetales.

Las causas principales que han originado la pobreza rural en Honduras tienen que ver con aspectos históricos, culturales, económicos y sociales, así como con factores externos e internos de tipo estructural, coyuntural y de mercado. Dentro de los factores estructurales se resalta la baja rentabilidad y competitividad de la producción agroforestal, la desarticulación de la producción con la demanda de los mercados, el uso y manejo inadecuado de los recursos naturales (suelo, agua y bosque), la estructura y tenencia de la tierra y el limitado acceso a los factores de producción como la tecnología, infraestructura y financiamiento rural, así como por un bajo nivel del capital humano y social, que se reflejan en la débil organización para la producción y acceso al mercado.

Sin crecimiento de la producción sobre la base de una mejor organización económica de los recursos, no habrá posibilidades de generar condiciones para lograr una dinámica propia de inversión. Por otra parte, la enunciación de acciones coordinadas para enfrentar la pobreza, tanto de mejor distribución de ingresos y acceso a servicios y oportunidades, como de sostenibilidad de los recursos, serán siempre dependientes de la disponibilidad de los mismos que sólo puede provenir del crecimiento económico. Para que aumente el ingreso de los sectores pobres de manera sostenible y no sólo se les transfiera, se requiere el crecimiento de la

economía rural. Por esta razón, la estrategia articula un tipo de crecimiento que hace énfasis en la innovación tecnológica, aumento de la productividad de los factores y desarrollo de mercados transparentes que permiten que se completen y reinauguren permanentemente los ciclos de consumo e inversión en el sector agroforestal y en todos los sectores relacionados en el ámbito rural, en primera instancia y luego urbano e internacional. En particular, el proceso de inversión sectorial es vital para que estos ciclos virtuosos operen, y para ello el sector privado es fundamental, puesto que el Estado debe servir de facilitador para estos procesos.”

A continuación se describe el marco de objetivos y resultados del proyecto COMRURAL sobre el cual se realizará la gestión de la UG-PACTA

C. OBJETIVO DE DESARROLLO

Contribuir a mejorar la productividad y competitividad de pequeños productores/as rurales organizados, a través del establecimiento de alianzas estratégicas en el marco de las cadenas de valor.

D. OBJETIVOS INMEDIATOS, RESULTADOS Y ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Objetivo inmediato 1: Facilitar el establecimiento de *alianzas productivas estratégicas* con arreglos de beneficio mutuo entre organizaciones de productores/as con uno o varios socios comerciales. Es decir, se propone el establecimiento de vínculos formales entre productores/as y los siguientes eslabones en la cadena de valor.

Objetivo inmediato 2: Facilitar el desarrollo del mercado de *Prestadores de servicios técnicos (financieros y no financieros)* y fomento de sus capacidades para desarrollar las alianzas y plasmar su relación comercial

Objetivo inmediato 3: Cofinanciar *Planes de negocios* que, entre otros aspectos, incluyen las inversiones, el mercado, resultados esperados y contrapartidas de los socios, fundamentados en un esquema donde “todos ponemos – todos arriesgamos – todos ganamos”.

Resultados Esperados

Del objetivo inmediato 1:

- 6,700 productores, han establecido alianzas productivas sostenibles, para lo cual el COMRURAL les brindará la asistencia técnica necesaria para la obtención del crédito ante instituciones financieras privadas, que les permitirá financiar sus planes de negocios.
- Al menos 215 organizaciones de productores rurales capacitadas y con las habilidades para participar en las alianzas productivas.

- Al menos un 40% de incremento en los ingresos netos de las OPRs vía alianza productiva.
- Se logra un incremento del 10% en las ventas de las organizaciones de productores/as rurales que han establecido alianzas productivas.
- Establecido el sistema de seguimiento y evaluación participativa / gestión del conocimiento del proyecto.

Del objetivo inmediato 2:

- El sector privado realiza préstamos por un monto de US \$ 12.1 millones para el cofinanciamiento de los planes de negocios.
- Al menos 15 proveedores de servicios de desarrollo empresarial certificados para participar en el proyecto.
- 85% de las organizaciones de productores rurales participantes en el proyecto satisfechas con los servicios de los proveedores certificados por el proyecto.

Del objetivo inmediato 3

- Al menos un 70% de las organizaciones de productores/as rurales participantes y 150 planes de negocios reciben financiamiento del COMRURAL para sus planes de negocios.
- Se incrementa la productividad de la tierra en un 20%.
- Al menos 6,700 participantes en el proyecto.

Principios del COMRURAL

Las alianzas productivas estratégicas del sector agroalimentario que apoya el COMRURAL deben estar inscritas dentro de los siguientes principios:

- Visión de cadena de valor
- Sostenibilidad ambiental, social, económica y financiera
- Riesgos compartidos y beneficios mutuos inherentes al desarrollo de la alianza, tanto de los eslabones de producción y transformación, como de comercialización. En las alianzas todos los miembros aportan, todos arriesgan y todos ganan.
- Sistemas productivos complementarios que diversifiquen los riesgos ambientales y económicos.
- Articulación al valor agregado que se realice en los predios o en las zonas de producción.
- El apoyo para inversión en las alianzas se otorga únicamente cuando no sea posible conseguir otra fuente de financiación y sea necesario conseguir el cierre financiero de

las alianzas.

- La alianza productiva debe enfocarse a la generación de empleo y aumento de los ingresos en los productores participantes.
- Se promueve la asociatividad para mejorar la productividad y competitividad del sector rural.
- Las inversiones productivas se otorgan en función de las demandas del mercado.
- Los planes de negocios son financiados por el sector privado, productores y fondos del COMRURAL.

Área de Focalización

El Proyecto se focalizará en Siete Departamentos del Centro-Occidente de Honduras: Comayagua, La Paz, Intibucá, Santa Bárbara, Lempira, Copán y Ocotepeque. La focalización se realizó en base a los siguientes criterios: (i) potencial productivo, (ii) acceso a infraestructura vial y mercados potenciales, (iii) presencia de una red de cadenas de valor que pueden ser apalancadas hacia las metas de competitividad del Proyecto, (iv) capital social existente que puede ser aprovechado para esquemas participativos de toma de decisiones y monitoreo – evaluación, (v) iniciativas en marcha que complementan la operación propuesta. Adicionalmente, la región intervenida es consistente con las áreas prioritarias definidas por el Gobierno de Honduras en su estrategia del sector agroalimentario y el medio rural.

Población Meta

El COMRURAL apoyará pequeños productores/as rurales organizados en asociaciones, cooperativas y otros esquemas organizativos y representativos de la sociedad civil, que cuenten con personería jurídica o que la adquieran al participar en el Proyecto. El COMRURAL beneficiará al menos a 6,700 familias de pequeños productores/as, el 17.6% de la población elegible identificada en la zona de intervención

COMPONENTES.

Componente 1. Apoyo a las Alianzas Productivas

Incluye la provisión de asesoría técnica para la preparación de planes de negocios viables en base a alianzas entre organizaciones de productores/as y socios comerciales de la cadena de valor. Las actividades a financiar por este componente incluyen el programa de comunicación, divulgación e inducción con los diferentes actores participantes en COMRURAL para socializar los elementos del mismo en varios niveles y públicos, por ejemplo grupos de productores/as, asociaciones, sector privado y funcionarios públicos a nivel municipal, departamental y gobierno central para facilitar el mercadeo social del proyecto. También este componente se enfoca a

facilitar la estrategia de comunicación con el sector financiero privado para despertar su interés en participar en el proyecto e integrar en el mismo su inteligencia comercial enfocada a la competitividad rural. La capacitación para las organizaciones de productores/as para elaborar su plan de negocios se basa en una estrategia de formación de capital social, apoyándose en experiencias existentes y cooperando con iniciativas de desarrollo en marcha, sistemas y procesos informativos para poder captar información comercial, exportación, a fin de identificar oportunidades de negocios. El componente puede financiar estudios e investigaciones relevantes para la definición de las alianzas productivas.

Los resultados esperados de este componente serán (i) 215 organizaciones de productores/as rurales capacitadas y con las habilidades para participar en las alianzas productivas, (ii) al menos 15 Proveedores de Servicios de Desarrollo Empresarial certificados, (iii) al menos 200 planes de negocios de calidad preparados en el marco del Proyecto, (iv) al menos 150 planes de negocios aprobados para financiamiento.

Componente 2. Inversiones productivas.

Se proveerán recursos no reembolsables con el objetivo de cofinanciar los planes de negocios viables que se fundamentan en alianzas productivas en el marco de cadenas de valor y son formulados bajo el componente 1. Los recursos de este componente permitirán la implementación de los planes de negocio viables por parte de las organizaciones de productores/as, complementando el financiamiento otorgado previamente por el sector financiero privado, socios comerciales y el aporte de las organizaciones de productores/as. Específicamente se proveerán recursos financieros para inversiones: infraestructura menor en las fincas¹⁶, capital de trabajo, asistencia técnica y capacitación de los grupos participantes. La infraestructura y capital de trabajo pueden cubrir aspectos productivos, procesamiento y comercialización a nivel de la unidad económica y organizaciones. Las inversiones productivas a financiar se orientarán en base a la demanda del mercado y al establecimiento de alianzas productivas que permitan la incorporación de productores rurales organizados a las cadenas de valor.

Los resultados esperados de este componente serán (i) 150 alianzas productivas implementadas, (ii) al menos 6,700 familias de pequeños productores/as rurales organizados beneficiados con financiamiento del proyecto, (iii) 85% de las organizaciones de productores/as rurales satisfechas con los servicios de los proveedores certificados por el proyecto.

Solamente las organizaciones de productores/as que reciban créditos del sector privado para cofinanciar los planes de negocio serán elegibles para recibir fondos (capital semilla) para el apoyo a las inversiones productivas. Los recursos serán desembolsados de manera tal que funcionen como incentivo en la medida en que los grupos participantes cumplan con sus obligaciones con las instituciones financieras privadas que cofinancien sus planes de negocios,

¹⁶ La infraestructura en fincas incluye entre otros sistemas de riego, facilidades para almacenamiento, centros de acopio, instalaciones para cosecha de agua, beneficios y cuartos fríos.

contribuyendo de esta forma a crear una cultura de pago y capitalización. De tal forma que dichos recursos contribuyan a apalancar financiamiento privado al sector rural.

Fondo de Garantía Complementaria (FONGAC - COMRURAL)

El FONGAC–Competitividad Rural se constituirá en el Banco Hondureño de la Producción y la Vivienda (BANHPROVI) o un administrador privado de crédito, mediante procedimiento de la UAP/SEFIN, con recursos del Gobierno de Honduras y por un monto de US \$ 5 millones. Este fondo es exclusivo para garantías complementarias de préstamos en el marco del Proyecto. Solamente pueden recibir este beneficio instituciones financieras privadas elegibles y calificadas de acuerdo al Reglamento Financiero del Proyecto utilizando un mecanismo que muestre su adecuado desempeño financiero y buena gestión crediticia.

El FONGAC–COMRURAL podrá respaldar hasta el 50% de la garantía requerida del préstamo para cofinanciar los planes de negocios. Este porcentaje se negociará con las instituciones financieras privadas, siendo recomendable hasta un 50% de garantía ya que las propiedades rurales tienen un margen crediticio de 50% y las prendas 40%, por lo que esto limitaría la capacidad de obtener un potencial financiamiento. Es decir, además de las garantías reales presentadas por los prestatarios (prendaria o hipotecaria), las instituciones financieras privadas que otorgan préstamos en el marco del Proyecto recibirán un certificado de garantía complementaria, lo cual constituye un elemento adicional de manejo de riesgos e incentivo para el financiamiento privado al sector rural.

Componente 3. Coordinación

Este componente apoyará la administración, monitoreo y evaluación eficiente del Proyecto, así como la difusión de la información, y asegurará que se establezcan acuerdos apropiados durante su ejecución. Con fondos de este componente financiarán los servicios administrativos, equipos de oficina, y los gastos administrativos y operacionales necesarios para asegurar una ejecución eficiente de las actividades del COMRURAL y del manejo de recursos.

Los resultados de este componente serán (i) encuestas línea de base del Proyecto por departamentos y cadenas priorizadas, (ii) sistema de información gerencial en funcionamiento, (iii) sistema de seguimiento y evaluación participativa integrado en el sistema de información gerencial, (iv) planes operativos anuales ejecutados exitosamente, (v) resultados técnicos y financieros satisfactorios del desempeño de los planes de negocios de las alianzas productivas, (vi) informes semestrales elaborados oportunamente, (vii) operaciones bajo los procedimientos del presente manual de operaciones, incluyendo las políticas de salvaguarda y anti corrupción.

El Marco Institucional.

El prestatario del Proyecto es la República de Honduras representada por la Secretaría de Finanzas (SEFIN). El Gobierno delega la implementación técnica del Proyecto a la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), por medio de su Unidad Coordinadora de Proyecto (UCP) la cual funcionará bajo la coordinación de la FAO. La administración del proyecto la conduce la Secretaría de Finanzas a través de su Unidad Administradora de Proyectos.

La alianza productiva estratégica es el instrumento principal de implementación en la estrategia del Proyecto. Las alianzas se forman por una o varias OPRs y al menos un socio comercial. La alianza productiva identifica una oportunidad de mercado que genera beneficios mutuos y que se expresa en un plan de negocios, que incluye un análisis de su factibilidad.

El COMRURAL incluirá en su marco institucional de implementación las siguientes figuras: El Consejo Orientador del Proyecto (COP), la Unidad de Coordinación, Enlace y Seguimiento (UCES), los Consejos Locales de Apoyo a las Cadenas de Valor (CLACV), las organizaciones de productores/as (OPRs), los socios comerciales, la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP), los Proveedores de Servicios de Desarrollo Empresarial (PSDE) y los Aliados Financieros Privadas (AFPs)

Consejo Orientador del Proyecto (COP)

El COMRURAL contará con un Consejo Orientador del Proyecto (COP) de carácter multisectorial y representado por un balance de intereses propios para facilitar una relación ágil y de confianza con el sector privado. El COP asegurará la coherencia de las estrategias y actividades del Proyecto con respecto a las políticas y programas del Gobierno y los intereses propios de los actores productivos, velando por el cumplimiento de sus objetivos.

Las funciones del COP son:

- i) Establecer las normas y políticas que se requiera para el funcionamiento del Proyecto,
- ii) Aprobar el plan operativo anual- presupuesto, plan de adquisiciones y ratificar la aprobación del manual operativo de COMRURAL y sus reformas.
- iii) Aprobar el Reglamento de Funcionamiento del Consejo
- iv) Apoyar a la UCP en el ejercicio de sus funciones,
- v) Asegurar la coordinación con otros programas y proyectos relacionados con la competitividad rural, a través de la UCES.
- vi) Supervisa el cumplimiento del objetivo y resultados del Proyecto y,
- vii) Ratifica las decisiones del Consejo de Evaluación de los planes de negocios.

El COP será el espacio para la discusión entre el sector público y privado participante en el COMRURAL. El COP asegurará que las contrataciones del personal para la UCP, efectuadas por la

UCP – COMRURAL siguiendo los procedimientos establecidos, se realizan bajo estrictos criterios profesionales y transparentes y serán reemplazados exclusivamente por criterios relacionados con su desempeño, mediante la aplicación de evaluaciones semestrales al personal técnico contratado.

Los miembros del COP son los siguientes:

- El Secretario de Agricultura y Ganadería quien lo preside;
- El Secretario de la Presidencia;
- El Secretario de Finanzas;
- El Director del Instituto Nacional Agrario;
- 3 representantes de las organizaciones de productores/as rurales; y
- El Coordinador de la UCP, fungirá como secretario técnico.

El COP se reunirá dos (2) veces al año durante la implementación del COMRURAL. A solicitud del Presidente del COP y en consulta con los demás miembros podrá celebrarse reuniones extraordinarias. Los miembros del COP estarán sujetos a sustituciones o agregaciones bajo acuerdo mutuo entre la SAG y el Banco Mundial.

LA UNIDAD DE COORDINACIÓN, ENLACE Y SEGUIMIENTO (UCES-SAG)

La Secretaria de Agricultura y Ganadería, cuyo titular o su representante preside el COP, será asistido por la Unidad de Coordinación, Enlace y Seguimiento (UCES), unidad especializada cuya función principal es la de armonizar y compatibilizar las intervenciones del COMRURAL, con las políticas agroalimentarias del gobierno y de competitividad rural, así también con otros proyectos financiados por la cooperación externa. Para lo anterior, mantendrá una estrecha comunicación con la UCP-COMRURAL, las direcciones y servicios de la SAG y las agencias y organismos de cooperación.

La UCES, tendrá su sede en la Ciudad de Tegucigalpa, en la Oficina Principal de la SAG, tendrá un personal mínimo y cuya misión será de apoyar al COP en sus funciones y mantener un diálogo constante con los financiadores de los proyectos de competitividad rural y de la misma unidad, ya que las agencias cooperantes financiarán en partes iguales los gastos para su funcionamiento establecidos en el POA-Presupuesto de COMRURAL. El personal estará conformado por un coordinador, quien a su vez será el responsable del seguimiento y evaluación y oficiales técnicos: enlace con los actores institucionales públicos y privados, en mercados y cadenas agroalimentarias, de proyectos, y personal de apoyo.

La UCES tendrá como funciones específicas: i) Apoyar al COP en el cumplimiento de sus funciones; armonizando, alineando y compatibilizando las intervenciones de los actores en materia de competitividad rural. ii) Mantener un diálogo constante con los financiadores de los proyectos; con los actores institucionales con competencias en este campo y sector privado iii)

Asegurar la coordinación, tanto del COMRURAL como de los demás proyectos de competitividad rural, con los servicios y programas de la SAG iv) Apoyar los procesos de gestión del conocimiento y evaluación del Programa Marco de Competitividad Rural de la SAG; y v) colaborar con la UCPs de los proyectos de competitividad en la preparación del POA, del Plan de adquisiciones y contrataciones y el Manual de Operaciones.

Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP)

La UCP-COMRURAL descrita en el Anexo I sección B, será responsable de la ejecución técnica de las actividades del Proyecto, las cuales se basarán en los planes y resoluciones aprobadas por el COP. Consecuentemente, coordinará con la Unidad Administradora de Proyectos (UAP/SEFIN), lo relacionado con la programación, asignación y administración de los recursos financieros del mismo, teniendo las siguientes funciones:

- i) Preparar los planes operativos anuales (POA), presupuesto, Plan de Adquisiciones, plan de capacitación e informes del Proyecto en acuerdo con las demandas del Banco Mundial, COSUDE y SEFIN.
- ii) Desarrollar una estrategia de comunicación del Proyecto y enlace para lo cual podrá ser contratada una firma especializada, bajo los procedimientos de contrataciones acordadas con el Banco Mundial.
- iii) Realizar la supervisión técnica de todas las actividades del COMRURAL.
- iv) Realizar actividades de Monitoreo y Evaluación Participativa de las actividades del Proyecto.
- v) Elaborar términos de referencia para contratación de consultores, conformar lista corta, seleccionar a los consultores, supervisar el trabajo y recomendar el pago respectivo.
- vi) Recibir y evaluar los perfiles y planes de negocios con el Consejo de Evaluación y dictaminar sobre los mismos.
- vii) Supervisar los proyectos con las organizaciones de productores rurales y recomendar a la unidad administradora (UAP-SEFIN) autorizar los pagos subsecuentes por el agente fiduciario con base al avance de la ejecución física.
- viii) Establecer y mantener el Sistema de Información Gerencial (SIG) compatible con el SIAFI y demás instrumentos de programación financiera y presupuestaria del gobierno y los organismos cooperantes.
- ix) Certificar a Prestadores de Servicios de Desarrollo Empresarial (PSDE) calificados para los servicios demandados por los Componentes de Apoyo a las Alianzas Productivas y el Componente de Inversiones Productivas (ejemplo, listas positivas).
- x) Solicitar a la UAP / SEFIN y apoyar la adquisición de bienes, obras y servicios, conforme

el plan de adquisiciones, asegurándose que éstos reúnen la mejor calidad, condiciones de precio favorable y entrega oportuna.

- xi) Remitir a la UAP-SEFIN la documentación soporte para pagar los gastos del Proyecto.
- xii) Presentar a la UAP-SEFIN y al COP, en forma trimestral, semestral y anual, reportes detallados sobre el avance físico de las actividades del Proyecto.
- xiii) Apoyar a la UCES en la ejecución de la agenda de gobernanza social del Proyecto.

Los Consejos Locales de Apoyo a las Cadenas de Valor (CLACV)

Los CLACV se forman a partir del capital social existente en la zona de focalización del proyecto y funcionan como plataforma para movilizar actores locales y otras iniciativas ya existentes en esas localidades así como apoyo incremental para las alianzas productivas propuestas en COMRURAL. Los CLACV consolidan la transparencia del proyecto y apoyan en el desempeño e implementación del sistema de seguimiento y evaluación participativa. La UCP diseminará la información sobre el proyecto en los CLACV y compartirá con las mismas los avances y retroalimentación de la implementación del COMRURAL.

La figura institucional de base del proyecto debe partir de las alianzas público-privadas que se proponen como eje central de los planes de negocios. Las operaciones del proyecto dependen de la confianza mutua entre los productores/as rurales organizados/as, socios comerciales, instituciones financieras privadas, proveedores de servicios para el desarrollo empresarial, otros actores de las cadenas de valor y la Unidad Coordinadora. Estos actores cooperan en el marco de un esquema de incentivos financieros transparente. En este proceso, no intervienen presiones para solucionar conflictos agrarios ni privilegiar un grupo de clientes sobre otro.

Todos los actores que participan y se benefician directa e indirectamente en la gestión del proyecto convergen en los respectivos CLACV. La figura del CLACV es representativa del capital social existente en las zonas de influencia del proyecto. La base institucional del proyecto en cada región estaría dada por el CLACV ya que es la plataforma que sirve para concertar alianzas intersectoriales e interinstitucionales en función de las oportunidades identificadas en las cadenas de valor.

Las Organizaciones de Productores/as Rurales (OPRs)

La tipología de productores a atender por el COMRURAL se dimensiona bajo el principio de focalización y masificación de la intervención con un abordaje integral del desarrollo empresarial rural en función de las demandas del mercado.

El Proyecto será promocionado en la zona de influencia por parte del equipo técnico de las unidades regionales en coordinación con los PSDE, generando las condiciones para que los/as productores/as organizados o en vías de organización realicen una autoselección de los

productores/as elegibles para participar en el COMRURAL. En este sentido, desde el inicio se estarán creando las condiciones para promover un proceso eminentemente participativo que potencia la toma de decisiones desde la base. Los grupos organizados identificados durante la preparación son cooperativas de productores/as de café y hortalizas; asociaciones de productores/as de miel; comunidades indígenas Lenca y Maya-Chortí con emprendimientos de alfarería, artesanía y productores organizados en empresas campesinas con potencial para la acuicultura. Sin lugar a dudas que en la zona de intervención del Proyecto existen otros casos de productores/as organizados o en vías de organización que serán elegibles para participar.

Los criterios de elegibilidad de los productores/as rurales son los siguientes:

- Ser mayor de 18 años;
- Tener como ocupación principal las actividades agroforestales o trabajos rurales afines;
- Residir en el área rural;
- Aceptar formalmente la capacitación, asistencia técnica y la supervisión financiera prevista en el proyecto.
- Estar organizado o tener la disposición de organizarse para efecto de participar en las diversas actividades previstas en el proyecto.

La verificación de estos criterios de elegibilidad se efectuará mediante cada OPR participante de COMRURAL y constatado en un acta, que formará parte de su solicitud de financiamiento.

En cuanto a las organizaciones de productores aplican los siguientes criterios de elegibilidad:

- Contar con su constitución legal—o adquirirla en el marco del proyecto.
- Demostrar capacidad administrativa y financiera para la ejecución del plan de negocios o incluir en el mismo el fortalecimiento de sus capacidades en el tema
- Cubrir como asociación al menos un 10% del plan de negocios (aporte de los productores organizados)
- Contar con un plan de negocios formulado bajo los parámetros del proyecto.
- Contar con financiamiento privado en al menos un 30% del costo total del plan de negocios.
- Contar con uno o varios socios comerciales que aseguren el encadenamiento de sus productos o servicios.

Los Socios Comerciales

Son entes comerciales: (agroindustrias, exportadores, comercializadores, distribuidores especializados, procesadores, supermercados, cadenas de restaurantes, otros) con reconocida solidez y con una fuerte vinculación al mercado, que establece alianzas con una o más organizaciones de productores/as en busca de beneficios mutuos en una relación de cadena de

valor. Los mecanismos para establecer las alianzas con organizaciones de productores/as son los contratos que definen entre otros aspectos el producto o servicio, precio, calidad, cantidad y tiempo de entrega de acuerdo a la demanda.

Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG)

La UCP tendrá las funciones del control de calidad, supervisión técnica y el montaje del sistema de seguimiento y evaluación participativa. El Manual de Operaciones será el instrumento guía de las acciones de la UCP. La sede de la UCP será en Tegucigalpa y contará con dos (2) Unidades Coordinadoras Regionales (UCR) ubicadas en Santa Rosa de Copán (para facilitar actividades en los departamentos de Ocotepeque, Copán y Lempira) y La Esperanza–Intibucá (con actividad en los departamentos de Intibucá, Santa Bárbara, Comayagua y La Paz).

El Consejo de Evaluación (CE)

Los perfiles y planes de negocios serán evaluados por un Consejo de Evaluación (CE) que estará formado por: (i) el especialista en cadenas-mercado (ii) los especialistas en salvaguardas, (iii) 2-3 expertos externos ad hoc seleccionados de acuerdo al tipo de alianzas productivas propuestas y sus respectivas cadenas de valor. Los expertos externos serán seleccionados en base a su perfil profesional, trayectoria intachable e independencia en su relación con los actores participantes en COMRURAL.

Las funciones del Consejo de Evaluación son:

- Dictaminar sobre los perfiles de planes de negocio que entran a concurso para seleccionar los mejores de acuerdo a los criterios y objetivos del Proyecto.

- Dictaminar sobre los planes de negocio que han recibido financiamiento del sector financiero, revisando:
 - Que los parámetros de montos de capital semilla estén de acuerdo con los montos establecidos en el presente manual de operaciones.
 - Que los aspectos de salvaguardas sociales y ambientales se cumplan. o El impacto económico – financiero de los planes de negocios
 - El aporte de los productores participantes en la OPR o El aporte de los socios comerciales Los aspectos de mercado del plan empresarial o Las condiciones generales de la alianza
 - La estructura financiera del plan de negocios.
 - Los aspectos técnicos del plan de negocios.

Las decisiones del CE serán publicadas en los diarios nacionales y en el sitio de internet de COMRURAL, brindando transparencia al proceso de evaluación y aprobación final de los planes de negocios.

Los Proveedores de Servicios para el Desarrollo Empresarial (PSDE)

Las distintas actividades de prestación de servicios para el desarrollo empresarial serán realizadas por organizaciones locales, principalmente organismos privados de desarrollo (OPDs), que tienen presencia en el área de influencia del COMRURAL. Estas organizaciones constituyen los Proveedores de Servicios para el Desarrollo Empresarial (PSDE) que serán seleccionados mediante un proceso competitivo en el que concursen sobre la base de los siguientes criterios: (i) que tengan capacidad demostrada de gestión empresarial comunitaria, (ii) que tengan experiencia técnica y legal en el tema de encadenamientos productivos por parte de pequeños y medianos agricultores/as, (iii) que tengan una trayectoria de reconocido éxito y transparencia en la ejecución de sus programas y proyectos.

La UCP podrá brindar inducciones con apertura para todas las organizaciones interesadas en cada región, de manera que la participación de las mismas en el concurso se realice de acuerdo al alcance de los servicios que se prevén.

Los Aliados Financieros Privadas

Los Aliados Financieros Privados (AFP) que participan en COMRURAL: bancos comerciales, cooperativas de ahorro y crédito, instituciones privadas de desarrollo financieras y otros actores privados proporcionan el crédito para el cofinanciamiento de los planes de negocio. En función que el AFP arriesga recursos propios, tiene libertad de decisión sobre la aprobación de las solicitudes que se les presentan.

Cronograma secuencial de ejecución – Plan de Trabajo

El siguiente cronograma se propone para el primer año de implementación del Proyecto. En función del aprendizaje y validación del mismo se afinará un cronograma secuencial para los años subsecuentes fundamentado en la consolidación de la metodología validada y la sostenibilidad integral de las alianzas productivas:

Actividad	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Convocatoria, selección, calificación y registro de												

Actividad	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Proveedores de Servicios	■	■										
Calificación y convenios con IFPs	■	■										
Promoción del programa en zona de focalización primaria	■	■	■									
Talleres sobre preparación de perfiles y planes de negocios		■	■	■								
Talleres sobre salvaguardas sociales, ambientales y otros		■	■	■								
Convocatoria a presentación de perfiles de negocios			■	■			■	■				
Calificación de perfiles de planes de negocios					■				■	■		
Formulación participativa de planes de negocios					■	■				■	■	
Presentación de planes a los AFPs						■					■	
Negociación de condiciones de los créditos							■				■	
Calificación de los planes de negocios y ratificación de los mismos en el Consejo Orientador del Proyecto							■	■			■	
Desembolso de transferencias no reembolsables a las OPRs								■				■
Inicio de la implementación de los planes de negocios								■				■
Sistematización del proceso								■	■	■	■	■
Contratación de firma consultora para control de calidad a los servicios de desarrollo empresarial											■	■
Elaboración de manuales del proyecto	■	■	■	■								

E. INSUMOS

- Insumos suministrados por el Gobierno:

Para la implementación del proyecto, y bajo la administración de la SEFIN, el gobierno ha destinado un monto de US \$ 35.2 millones, de los cuales US \$ 30 millones provienen del financiamiento del Banco Mundial, US \$ 4 millones de la Cooperación Suiza y US \$ 1.2 millones de fondos nacionales.

- Insumos aportados por la cooperación internacional

El proyecto incluye las partidas correspondientes para el fortalecimiento de la Unidad Coordinadora del Proyecto y sus unidades regionales en términos de mobiliario y equipo, vehículos para el cumplimiento de sus funciones, estos fondos serán administrados por la Secretaría de Finanzas a través de su Unidad Administradora de Proyectos. Los vehículos serán asignados a la FAO para facilitar la movilización del personal y al final del proyecto serán devueltos al Gobierno de Honduras.

F. RIESGOS:

Se definieron niveles de riesgo desde lo nacional hasta el nivel de sub proyectos resultando en lo siguiente:

Nivel	Riesgo potencial	Nivel de riesgo	Medidas de mitigación
Nacional	Capacidad del sector para la implementación del Proyecto y no contar con un enfoque programático de las intervenciones	M	<ul style="list-style-type: none">Definir arreglos institucionales en base a los mandatos, fortalezas institucionales y sectoriales existentesSub ejecución del proyecto a través de la unidad de FAO/PACTA como recurso humano formado al servicio del sector.Aprovechar y fortalecer experiencias y alianzas existentesAvance en los sistemas

Nivel	Riesgo potencial	Nivel de riesgo	Medidas de mitigación
			<p>nacionales de planificación, presupuesto, gestión por resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y fortalecimiento de una institucionalidad apropiada para asegurar la sostenibilidad de la intervención • Avanzar en la articulación del sector público – privado y la cooperación para efectos presupuestarios
Nacional	Coherencia de políticas	L	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo continuo de políticas para responder oportunamente • Basar el Proyecto en las señales del mercado y sector privado
Nacional	Contexto económico internacional variable	M	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de la situación para adelantarse a los acontecimientos
Sub proyectos	Injerencia política en la asignación de recursos	MH	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos transparentes de asignación de recursos • Normas estrictas implementadas para el reclutamiento del personal • Monitoreo continuo sobre el cumplimiento de las normas y mecanismos.
	Falta de capacidad de las asociaciones de implementar planes de negocios de calidad	MH	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura geográfica del Proyecto adecuada para permitir acceso a un universo de clientes adecuados • Inversión significativa en capacitación, estudios y acompañamiento técnico
	Falta de interés de los agentes de mercado para hacer alianzas con los pequeños y medianos productores	L	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de modalidades con la inclusión de los grandes productores conjuntamente con pequeños y medianos en los planes de negocios en base a acuerdos de mutuo interés • Facilitar el acercamiento entre los agentes de mercado y los productores

G. OBLIGACIONES ANTERIORES Y REQUISITOS PREVIOS

El equipo técnico de la unidad de gestión de PACTA ha recibido la no objeción del Banco Mundial para fungir como Unidad Coordinadora del Proyecto COMRURAL. El préstamo ha sido declarado efectivo a partir del 28 de mayo de 2010. La SAG realizará las gestiones para que los documentos del proyecto incluyendo el manual de operaciones reflejen el marco institucional operativo de implementación bajo el mecanismo FAO/PACTA descrito en la presente addenda.

Adicionalmente, el Gobierno de Honduras, adquiere el compromiso de incorporar las lecciones aprendidas en la implementación de COMRURAL como un insumo para la formulación de los nuevos proyectos rurales del sector agroalimentario.

H. PRESENTACIÓN DE INFORMES, REVISIONES Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Los informes que preparará la Unidad Coordinadora del Proyecto con su descripción son los siguientes:

- **Informes semestrales de progreso:** se presentarán bajo el formato acordado entre la FAO, el Banco Mundial, la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación y el Gobierno de Honduras haciendo énfasis en los logros por componente y el impacto del Proyecto en la calidad de vida de las familias participantes.
- **Informes técnicos:** se realizarán anualmente dos revisiones conjuntas (Gobierno de Honduras – Banco Mundial – Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación - FAO) de avances las que resultarán en dos memorias técnicas sobre ajustes o consolidación de la metodología enfocadas a la sostenibilidad de las alianzas productivas y la adopción del esquema institucional del proyecto.
- **Seguimiento y Evaluación:** se establecerá un sistema de seguimiento y evaluación participativa que facilitará la retroalimentación a lo largo de la ejecución del Proyecto. Se realizará una evaluación de medio término y se realizará una evaluación externa final del impacto del proyecto.
- **Informe final:** se presentará bajo el formato acordado entre el Gobierno de Honduras, la FAO y los organismos financieros del COMRURAL (Banco Mundial y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación).

Marco Lógico para la Gestión Técnico – Operativa del COMRURAL

El éxito de la gestión técnico – operativa del Proyecto COMRURAL será medida por el cumplimiento adecuado de los objetivos y resultados esperados a cuya consecución se refiere el marco lógico.

Objetivo de Desarrollo

Contribuir a incrementar la productividad y competitividad de organizaciones de productores rurales a través de su participación en alianzas productivas en el marco de las cadenas de valor.

Indicadores del Objetivo de Desarrollo

- Se logra un incremento del 10% en el valor de las ventas brutas de las organizaciones de productores rurales a partir de la implementación del plan de negocio.
- Al menos un 80% de los productores que han recibido apoyo del proyecto para implementar un PN están satisfechos con el proyecto.
- Los actores privados realizan préstamos por un monto de US \$12.05 millones en el cofinanciamiento de los planes de negocio.
- Se incrementa en un 20% la productividad de la tierra y del trabajo para los productores apoyados por el proyecto.

Objetivos inmediatos	Resultados esperados	Indicadores	Medio de Verificación	Supuestos
Facilitar el establecimiento de alianzas productivas estratégicas con arreglos de beneficio mutuo entre organizaciones de productores/as con uno o varios socios comerciales. Es decir, se propone el establecimiento de vínculos formales entre productores/as y los siguientes eslabones en la cadena de valor.	6,700 productores, han establecido alianzas productivas sostenibles, para lo cual el COMRURAL les brindará la asistencia técnica necesaria para la obtención del crédito ante instituciones financieras privadas, que les permitirá financiar sus planes de negocios.	Al menos 200 planes de negocio de calidad que involucran a 6,700 productores, preparados bajo los parámetros y con financiamiento del proyecto	Reportes del sistema de seguimiento y evaluación participativa del proyecto	El sector privado participa activamente en las alianzas productivas
	Al menos 215 organizaciones de productores rurales capacitadas y con las habilidades para participar en las alianzas productivas.	215 OPR han producido un perfil que es aprobado para volverse en un plan de negocio.	Reportes del sistema de seguimiento y evaluación participativa del proyecto	Las organizaciones de productores rurales atienden las convocatorias y participan en el proyecto
	Establecido el sistema de seguimiento y	Sistema SEP en	Reportes del sistema	Se mantiene el apoyo público al

Objetivos inmediatos	Resultados esperados	Indicadores	Medio de Verificación	Supuestos
	evaluación participativa / gestión del conocimiento del proyecto.	funcionamiento		proyecto
Facilitar el desarrollo del mercado de Prestadores de servicios técnicos (financieros y no financieros) y fomento de sus capacidades para desarrollar las alianzas y plasmar su relación comercial	Al menos 15 proveedores de servicios de desarrollo empresarial certificados para participar en el proyecto.	Al menos 15 PSDE calificados.	Reportes del sistema de seguimiento y evaluación participativa del proyecto	Los proveedores de servicios mejoran sus capacidades y oferta de servicios
	85% de las organizaciones de productores rurales participantes en el proyecto satisfechas con los servicios de los proveedores certificados por el proyecto.	85% de las OPR califican favorablemente la asistencia técnica de los PSDE certificados	Reportes del sistema de seguimiento y evaluación participativa del proyecto	
Cofinanciar Planes de negocios que, entre otros aspectos, incluyen las inversiones, el mercado, resultados esperados y contrapartidas de los socios, fundamentados en un esquema donde “todos ponemos – todos arriesgamos – todos ganamos”.	Al menos un 70% de las organizaciones de productores/as rurales participantes y 150 planes de negocios reciben financiamiento del COMRURAL para sus planes de negocios.	Al menos 150 planes de negocio financiados con fondos del proyecto Y 70% de los perfiles resultan con un plan de negocios aprobado	Reportes del sistema de seguimiento y evaluación participativa del proyecto	El proyecto genera credibilidad en sus actores, especialmente con el sector privado
	Se incrementa la productividad de la tierra en un 25%.	Productividad de la tierra incrementa en un 25% sobre la línea de base	Reportes del sistema de seguimiento y evaluación participativa del proyecto	Los planes de negocios incorporan tecnología orientada al incremento de la productividad
	Al menos 6,700 participantes en el proyecto.	6,700 participantes en el proyecto	Reportes del sistema de seguimiento y	La región occidental absorbe

Objetivos inmediatos	Resultados esperados	Indicadores	Medio de Verificación	Supuestos
			evaluación participativa del proyecto	positivamente el proyecto

Términos de Referencia Personal de la Unidad Coordinadora del Proyecto COMRURAL

Las principales responsabilidades atribuidas a cada uno de los puestos de dirección de la Unidad de Coordinadora son definidos por los términos de referencia de cada uno de los cargos. Estos son los siguientes:

Director:

- Coordinar y garantizar el cumplimiento del Plan Operativo y presupuesto.
- Validar y ajustar el Manual de Operaciones y sus instrumentos operativos.
- Dirigir y facilitar los procesos de promoción y difusión del COMRURAL con actores clave.
- Establecer en forma sistemática alianzas de cooperación y coordinación interinstitucional, con los ejecutores del COMRURAL, gobiernos locales, instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales, con acciones operativas en el área de influencia del Proyecto.
- Implementar los lineamientos establecidos en los documentos del Proyecto: Convenio de Financiamiento del Banco Mundial, Convenio de Donación de COSUDE y acuerdos de las misiones de avances del proyecto.
- Promover la vinculación al COMRURAL de los programas y servicios de la SAG, entidades públicas, organizaciones no gubernamentales (ONGs), e identificar mecanismos que fomenten su participación.
- Coordinar, planificar y dirigir las actividades y metas programadas en el COMRURAL, de acuerdo con el Convenio de Financiamiento del Banco Mundial, Convenio de Donación de COSUDE, el POA, el Manual de Operaciones del proyecto y las directrices del Consejo Orientador del Proyecto (COP).
- Velar por el logro de los objetivos, metas y obligaciones del proyecto en sus componentes técnicos, presupuestarios, financieros y legales y el cumplimiento de las regulaciones establecidas en el Manual de Operaciones del Proyecto y sus Reglamentos.
- Remitir a la Unidad Administradora de Proyectos de la Secretaría de Finanzas la documentación técnica necesaria para el inicio de los procesos de adquisición y contratación, así como para la gestión de las No Objeciones de los Organismos Financiadores, en caso de requerirse.
- Coordinar acciones con otros proyectos sectoriales vinculados a la competitividad rural, a fin de intercambiar experiencias.
- Actuar como Secretario Técnico del COP del COMRURAL.
- Presentar al COP (i) el Plan Operativo Anual; (ii) el Presupuesto Anual y (iii) el Plan de Adquisiciones y Compras (PAC) que correspondan al año fiscal en transcurso, en los tiempos y formas que defina la SEFIN y la SAG para su discusión y aprobación.
- Presentar al COP los informes semestrales y anuales de avance de la ejecución del Proyecto, a más tardar 1 mes después de finalizado cada semestre, así como cualquier otro informe solicitado por la UAP/SEFIN, la SAG, Banco Mundial o COSUDE.
- Coordinar las acciones fiduciarias del proyecto con la Unidad Administradora de Proyectos (UAP) de la SEFIN incluyendo la autorización de pagos de bienes y servicios, de acuerdo a los procedimientos establecidos por la UAP/SEFIN.

- Velar por la aplicación de las normas de anti-corrupción, tal como lo establece el convenio de financiamiento del Banco Mundial, y la gobernabilidad de COMRURAL.
- Coordinar con la Secretaría de Finanzas, el Banco Mundial y COSUDE la ejecución del COMRURAL y la preparación de misiones de supervisión.
- Supervisar el desempeño o cumplimiento de las obligaciones encomendadas al personal contratado.
- Mantener una estrecha comunicación con el coordinador de los programas de competitividad rural en Honduras que designará la SAG.
- Velar por la contratación anual de un ente externo para llevar a cabo una evaluación de desempeño del personal de la Unidad Coordinadora de COMRURAL.
- Garantizar que las actividades que ejecute COMRURAL se ajusten o enmarquen en las políticas del Programa de Competitividad rural y en consonancia con los otros proyectos de competitividad.

Especialista en Seguimiento y Evaluación Participativa

- Diseñar e implementar el sistema de seguimiento y evaluación participativa de COMRURAL, incluyendo el diseño de instrumentos por actor y la formación de capacidades en el tema.
- Generar un sistema continuo de reportes, mediante un proceso permanente de análisis y calificación de las actividades, procesos y productos por componente y actores del Proyecto.
- Fortalecer la capacidad de gestión de los componentes del Proyecto (Instancia de toma de decisiones), mediante el establecimiento de los mecanismos para la periódica revisión y replanteamiento de estrategias, técnicas, financieras y administrativas.
- Organizar la información sistemáticamente (en base de datos) que permita evaluar periódicamente el alcance de los objetivos del Proyecto y los componentes planteados en el marco de resultados y la línea base, así como el cumplimiento del Plan Operativo Anual.
- Completar la línea base y actualizarla periódicamente según los procedimientos recomendados y acordados. Identificar oportunamente los problemas que se presenten en la ejecución del mismo y sugerir correctivos.
- Llevar una base de datos de cuales han sido los productos, efectos e impactos para cada componente del Proyecto que permita las evaluaciones periódicas (es decir, anuales, de medio término, finales y ex post del Proyecto); para la sistematización de experiencias de la ejecución y la extracción de lecciones que permitan la formulación de futuros proyectos de desarrollo rural sostenibles; tomando en cuenta el marco de resultados del Proyecto.
- Generar y sistematizar los procedimientos para la recopilación, procesamiento análisis de información sobre los productos, efectos e impactos de los componentes del Proyecto.
- Proveer oportuna y eficientemente la información pertinente a los decisores de acción, para apoyar la administración eficiente y eficaz de la unidad, de manera que incida en la toma de decisiones en forma correcta, oportuna y significativa, para el logro de los objetivos del Proyecto.

- Facilitar la integración, coordinación y complementariedad entre los indicadores y reportes de información generada por el sistema con la SEPLAN, diferentes programas y servicios de la SAG, y de las instituciones aliadas, mediante un análisis integral del avance de las acciones y sus efectos en la población.
- Diseñar y establecer la plataforma de gestión del conocimiento del proyecto.
- Facilitar los procesos de planificación, seguimiento y evaluación del equipo de la UCP del proyecto.
- Coordinar con el especialista en Comunicación el diseño e implementación del plan de información y comunicación del proyecto.
- Apoyar al Director del Proyecto en la organización de misiones de avances.
- Participar en la estructuración de términos de referencia de consultorías vinculadas al seguimiento y evaluación y en los procesos para selección de consultores así como en el desarrollo de las consultorías como contraparte.
- Realizar otras tareas asignadas por la Coordinación del Proyecto.

Técnico en Gestión del Conocimiento

- Facilitar los procesos de sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas con los actores participantes en las alianzas productivas
- Diseñar e implementar, junto con el especialista en comunicaciones, los instrumentos y contenidos para el flujo de la información entre los actores participantes en el proyecto.
- Generar documentos técnicos y metodológicos bajo el marco del establecimiento de alianzas productivas en las cadenas de valor.
- Documentación y análisis del impacto del proyecto en los indicadores a nivel de organizaciones de productores y cadenas de valor
- Documentación y análisis del impacto del proyecto a nivel de los productores participantes y cadenas de valor
- Mantenimiento a las bases de datos de contactos y aliados del proyecto, especialmente en el sistema de información geográfica.
- En coordinación con el especialista social, apoyar los procesos de gestión del conocimiento con los pueblos indígenas, jóvenes y mujeres rurales
- Participar en los procesos de seguimiento y evaluación participativa
- Identificar las buenas prácticas en la formulación e implementación de perfiles y planes de negocios con las organizaciones de productores rurales
- Generar los insumos de política pública producto del aprendizaje generado por el proyecto
- Facilitar el flujo de información técnica y metodológica con otros proyectos de competitividad rural nacionales e internacionales
- En coordinación con el Especialista en Comunicaciones brindar el mantenimiento a los instrumentos de gestión del conocimiento del proyecto incluyendo publicaciones en la WEB, audiovisuales, radio y otros
- Generación de datos e informes sobre la proyección de datos económicos como producción, rendimientos por área, ingresos, tecnología, y otros datos para efectos estadísticos por cadena de valor y región.
- Facilitar los procesos de institucionalización de la gestión del conocimiento a nivel local y por cadenas de valor con un enfoque territorial y de identidad cultural.

- Desarrollar jornadas de capacitación sobre gestión del conocimiento en el marco del establecimiento de alianzas productivas en las cadenas de valor.
- Facilitar el intercambio de experiencias entre organizaciones de productores, proveedores de servicios, aliados comerciales, secretarios técnicos de las cadenas y otros en el marco de las cadenas de valor.
- Otras tareas asignadas por la coordinación del proyecto.

Especialista en Comunicaciones

- Diseñar y ejecutar un plan de comunicación, promoción y divulgación del Proyecto, a través del uso de los canales adecuados principalmente los medios masivos de comunicación de preferencia, las radios emisoras.
- Coordinar el diseño, producción y divulgación de materiales promocionales audiovisual requeridos para el lanzamiento, campañas y operatividad del Proyecto.
- Participar y/o desarrollar presentaciones del Proyecto dirigidas a los sectores y actores involucrados en el mismo: organizaciones de productores, instituciones financieras, aliados comerciales, autoridades civiles, instituciones del sector público y privado presentes en las regiones de trabajo.
- Participar en el proceso de validación institucional y metodológica del Manual de Operaciones del COMRURAL y de sus instrumentos operativos, en lo referente a la comunicación, divulgación y promoción del Proyecto.
- Coordinar y apoyar la programación y ejecución de los eventos y jornadas de socialización de los resultados y hallazgos de los distintos trabajos e investigaciones de COMRURAL.
- Apoyar al Coordinador del Proyecto en la ejecución de sus funciones.
- Planificar y desarrollar giras de campo en el ámbito geográfico del área de influencia del Proyecto, para el reconocimiento del territorio y el abordaje/acercamientos de los actores sociales.
- Participar y apoyar los procesos y mecanismos de seguimiento y evaluación participativa de las acciones de COMRURAL.
- Coordinar la edición de manuales, guías metodológicas, etc. que den cuenta de la operatividad de COMRURAL, sus acciones y sus logros.
- Apoyar a los técnicos de las firmas que realizaran las consultorías para la documentación y sistematización de sus labores.
- Establecer una fluida y eficiente comunicación y coordinación con la Unidad de Comunicaciones de la SAG.
- Establecer en forma sistemática alianzas de cooperación y coordinación interinstitucional en el marco de un trabajo colaborativo con las mancomunidades, gobiernos locales, instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales presentes en el área de influencia del Proyecto.
- Desarrollar jornadas de capacitación dirigidas a los técnicos de la Unidad Coordinadora del Proyecto, proveedores de servicios técnicos-financieros y las asociaciones de productores.
- Coordinar la preparación y edición de libros, folletos y guías metodológicas que den cuenta de las intervenciones y logros del Proyecto, conjuntamente con los demás actores.

- Coordinar con el asistente de informática todos los contenidos que se presentarán en la web del COMRURAL y la actualización de los mismos.
- Elaboración y presentación de informes de avance a la coordinación del COMRURAL.
- Las demás funciones inherentes a su cargo y asignadas por la Coordinación de COMRURAL.

Especialista en Mercado y Cadenas

- Gestionar y facilitar la conformación de alianzas para articular los grupos de productores/as, las Instituciones Financieras, los Proveedores de Servicios de Desarrollo Empresarial (PSDE) y los socios comerciales (mercado).
- Apoyar los procesos de promoción y difusión del COMRURAL y la participación de los actores involucrados.
- Diseñar el plan operativo de los Componentes 1 y 2 de COMRURAL.
- Hacer la coordinación técnica correspondiente en todo el proceso de revisión, ajuste y aprobación o no de los perfiles y de los planes de negocios.
- Participar y/o desarrollar presentaciones del Proyecto a: organizaciones de productores/as, instituciones financieras, socios comerciales, instituciones del sector público y privado con acciones en el área de influencia de COMRURAL.
- Facilitar la vinculación de los servicios, programas y proyectos de la SAG al COMRURAL.
- Desarrollar jornadas de capacitación a los técnicos de la UCP, proveedores de servicios técnicos-financieros y las OPRs.
- Apoyar al Coordinador del Proyecto y al equipo de la UCP en sus funciones.
- Establecer, con el Comité de Evaluación, los criterios para la selección, priorización y evaluación de los perfiles y planes de negocios, así como los criterios para los procesos de convocatoria a la OPRs.
- Integrar el Comité de Evaluación del COMRURAL y participar en la calificación de los perfiles y Planes de Negocios presentados por las OPRs al proyecto.
- Participar en el proceso de validación institucional y metodológico del Manual de Operaciones del COMRURAL
- Apoyar los procesos de promoción y difusión del COMRURAL y la participación de los actores involucrados.
- Mantener una estrecha comunicación con la UCES
- Desarrollar jornadas de capacitación a los proveedores de servicios técnicos-financieros (PSDE-IPFs)
- Participar y apoyar los procesos de seguimiento y evaluación participativa de las acciones del COMRURAL.
- Facilitar y apoyar a los técnicos de las firmas que realizaran trabajos de consultorías
- Elaboración y presentación de informes de avance a la Coordinación de COMRURAL, y
- Otras funciones inherentes a su cargo y que le asigne la Coordinación de COMRURAL.

Especialista en Asistencia Técnica e Innovación Tecnológica Empresarial

- Diseñar en coordinación con el especialista en Comunicaciones la estrategia de difusión del Componente 2
- Apoyar la operación de las Mesas de las cadenas seleccionadas; o su revitalización en aquellos casos en que haya cesado su operación;
- Asistir al fortalecimiento de las principales organizaciones de nivel meso en las cadenas seleccionadas y su participación en las Redes Locales de Apoyo a las cadenas de valor (RLA);
- Promover la participación de las asociaciones de pequeños y medianos productores/as en los comités de cadenas;
- Asistir a las RLA de las cadenas y/u organizaciones en la formulación de planes estratégicos y en el diseño de estrategias y programas de de Asistencia Técnica y desarrollo tecnológico para mejorar la competitividad;
- Coordinar con los CLACV y los comités de cadena a nivel meso la ejecución de estudios prioritarios para mejorar la competitividad;
- Promover la sustentabilidad financiera de los comités de la cadena a través de contribuciones de sus miembros y mecanismos adecuados;
- Recibir y dictaminar las propuestas de desarrollo tecnológico presentadas por las cadenas y/u organizaciones de nivel meso;
- Organizar paneles técnicos para la revisión y selección de propuestas de innovación técnica y AT;
- Evaluar, conjuntamente con la Coordinación del Proyecto, la capacidad de las organizaciones para la asignación de recursos para las propuestas de innovación técnica y AT;
- Asistir a la Coordinación del Proyecto en la organización de las contrataciones con los beneficiarios del Componente 2 y en la utilización de los fondos de co financiamiento;
- Bajo el liderazgo del E-SEP preparar la actualización del mapeo de la situación de gobernabilidad de las cadenas seleccionados, y llevar a cabo la evaluación inicial de las organizaciones beneficiarias y de los productores/as; y,
- Supervisar la ejecución de los planes de negocios de las cadenas beneficiarias.
- Las demás funciones inherentes a su cargo y asignadas por la Coordinación de COMRURAL.

Especialista en Servicios Financieros

- Apoyar en el diseño de la estrategia de difusión del Componente 2
- Implementar los instrumentos financieros del proyecto (Manual Financiero, Manual FONGAC – COMRURAL)
- Control de calidad a la cartera de planes de negocio.
- Coordinar con los demás especialistas el avance de la formulación de los planes de negocios aprobados.

- Verificar la pertinencia de los análisis de los aspectos técnicos financieros de los proyectos a fin de determinar su alineación con las normas y políticas del Manual de Operaciones vigente.
- Promover la participación de las asociaciones de pequeños y medianos productores en los comités de cadenas;
- Asistir a las RLA de las cadenas y/u organizaciones en la formulación de planes estratégicos y en el diseño de estrategias y programas de financiamiento para asegurar su viabilidad económica;
- Coordinar con los CLACV y comités de cadena a nivel meso la ejecución de estudios prioritarios para mejorar la competitividad;
- Promover la sustentabilidad financiera de los comités de cadena a través de contribuciones de sus miembros y mecanismos adecuados;
- Recibir y pronunciarse sobre las propuestas presentadas por las cadenas y/o organizaciones de nivel meso;
- Organizar paneles técnicos para la revisión y selección de propuestas de financiamiento;
- Evaluar, conjuntamente con la Coordinación del Proyecto, la capacidad de las organizaciones relevantes para la asignación de recursos para las propuestas de financiamiento;
- Asistir a la Coordinación del Proyecto y la UAP/SEFIN en la organización de las contrataciones con los beneficiarios del Componente 2 y en la utilización de los fondos de co financiamiento;
- Bajo el liderazgo del E-SEP preparar la actualización del mapeo de la situación de gobernabilidad de las cadenas seleccionados, y llevar a cabo la evaluación financiera inicial de las organizaciones beneficiarias y de los productores; y,
- Supervisar la ejecución de los planes de negocios de las cadenas beneficiarias.
- Las demás funciones inherentes a su cargo y asignadas por la Coordinación de COMRURAL.

Especialista en Salvaguardas Ambientales

- Diseñar la estrategia para transversalizar el componente ambiental en los perfiles y planes de negocios/ subproyectos.
- Coordinar acciones y ser el enlace institucional entre COMRURAL y la SERNA
- Establecer la coordinación y complementariedad con la institucionalidad presente en la zona trabajando en el tema ambiental (gobierno central, municipalidades, mancomunidades, otros)
- Velar por que en los planes de negocios/subproyectos se formulen observando el cumplimiento de las políticas nacionales e internacionales, lineamientos y normas ambientales del país y las contenidas en el presente manual de operaciones.
- Apoyar a los equipos regionales y brindar asistencia técnica puntual y especializada a los OPRs y otros actores de las alianzas.
- Garantizar que cada plan de negocios contenga el respectivo plan de manejo ambiental, aprobado y certificarlo en consulta con la SERNA e ICF.

- Revisar y aprobar en coordinación con la SERNA el Plan Ambiental contenido en los planes de negocios
- Diseñar y ejecutar procesos de formación y capacitación sobre la temática ambiental dirigida a los actores de las alianzas productivas (productores/as, PSDE, AFP, socios comerciales, otros)
- En el marco de la legislación ambiental realizar una categorización de los subproyectos (1,2,3) contenidos en los planes de negocios y velar por que estos contengan las medidas de prevención y mitigación y presupuestos
- Revisión de planes de negocios (brindar observaciones, comentarios y dictamen) y realizar giras de campo para la supervisión y monitoreo
- A solicitud del Consejo de Evaluación participar en el proceso de calificación de los perfiles y planes de negocios.
- Promover y facilitar los procesos de seguimiento ambiental (SAG, Instituto de Conservación Forestal (IFC), SERNA y SOPTRAVI, son algunas de las instituciones del estado que velarán por el cumplimiento de las medidas de mitigación)
- Brindar seguimiento y evaluación a las propuestas de salvaguardas ambientales y medidas de mitigación propuestas contenidas en los planes de negocios.
- Apoyar los procesos de evaluación participativa y gestión del conocimiento realizado por el especialista del SEP.
- Las demás funciones inherentes a su cargo y asignadas por la Coordinación de COMRURAL.

Especialista en Salvaguardas Social

- Diseñar la estrategia para transversalizar el componente social y el enfoque de equidad de género en los planes de negocios/ subproyectos
- Asegurar que el Proyecto respete la dignidad, derechos humanos e identidad cultural de los Pueblos Indígenas en el área del proyecto.
- Asegurar que los Pueblos Indígenas sean consultados, informados, participen en todo el ciclo del proyecto.
- Velar por que en los planes de negocios/subproyectos se formulen observando el cumplimiento de las políticas nacionales, lineamientos y normas sociales del país (evolución social) y las contenidas en el presente manual de operaciones.
- Velar por que en los planes de negocios/subproyectos se formulen observando el cumplimiento de los lineamientos y normas sociales y de equidad de género.
- Diseñar y ejecutar procesos de formación y capacitación sobre la temática social y genero dirigida a los actores de las alianzas productivas (productores/as, PSDE, AFP, socios comerciales, otros)
- Apoyar a los equipos regionales y brindar asistencia técnica puntual a los OPRs y otros actores de las alianzas.
- A solicitud del Consejo de Evaluación participar en el proceso de calificación de los perfiles y planes de negocios.
- Revisión de planes de negocios (brindar observaciones, comentarios y dictamen) y realizar giras de campo para la supervisión y monitoreo
- Brindar seguimiento y evaluación a las propuestas de salvaguardas social, etnias y de enfoque de género contenidas en los planes de negocios.

- Apoyar los procesos de evaluación participativa y gestión del conocimiento realizado por el especialista del SEP.
- Velar por la aplicación de la agenda de gobernabilidad del COMRURAL
- En coordinación con los especialistas financieros fomentar y apoyar los procesos de seguimiento social y rendición de cuentas
- Las demás funciones inherentes a su cargo y asignadas por la Coordinación de COMRURAL.