

**Organizaciones y Estrategias Híbridas  
en América Latina:  
El Programa de Acceso a la Tierra  
(PACTA) en Honduras**



**Organizaciones y estrategias híbridas en América Latina:  
El Programa de Acceso a la Tierra (PACTA) en Honduras**



Organización de las Naciones Unidas y la Alimentación FAO  
Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión del material contenido en este producto para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente.

Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para venta u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al Programa de Acceso a la Tierra (PACTA) colonia Tepeyac Norte 1002, Calle Froylán Turcios, Tegucigalpa, M.D.C., o por correo electrónico a [pacta@fao.org.hn](mailto:pacta@fao.org.hn) o [fao-hn@fao.org](mailto:fao-hn@fao.org)

Recopilación y redacción: Linda Baez Lacayo, Raúl Alemán, Héctor Tablas  
Comentarios y sugerencias: [linbaez@manquehue.net](mailto:linbaez@manquehue.net), [raleman.pacta@fao.org.hn](mailto:raleman.pacta@fao.org.hn),  
[htablas.pacta@fao.org.hn](mailto:htablas.pacta@fao.org.hn)  
Diseño gráfico: Doris de Valladares  
Edición al cuidado de Vanessa Baldassarre  
Edición: Agosto, 2009  
Impresión: Scancolor, S. de R.L.  
Impreso y hecho en Honduras

## **INDICE DE CONTENIDO**

- 1. INTRODUCCION**
- 2. ANÁLISIS DE PACTA**
  - 2.1. Génesis y orígenes-los antecedentes
  - 2.2. Visión, Misión, Principios
  - 2.3. Grupo meta y regiones priorizadas
  - 2.4. Líneas de trabajo y estrategias del PACTA
  - 2.5. Estructura interna, personal, funcionamiento, sistemas
  - 2.6. Gobernanza, liderazgo y cultura
  - 2.7. Estrategia de financiamiento
  - 2.8. Respuestas a la vulnerabilidad y el contexto
  - 2.9. Alineamiento de la cultura interna con los objetivos externos
- 3. LAS ACCIONES DE PACTA Y SUS ESQUEMAS DE ALIANZAS (LAS ESTRATEGIAS HÍBRIDAS)**
  - 3.1. Los actores relacionados
  - 3.2. Desarrollo de las alianzas y vínculos
- 4. CONCLUSIONES-RESULTADOS ALCANZADOS**
  - 4.1. Resultados en la población (económico, social y ambiental)
  - 4.2. Resultados en los actores participantes
  - 4.3. Análisis de cambios institucionales, el entorno y como se han incorporado los cambios.
- 5. LECCIONES APRENDIDAS Y RETOS AL FUTURO**
  - 5.1. Desarrollo de Alianzas y estrategias híbridas
  - 5.2. Mejora de la competitividad de las empresas rurales y su acceso a activos productivos
  - 5.3. La participación de proveedores de servicios
  - 5.4. Desarrollo Territorial Rural
  - 5.5. La gestión del Programa

## **Siglas y Acrónimos utilizados**

AGROCONSA	Agrónomos y Consultores Santos S.A.
APRHOFI	Asociación de Productores de Hortalizas y Frutas de Intibucá
ASOCUCH	Asociación de la Sierra de los Cuchumatanes, Guatemala
CAC	Cooperativas de Ahorro y Crédito
CELTA	Consultores Técnicos, Agropecuarios, Empresariales y Legales
CIPCA	Centro de Investigación y Promoción del Campesinado, Perú
EMAPRAS	Empresa de Asesoría en Producción Agropecuaria Sostenible
EP	Empresa Productiva – constituida en el marco del PACTA
ERP	Estrategia para la Reducción de la Pobreza
ESMA	Empresa de Servicios Múltiples Agropecuarios
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FEDERCOOP	Federación de Cooperativas, Chile
FONGAC – PACTA	Fondo de Garantía Complementaria del PACTA
IFP	Institución Financiera Privada (proveedores de servicios financieros)
INA	Instituto Nacional Agrario
INE	Instituto Nacional de Estadísticas
NITLAPAN	Instituto de Investigación y Desarrollo, Nicaragua
LMDSA	Ley de Modernización del Sector Agropecuario
ONG	Organización No Gubernamental
PACA	Política Agrícola Centroamericana
PACTA	Programa de Acceso a la Tierra
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RLA	Redes Locales de Apoyo
SECOES	Servicios de Consultorías Especializadas
SEIRE	Innovación Tecnológica
SEL	Sistema de Extensión de Lempira
SEP	Seguimiento y Evaluación Participativa
SERTEDESO	Servicios Técnicos para el Desarrollo Sostenible
UG-PACTA	Unidad de Gestión del PACTA
UTE	Unidad Técnica Empresarial
UTL	Unidad Técnica Local (proveedores de servicios no financieros)

### **Datos Generales y económicos de Honduras**

Población	7, 066,728 habitantes
Superficie	112,492 kms2
Producto Nacional Bruto (PNB)	4.5 billones de dólares de USA
Ingreso per cápita (en US\$ PPA)	2, 665 dólares de USA
Contribución de la Agricultura al PIB	23.2 por ciento
Población Rural	48.4 por ciento
Población que vive por debajo de la línea de pobreza	61.4 por ciento
Índice de Desarrollo Humano (IDH)	0.664
Índice de Pobreza Humana	34.6
Analfabetismo en Adultos	20.4 por ciento
Desnutrición Infantil (% de niños menores de 5 años)	67.2 por ciento
Población sin acceso a agua potable	29 por ciento
Índice de Ingreso per cápita	0.548

Fuente: Elaboración propia con datos de sitio Web de Cepal y PNUD



## **La Experiencia del Programa de Acceso a la Tierra-PACTA en Honduras**

### **1. INTRODUCCION**

#### **1.1. Antecedentes generales del estudio**

1. El presente caso es parte de un estudio latinoamericano, realizado por el Instituto NITLAPAN de Nicaragua, como parte de un estudio global realizado en Asia, África, Estados Unidos y América Latina, auspiciado por la Fundación Ford<sup>1</sup>. El objetivo del estudio es contribuir al conocimiento y reflexión de experiencias exitosas de entidades de apoyo al desarrollo (hybrid institutions) que han logrado que familias rurales mejoren su competitividad y medios de vida rural, producto de su acceso a servicios (financieros y no financieros) a través de vínculos adecuados. Adicionalmente, se analizan las estrategias de estas entidades para lograr los resultados aplicando un enfoque integral de desarrollo (económico, social y ambiental).
2. Los resultados del estudio contribuirían a mejorar el diseño y aplicación de políticas públicas y la ejecución de iniciativas en el sector rural en un marco de complementariedades. En América Latina se identificaron cinco organizaciones con iniciativas exitosas en la complementariedad de la prestación de servicios y la construcción de estrategias híbridas: en Guatemala, la Asociación de Organizaciones de la Sierra de los Cuchumatanes- (ASOCUCH); en Honduras: el Programa de Acceso a la Tierra (PACTA); en Chile: la Federación de Cooperativas (FEDERCOOP), en Perú: el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA), y en Nicaragua: el Instituto de Investigación y Desarrollo (NITLAPAN).
3. El estudio partió de análisis específicos en los países y de las organizaciones, sus resultados obtenidos y se completa con un informe regional con reflexiones y lecciones, pautas y recomendaciones las organizaciones, sus resultados, estrategias híbridas y la vinculación entre servicios. El estudio se realizó en forma participativa, con reflexiones y encuentros entre actores de la región debatiendo sobre los temas centrales del estudio. En particular, en el PACTA se partió de la revisión bibliográfica de sus informes, planes y estrategias, entrevistas con autoridades y personal técnico; entrevistas y talleres con personal de campo y grupos seleccionados de la población atendida.

#### **1.2. Breve nota introductoria sobre Honduras**

4. Honduras tiene una extensión territorial de 112.492 Km<sup>2</sup> equivalentes a 11.249.200 hectáreas. De esta superficie total solamente el 15% (1,683.276.4 has) representa la superficie de uso agrícola. La población es de 7.06 millones de la cual el 51% son mujeres.

De acuerdo al último Censo Agrícola (1993), existen 317.200 explotaciones agrícolas, de las cuales el 82% poseen una extensión menor a 14 manzanas (10 ha), que ocupan el 19% de la superficie en fincas. El 75% de estas fincas están ubicadas en laderas muy frágiles y poco fértiles.

---

<sup>1</sup> *Mapping Institutions and Arrangements Promoting Rural Livelihoods for Triple Bottom Line Outcomes. A Global Learning Initiative with Partners in India, Southern Africa, Latin America and North America.*

El Informe de Desarrollo Humano del PNUD (1998), establece que el subsector de la agricultura campesina está constituido por 310.000 familias, en cuyo interior se distinguen cuatro tipos de productores:

- Los campesinos sin tierra: 65.000 familias (21%)
- Los campesinos pobres con tierra: 140.000 familias (45%)
- Los campesinos finqueros intensivos: 90.000 familias (29%)
- Las cooperativas y empresas asociativas: 15.000 familias (5%)

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas (INE) la incidencia de la pobreza es de 64.6% en el área rural y 56.4 en el área urbana. Esto significa que 3 de cada 5 personas viven en la pobreza y sus ingresos no les permiten cubrir el costo de una canasta básica.

### Mapa de Honduras



5. 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 productivos<sup>2</sup>. 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 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 agrícolas<sup>3</sup>. Los campesinos sin tierras (excluyendo a los obreros agrícolas

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

<sup>3</sup> Censo Nacional Agropecuario, 1993.

empleados en el sector de agroexportación) junto con los minifundistas representan cerca del 50% de la población rural.

6. 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.

### **1.3. Políticas relacionadas al quehacer del PACTA**

7. 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".
8. 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 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.
9. 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.

## **2. ANÁLISIS DEL PACTA**

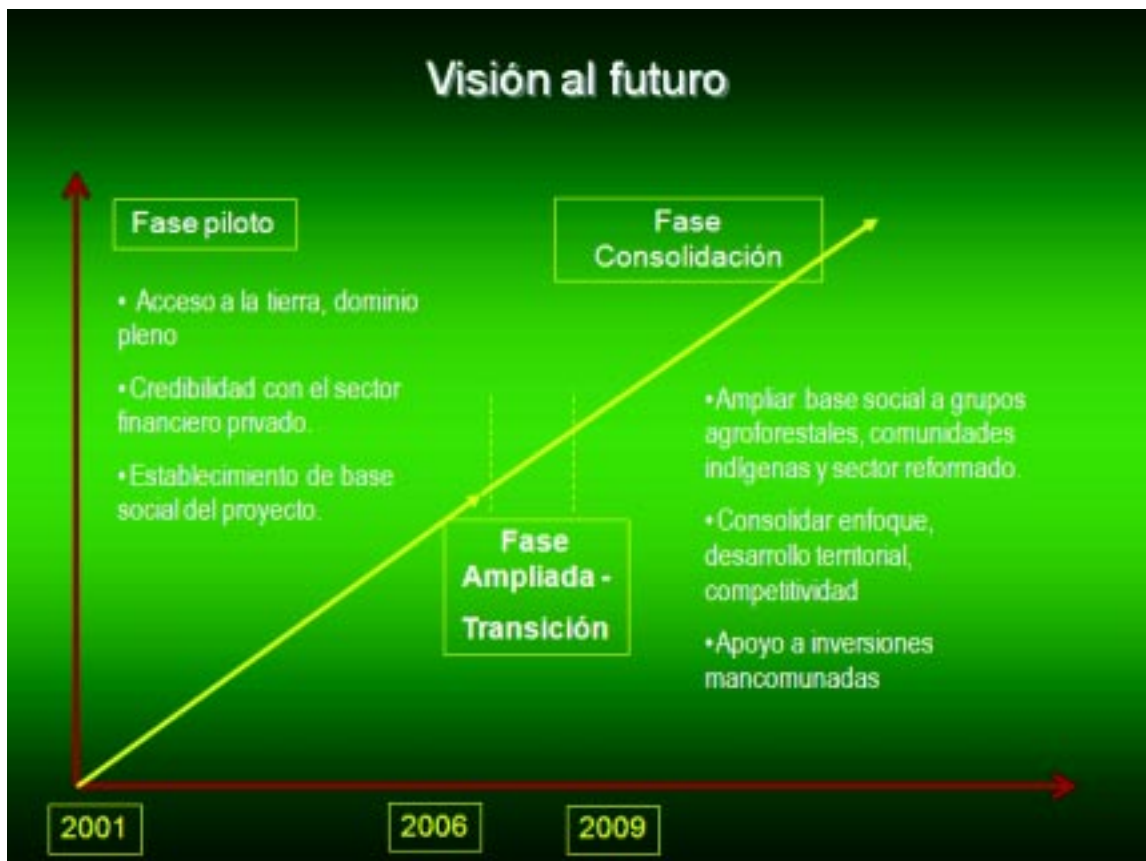
### **2.1. Génesis y orígenes-los antecedentes**

10. El Programa de Acceso a la Tierra (PACTA) nació en octubre de 2001, como una iniciativa innovadora del Gobierno de Honduras bajo los auspicios del Instituto Nacional Agrario (INA) como la agencia gubernamental responsable y con un préstamo inicial de US\$8 millones del Banco Mundial, la agencia ejecutora fue la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Su objetivo inicial era facilitar el acceso a la tierra y otros activos, a familias rurales y promover la formación y el desarrollo de empresas productivas sostenibles.

11. Su etapa piloto finalizó en diciembre de 2006 y a partir de enero 2007 opera como un programa público vinculado al INA. El PACTA se amplió desde sus orígenes en el concepto de adquirir tierras para promover el desarrollo productivo, a uno más incluyente de facilitar el acceso y la gestión de los activos productivos, para formar y consolidar una empresa rural productiva. El PACTA se ha concentrado en la formación de empresas rurales sostenibles con familias pobres rurales.
12. La entidad ejecutora del PACTA es la Unidad de Gestión del Programa (UG-PACTA), creada específicamente con el objetivo de gerenciar el proceso. La UG está vinculada al Instituto Nacional Agrario (INA) como su agencia gubernamental responsable y a la FAO, que continúa como entidad administradora de los recursos. La UG opera ahora en forma permanente, desempeña su rol con un equipo pequeño y ejecutivo, comprometido y con reglas claras, brindando un acompañamiento continuo y facilitando el conocimiento mutuo de los distintos actores, generando capacidades de negociación entre ellos.

## 2.2. Visión – Misión – Principios

13. Visión. El PACTA busca posicionarse como un programa público, que logra que las familias rurales pobres alcancen mejores condiciones de vida, producto del establecimiento de empresas productivas en tierra y bienes propios.



14. Misión. Validar alternativas innovadoras para lograr el acceso y gestión de tierras y otros activos productivos a la población meta, mediante la formación y consolidación de empresas productivas, a través del establecimiento de alianzas público – privadas, que faciliten servicios de asesoría técnica, legal, financiamiento y acceso a mercado.
15. Los principios bajo los cuales se desarrolla el trabajo del PACTA han sido esenciales y son la base de su éxito:
  - a. Las empresas productivas deben tener éxito y de esto depende el éxito de todos. El éxito se mide por indicadores de productividad, rentabilidad, generación de empleo e ingresos.
  - b. Debe haber confianza entre las partes y tener seguridad del cumplimiento del rol que a cada uno le corresponde.
  - c. Las entidades financieras deben tener independencia para tomar decisiones basadas en los elementos propios de su actividad.
  - d. Los resultados de los proveedores de servicios técnicos deben estar vinculados al éxito de las empresas, para continuar los negocios y alianzas con ellas.
  - e. El riesgo se comparte entre los actores participantes, pero también los beneficios.
  - f. Se respeta fundamentalmente la demanda bajo un enfoque de mercado y un esquema de cofinanciamiento público – privado.
16. El acceso y gestión de la tierra y otros activos productivos por la población rural pobre es uno de los objetivos centrales de la política para reducir la pobreza. El PACTA, al desarrollar y validar modelos de acceso y gestión de tierras por los pobladores rurales pobres a través de mecanismos de mercado (activos productivos, financiamiento, asistencia técnica, mercados y la tierra) establece bases para la reducción de la pobreza y creación de las condiciones de desarrollo en el medio rural.
17. El 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 puedan trabajar de forma productiva y eficiente. Así el Programa 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. El PACTA opera como catalizador entre la población objetivo, el Estado, organizaciones de la sociedad civil y el sector privado, para incentivar su participación en torno a estos propósitos.

### **2.3. Grupo meta y regiones priorizadas**

18. El PACTA inició apoyando a productores rurales sin tierra para lograr el acceso a la misma bajo el esquema de cofinanciamiento público – privado. Desde sus inicios se promovió la articulación entre productores para facilitar el acceso a los activos productivos complementarios como asistencia técnica y mercado. Con las lecciones aprendidas en el proyecto piloto (2002-2006) el proyecto se amplía a otras poblaciones como:

- Grupos indígenas con tierras tituladas por parte del Estado

- Grupos agroforestales con planes de manejo
- Pobladores rurales con tierra (incluyendo sector reformado) pero con limitaciones para obtener financiamiento u otros activos productivos.
- Jóvenes y mujeres rurales tradicionalmente excluidos de proyectos de acceso a los activos productivos.

Actualmente el proyecto ha evolucionado a una propuesta empresarial en el marco del aprovechamiento de oportunidades en las cadenas de valor donde se identifican oportunidades de alianzas productivas y se establecen arreglos de beneficio mutuo y compartimiento de riesgos.

#### **2.4. Líneas de trabajo y Estrategias del PACTA**

19. A lo largo de su historia, el PACTA ha venido trabajando en tres líneas fundamentales: facilitación de servicios financieros; servicios no financieros (técnicos, legales, asociatividad, acceso a mercados); desarrollo de redes locales (participación, acceso a mercados y cadenas). Desde su inicio el PACTA ha promovido que los campesinos pobres pudieran obtener conocimientos y experiencias para lograr el acceso a la tierra, 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).

20. Los servicios financieros: el PACTA no brinda crédito para la compra de tierras o activos productivos complementarios a su población objetivo, sino que establece alianzas con las entidades financiera, que, con sus propios recursos brindan los créditos, después de un período de identificación y diagnóstico de la 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.

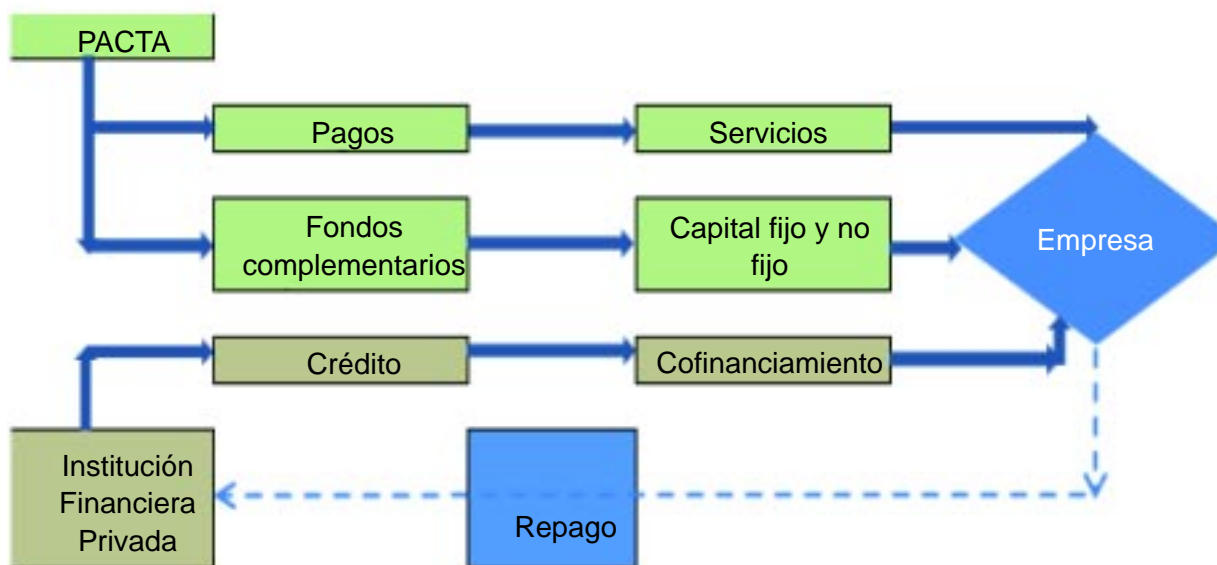
21. Los servicios de asesoría técnica y empresarial: son brindados por proveedores privados contratados directamente por las empresas productivas y se dirigen a establecer compromisos iniciales con las familias participantes; asistencia para la adquisición y gestión de la tierra (identificar, verificar, avalúo, negociación de las tierras y gestión del crédito en la IFP); asistencia para la constitución y legalización de la empresa; formulación del proyecto o plan empresarial, incluyendo el establecimiento de alianzas con mercados, asesoría técnica para la ejecución del plan (administrativa, financiera, técnica productiva, comercialización y organizacional).

22. El 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.

23. El esquema operativo funciona como se indica a continuación:
- 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 iniciales.
  - Con esta información solicita asistencia técnica a un proveedor de servicios-UTL calificado por el PACTA, o si es una empresa que cuenta con personal calificado, se avoca directamente a la UG del PACTA para formular su plan.
  - La UTL o el PACTA le brinda asesoría y control de calidad para elaborar su plan de desarrollo empresarial y el plan se presenta a la IFP, como parte de la solicitud de crédito para cofinanciamiento.
  - La IFP aprueba y desembolsa el préstamo conforme la evaluación crediticia de la propuesta y la UG del PACTA realiza la transferencia de los recursos complementarios a la empresa productiva para la adquisición de otros activos.
  - La empresa contrata los servicios de la UTL que brinda sus servicios durante los primeros dos años de operación. La UG del 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.

### Líneas de trabajo del PACTA



24. El PACTA impulsa ahora diferentes modelos que se fundamentan en el acceso y gestión de la tierra y de activos productivos complementarios para la implementación de un plan de desarrollo empresarial articulado con diferentes aliados. Los modelos ofrecen diferentes opciones y se adecúan a las particularidades de la población rural y sus diferentes mecanismos de acceso a la tierra:

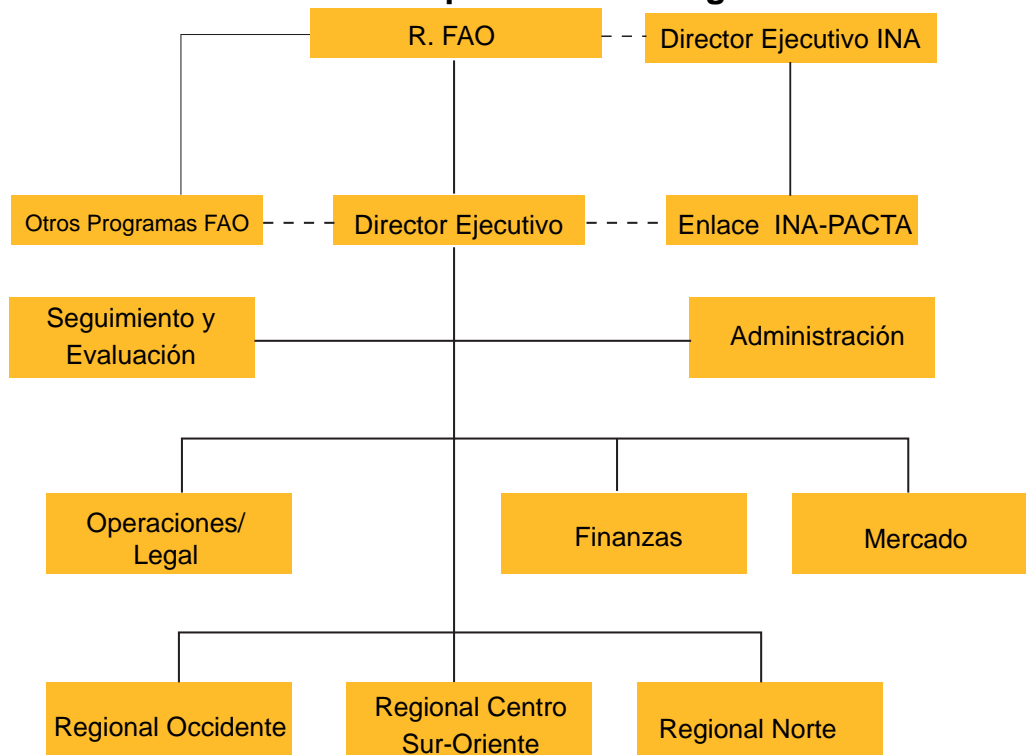
- **Adquisición de tierras en dominio pleno:** implementado con las familias que no tienen tierra y adquieren la misma con financiamiento de instituciones financieras privadas. Este modelo ha sido validado ampliamente desde el año 2002.
- **Agroforestal:** desarrollado con cooperativas agroforestales que han recibido tierras de vocación forestal, especialmente bajo convenios de largo plazo y que cuenten con planes de manejo vigentes.
- **Indígena:** poblaciones indígenas que tienen títulos comunitarios de propiedad, por ejemplo las comunidades Garífunas de la costa norte hondureña, donde se han implementado proyectos turísticos.
- **Intercomunitario:** con comunidades Miskitas que realizan gestión intercomunitaria de los recursos y se encuentran en proceso de recibir sus títulos de propiedad.
- **Relevo generacional:** implementado con productores arriba de los 60 años que traspasan sus activos a la generación joven y entran en esquemas de protección social.
- **Coinversión y arrendamientos:** con productores que entran en arreglos con aliados. Este modelo puede incluir la opción de compra de acuerdo a la naturaleza de la alianza.

## 2.5. Estructura interna, personal, funcionamiento, sistemas

25. El Programa se estructura con tres niveles orgánicos:

- La dirección estratégica: formada por la Dirección del INA y el Representante de la FAO en el país, responsables de dar la visión estratégica y aprobar los planes del Programa.
- La dirección ejecutiva del programa: responsable de la gerencia del programa, la dirección del equipo técnico, el enlace con el INA y otros actores.
- El equipo técnico: responsable de la implementación de las acciones del programa.

### Estructura Operativa del Programa



26. La Unidad Gerencial-UG: es responsable de concertar arreglos operacionales y financieros con la cooperación externa, agencias del gobierno, y otros actores nacionales e internacionales; elabora el plan operativo y publica informes periódicos sobre operaciones; facilita las operaciones del programa; identifica prioridades en materia de fortalecimiento de capacidades locales relacionadas con la misión del Programa, realiza el control de calidad sobre las propuestas de financiamiento; apoya la coordinación y logística con las redes locales de apoyo, aplica el esquema de incentivos para fomentar alianzas estratégicas entre sus miembros y otras organizaciones. Las responsabilidades se distribuyen por cada supervisor de componente y su delegación a las regionales del Programa.

El equipo técnico incluye las siguientes dependencias:

- a. **Operaciones / Legal:** responsable de las acciones de campo vinculadas al establecimiento de nuevas empresas productivas, aplicación de manuales operativos, control de calidad en los procesos de formulación e implementación de planes empresariales, estrategia de entrada y salida del programa y asesoría legal a las empresas productivas.
  - b. **Finanzas:** responsable del control de calidad de la cartera, relaciones con las instituciones financieras privadas, diseño de productos crediticios, control de calidad en la formulación e implementación de planes empresariales.
  - c. **Mercado:** responsable de apoyar las alianzas con actores de mercado, estudio de las cadenas agroalimentarias, control de calidad en la implementación de las alianzas de mercado.
  - d. **Seguimiento y Evaluación Participativa:** responsable de la gestión del conocimiento, elaboración de estudios de línea de base, evaluación, implementación del manual de seguimiento y evaluación y formación de capacidades en el tema con los actores participantes.
  - e. **Administración:** responsable del sistema de administración financiera, adquisiciones, desembolsos, inventarios y otros ligados al apoyo requerido por los demás componentes.
  - f. **Enlace INA – PACTA:** responsable del flujo de información entre el proyecto y el equipo técnico del INA y sus equipos técnicos. Apoya los trámites requeridos por el proyecto para sus desembolsos, presentación de informes y otros requeridos desde la administración pública.
27. El personal de la UG está constituido por un director ejecutivo, un administrador, tres supervisores (operaciones, finanzas, seguimiento y evaluación), un técnico de mercado, tres supervisores regionales, un asesor legal y el equipo de apoyo. El personal ha sido estable desde los inicios del Programa en el año 2001, lo cual ha contribuido para la acumulación de lecciones y formación de un equipo de alto rendimiento. Todo el personal es contratado bajo los lineamientos de la FAO, dando una cobertura profesional y técnica, autonomía de trabajo, control de calidad a la ejecución del Programa, asesoría especializada, capacitación en temas centrales y sobre todo, revisión de los avances y planes con una visión estratégica, para garantizar el cumplimiento de los objetivos del Programa. Todos los cargos son contratados bajo selección pública, calificación de hojas de vida, entrevista y contrato de prueba (2 meses).

### Cuadro: Personal en el PACTA

Unidad	Total	M	Profesión	Nivel académico			
				M	L	TEC	B
Director Ejecutivo	1		MSc. Desarrollo Rural, MSc. Hidráulica, Ing. Agrónomo	x			
Supervisor Operaciones y Legal	2		Lic. en Economía Abogado		x x		
Supervisor Financiero	1		MSc. Finanzas	x			
Supervisor Mercado	1		Ing. Agronegocios		X		
Supervisor Seguimiento y Evaluación	1		Lic. en Agroindustria		X		
Supervisores Regionales	3		Ing. Agrónomos		X		
Administrador	1		Lic. en administración		X		
Enlace INA - PACTA <sup>1</sup>	1		Lic. en Economía		X		

28. La FAO cuenta con una política salarial basada en perfil profesional, experiencia y capacidades del personal con niveles salariales competitivos en el marco laboral del país<sup>5</sup>. Los salarios y aumentos se fundamentan en esos criterios, así como en el desempeño enfocado al cumplimiento de objetivos y metas. El personal tiene el incentivo de capacitaciones y formación especializada en su área de experiencia con cursos, jornadas de capacitación, participación en cursos de duración media. Especial atención se brinda a la capacitación en línea y a los intercambios con otros programas y proyectos de enfoque similar.

29. El Programa cuenta con un plan estratégico a 3 años, definidas a nivel nacional y regional y con planes operativos anuales que integran las acciones por componente. El Director del Programa es responsable de la implementación de las estrategias nacionales y el supervisor regional en su área de trabajo. Los mecanismos de planificación y seguimiento para que la UG pueda cumplir con su rol de facilitador en el establecimiento de alianzas productivas se fundamentan en:

- a. Planificación estratégica y operativa (realizada - revisada semestralmente)
- b. Planificación y evaluación quincenal
- c. Planeación y seguimiento por región y visitas de campo de apoyo
- d. Reuniones con actores locales participantes en las redes locales de apoyo.
- e. Control de calidad de la cartera
- f. Establecimiento de planes de asesoría técnica en cada empresa productiva.

<sup>4</sup> El enlace INA – PACTA tiene su contrato directamente con el INA.

<sup>5</sup> El salario mínimo de empleados públicos fue fijado por el Gobierno de la República en US\$290 dólares.

- g. Seguimiento individualizado al plan de negocios de cada empresa productiva.
  - h. Informes trimestrales por cada empresa productiva.
  - i. Misiones de revisión de los avances de parte de la FAO y el Gobierno de Honduras.
30. Las funciones de cada componente giran alrededor del cumplimiento de los planes empresariales en campo. El mecanismo quincenal de programación y evaluación permite una integración de las acciones y amplia discusión de cualquier potencial conflicto y ha permitido consolidar el equipo y fundamentar las decisiones en el consenso, lo que combina la experiencia de campo con la visión y elementos gerenciales. También existe una comunicación activa vía internet y teléfono para acciones y decisiones del día a día, con lo que se mantiene una información fluída hacia todos los actores participantes.
31. La operación del Sistema de Seguimiento y Evaluación Participativa (SEP) permite acompañar la evolución de las empresas, y en base a ello, facilitar los ajustes en el comportamiento de los diversos actores. Tanto las familias participantes como el resto de actores se han apropiado de las señales del SEP permitiendo el acoplamiento según el nivel de desarrollo organizacional que se va alcanzando (procesos como adopción de innovaciones tecnológicas u otras inversiones). El SEP ha demostrado que es indispensable para el buen desarrollo del Programa, ya que ha logrado facilitar que todos los actores tengan voz en la gestión; monitorear continuamente el comportamiento del Programa (cartera de préstamos, desempeño de las UTL, solidez de las empresas y equidad de género); establecer la línea base socio-económica de las familias participantes; evaluar los impactos económicos y sociales del programa (por empresa y comunidad); asegurar la disponibilidad oportuna de información; dar seguimiento a los procesos de capacitación; e identificar ajustes necesarios y sustentar recomendaciones con evidencias concretas.
32. Un Manual de Operaciones que define los procedimientos a implementar en la formulación e implementación de planes de negocios, relaciones con actores, funciones de la UG, normas en las empresas productivas, presentación de informes. Se cuenta con un reglamento financiero, un manual de seguimiento y evaluación y una estrategia de equidad de género. Se cuenta con un Sistema de Administración Financiera y un Sistema de Administración de Fondos Públicos y se aplica un sistema de la FAO donde se registra el control de las operaciones diarias para que se manejen los presupuestos establecidos por las cuentas principales.
33. El Programa utiliza las normas de adquisiciones y contrataciones de la FAO y sus procesos son verificados por la Representación de la FAO en Honduras. Se cuenta con auditorías anuales para los procesos administrativos y auditorías a las empresas productivas para determinar el cumplimiento de lo establecido en el plan de negocios. Existen mecanismos internos para el desembolso de recursos de parte de las empresas productivas al presentar una liquidación del desembolso anterior. Se cuenta con un sistema digitalizado de registro de acciones administrativas y gerenciales como un respaldo adicional de control interno.
34. Es aleccionador el aprendizaje al implementar un mecanismo de desarrollo empresarial con alta participación del sector privado. La flexibilidad de la metodología permite realizar ajustes en el momento oportuno. El SEP ha sido crucial para brindar la información en el momento oportuno y anticiparse a cualquier situación de riesgo. Todos los actores participan en acciones

de seguimiento y evaluación. Los mecanismos formales de aprendizaje se incluyen en el SEP como la sistematización de experiencias, talleres internos de la UG, visitas de control de calidad a las empresas productivas, estudios de caso, diagnósticos de línea de base y evaluación, y los informes trimestrales y semestrales de avances. Con la integración de las diferentes acciones se han establecido las bases para un sistema de gestión del conocimiento que debe traducirse en la ampliación de escala del proyecto con insumos de calidad para la formulación de políticas públicas relacionadas.

## **2.6. Gobernanza, liderazgo y cultura**

35. Al ser el PACTA una iniciativa innovadora para validar modelos de acceso y gestión de tierras, esto le da su marca de nacimiento, como un programa de una agencia gubernamental como el Instituto Nacional Agrario (INA) en alianza con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) como su agencia ejecutora le otorga un carácter especial y único en su clase. El INA juega un papel técnico – político fundamental y contribuye a la concertación de las prioridades y normas que rigen la visión estratégica y operativa del Programa y la FAO le da el espacio técnico-operativo que requiere para mantener su independencia como programa especial.

36. En ese sentido, el Gobierno de Honduras, al ejecutar el PACTA bajo la asistencia de la FAO lograr ser pionero en el tema y ejercer un liderazgo que le permite:

- Consolidar un mecanismo de canalización y complementariedad de fondos públicos y privados para el desarrollo empresarial rural bajo un escenario de transparencia y credibilidad.
- Fortalecer la institucionalidad del Estado y la participación de actores y gobiernos locales con la continuidad de un programa de amplio impacto en la reactivación de la economía rural, generando competitividad para contribuir a reducir la pobreza rural
- Dinamizar los mercados de servicios financieros y de asistencia técnica empresarial en el medio rural.
- Contribuir al ordenamiento territorial y estabilización de poblaciones en el medio rural.
- Desarrollar 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.

37. La Unidad Gerencial del PACTA facilita el desarrollo del programa y ejerce el liderazgo técnico con base en un esquema de incentivos que capitalizan los recursos públicos del programa, y es la herramienta básica para articular de manera transparente los distintos actores. Su interés primordial es promover el éxito de las empresas pero no a costa de los intereses de otros actores, todos indispensables para el éxito de las empresas, sino buscando el equilibrio entre todos ajustando el esquema de incentivos, dentro del rango de posibilidades dada por los recursos financieros disponibles.

38. Por el carácter descentralizado y participativo del Programa, la estructura organizativa del PACTA integra a un conjunto de actores interesados e involucrados en la problemática del sector agropecuario.

En el Programa participan:

- a. Las familias rurales pobres que forman las empresas productivas
- b. El Estado a través del INA y la Unidad de Gestión como brazo técnico
- c. Las organizaciones privadas de desarrollo encargadas de brindar la asesoría técnica, contratadas por las empresas productivas
- d. El sector financiero privado, proporcionan el crédito a largo plazo para la compra de la tierra o para inversiones fijas y capital de trabajo.
- e. Los aliados comerciales con quienes las empresas productivas establecen arreglos de mercado.
- f. Las Redes locales de apoyo, donde están las organizaciones campesinas y organizaciones locales de las comunidades, así como los agentes de mercado que participan y se benefician de la ejecución del programa. La participación de estos agentes se manifiesta en las diversas instancias en las que opera el Programa.

## **2.7. Respuestas a la vulnerabilidad y el contexto**

39. Semestralmente la UG realiza una evaluación de los riesgos sociales, ambientales, políticos, económicos y su influencia en el marco del Programa. Simultáneamente se definen las medidas de mitigación. En el caso de la crisis financiera internacional, se han explorado otras alianzas con proyectos del sector rural y mecanismos de manejo de riesgos, así como alianzas con fideicomisos existentes. En el caso de las limitaciones de los proveedores de servicios de asistencia para la implementación de un enfoque de alianzas productivas se han fortalecido alianzas con otros programas y proyectos y se reforzó los conocimientos en esta área. Y en el caso que la demanda sobrepase la oferta para establecer alianzas productivas se han priorizado modelos y se establecieron alianzas de cofinanciamiento con otros programas y se elaboró nuevas propuestas para ampliar la escala del Programa.

40. Las estrategias se enfocan a la consolidación de esfuerzos, mitigación de impacto, formación de capacidades, establecimiento de alianzas estratégicas, exploración de nuevos modelos que contribuyan a fortalecer la metodología de vínculos entre servicios financieros y no financieros validada por el Programa. La diferenciación en el servicio y los costos mínimos para generar impacto en la reducción de la pobreza ha sido la ventaja competitiva del Programa. Diferenciación en el servicio implica la implementación de un abanico integral de modelos de desarrollo empresarial rural fundamentados en los derechos de propiedad de la tierra y en las ventajas competitivas de la población – región. Costos mínimos se han generado por la asociatividad, la diversificación del riesgo y el establecimiento de empresas productivas generadoras de empleo e ingresos desde su primer año de implementación.

## **2.8. Estrategia de financiamiento**

41. En su etapa inicial (2001-2006) el Programa fue financiado por un préstamo del Banco Mundial por un total de US \$ 9 millones. En su etapa actual (2007-2009) el financiamiento proviene en un 100% del Gobierno de Honduras por un total de US \$ 3.6 millones. Actualmente se diseña la siguiente fase del Programa y se realizan acciones de gestión de fondos con la cooperación internacional.

42. De acuerdo al INA, el Gobierno debe privilegiar este proyecto con modalidades innovadoras de acceso y gestión de tierras y activos productivos complementarios en el medio rural. El PACTA debe continuar incorporando a campesinos al acceso a la tierra, de tal manera que desarrollando un negocio paguen el préstamo y tengan una empresa sostenible económicamente en el tiempo. El principio de financiamiento del PACTA se fundamenta en la prioridad que el Gobierno tenga con esta modalidad para un apalancamiento de recursos privados para el desarrollo rural.

## 2.9. Alineamiento de la cultura interna con objetivos externos

43. En relación al medio ambiente cada plan de negocios cuenta con un análisis de sus impactos y sus consecuentes medidas de mitigación. Por tratarse de una actividad mayoritariamente agroproductiva las medidas se enfocan a las buenas prácticas, disminución en el uso de insumos externos y protección de las fuentes de agua. La promoción de la participación se enmarca en las figuras locales de gobernabilidad, abordando las mismas desde los inicios del Programa e identificando espacios de coordinación. En cuanto a la equidad de género, la política se enfoca a brindar atención a la familia tomando en consideración las necesidades prácticas y los intereses estratégicos de género orientados al acceso y control de los recursos y beneficios así como al aprovechamiento de oportunidades de desarrollo personal.

## 3. LAS ACCIONES DEL PACTA Y SU ESQUEMA DE ALIANZAS (LAS ESTRATEGIAS HÍBRIDAS)

44. El PACTA realiza sus acciones bajo un mecanismo de alianzas donde participan activamente cuatro tipos de actores: las empresas productivas; las instituciones financieras privadas (IFP)<sup>6</sup> que proporcionan créditos a las empresas, los proveedores de servicios técnicos (UTL)<sup>7</sup> que acompañan a las empresas en su proceso de desarrollo; y los aliados de mercado, que participan bajo esquemas de riesgo compartido y beneficio mutuo. Esto ha permitido acercar a otras organizaciones (municipalidades, asociaciones, cooperativas de segundo grado, ONG y otros programas del sector público) que se interesan por el éxito de las empresas y contribuyen de distintas formas.



<sup>6</sup> Las IFP son entidades financieras privadas, como bancos, cooperativas o financieras.

<sup>7</sup> Las UTL en el PACTA son los proveedores de servicios de asesoría técnica y empresarial. En los casos recientes, se ha usado el concepto de Unidades Técnicas Empresariales (UTE) a lo interno de cada empresa productiva, que se constituye por personal técnico calificado – preferible local, con experiencia vinculada al quehacer de la empresa.

### 3.1. Principales actores relacionados

45. Las empresas productivas rurales, son los principales actores de las alianzas, son identificados y seleccionados de acuerdo a un proceso y criterios definidos en el Programa que incluyen entre otros, que se dedique en forma permanente a la actividad agropecuaria, que no tenga o posea muy poca tierra, que cuenten con su personalidad jurídica o estén dispuestas a adquirirla en el marco del Programa, que no tengan deudas que disminuyan significativamente su capacidad de pago, que residan en el área rural, que sean mayores de 21 años y menores de 60 para cumplir los requisitos de obtener un financiamiento de una institución financiera privada.
46. Los Proveedores de Servicios no financieros (las Unidades Técnicas Locales-UTL), son calificados y seleccionados, mediante un proceso y criterios definidos que incluyen: experiencia reconocida de éxito y transparencia en sus programas; capacidad demostrada en gestión comunitaria, administración, manejo de conceptos de crédito, tenencia de la tierra, organización de la producción, enfoque de género. Se consolidaron 10 UTL<sup>8</sup> apoyando a las empresas, con servicios de calidad en un mismo territorio. Reciben pagos ajustados a sus costos de operación<sup>9</sup> y pueden ganar un margen adicional siempre y cuando la empresa que asesora tenga éxito y así lo hayan pactado en los contratos. En el caso que no proporcione servicios satisfactorios, la empresa puede sustituirla. Las empresas condicionan los pagos a los resultados obtenidos.
47. Las instituciones financieras (IFP) son entidades privadas que otorgan los créditos a las empresas, para adquirir sus tierras y otros activos. Las IFP se deciden a participar por el esquema de incentivos que ofrece el Programa, que reduce los riesgos crediticios, al acompañar a las familias con transferencias (para servicios o adquisición de otros activos); y por ser la decisión crediticia autónoma, sin influencia política y solo basada en las futuras ganancias del negocio. Las IFP no reciben incentivos financieros y el PACTA no obliga a las IFP a otorgar préstamos a las empresas, solo se limita a facilitar el proceso y apoyar a la empresa a contar con las condiciones necesarias para que su préstamo le sea otorgado. Esto hace que las IFP se acerquen con confianza y los préstamos tengan garantía de cumplimiento. La existencia de un Fondo de Garantía Complementaria (FONGAC), que cubre hasta el 30% de los riesgos crediticios involucrados por incumplimiento de contrato<sup>10</sup>, ha permitido que las IFP aprendan a manejar los riesgos asumidos y que al conocer la clientela, puedan seguir trabajando con ellos cuando el fondo ya no continúe operando.
48. Aliados de mercado: con 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

<sup>8</sup> Servicios Técnicos para el Desarrollo Sostenido (SERTEDES), Empresa de Asesoría en Producción Agropecuaria Sostenible (EMAPRAS), Consultores Técnicos Empresariales y Legales (CELTA), Agrónomos Consultores Santos y Asociados (AGROCONSA), Empresa de Servicios Múltiples Agropecuarios, (ESMA.), Asociación Hermandad de Honduras, Innovación Tecnológica (SEIRE), Centro Amigos de la Naturaleza (CAN), Servicios de Consultorías Especializadas (SECOES) y Servicio de Extensión de Lempira (SEL).

<sup>9</sup> De acuerdo a cálculos del PACTA, una UTL debe brindar asistencia al menos a cuatro empresas productivas para tener un nivel de ingresos y generar utilidades. Los pagos que reciben son de hasta US\$3,500 por proyecto aprobado y hasta US\$4,700/año por asistencia brindada, más un incentivo de 25% sobre este pago, cuando la empresa productiva se encuentra al día con sus pagos a las IFP y evidencian buen desempeño técnico y administrativo.

<sup>10</sup> El fondo ha sido usado con un solo certificado de garantía, por un valor por debajo a los rendimientos financieros que ha producido, con lo que se ha mantenido su valor.

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.

49. 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.

### **3.2. Desarrollo de las alianzas y vínculos**

50. Las acciones del PACTA se realizan bajo un mecanismo de alianzas que inicia con la formación de empresas productivas de las familias rurales. El mecanismo se sustenta en base a un esquema de incentivos que conduce el PACTA de acuerdo a los intereses de cada actor y que trata de responder a las expectativas de cada uno. Para las empresas productivas el incentivo es la posibilidad de adquirir y gestionar tierras y otros activos y mejorar sus ingresos; para las UTL, el pago por servicios y la posibilidad de continuar trabajando con las empresas; y para las IFP, proveer créditos con seguras expectativas de pago. Para todos los actores, el objetivo común es ganar, y al final, esto depende del éxito de las empresas productivas.
51. Los incentivos empujan el éxito de la empresa, esencial para que todos los actores sigan percibiendo beneficios. El enlace más crítico del esquema es entre la empresa y la IFP, ya que el "repago" de la deuda sobre la tierra es indispensable para fortalecer la articulación público-privada, esto permite que las empresas se beneficien de la inversión total a largo plazo, les cree patrimonio propio, encaminándolas a un proceso de acumulación en el corto y mediano plazo. A largo plazo el beneficio será la generación de un círculo virtuoso, por la ampliación de los mercados financieros y de servicios en los territorios.

## PACTA: FACTORES, INTERESES E INCENTIVOS

ACTORES	INTERESES	INCENTIVOS PROMOVIDOS POR EL PACTA
Empresas Productivas Rurales	- Mejorar ingresos y nivel de vida de las familias	- Acceso a activos y servicios adecuados
Proveedores de Servicios de Asesoría Técnica y Empresarial	- Rentabilidad/ aumentar ingresos de sus socios	- Oferta de contratos estables
Proveedores de Servicios Financieros	- Buena calidad de su cartera crediticia	- Servicios no financieros a empresas reducen los riesgos de no pago
Aliados de mercado	- Asegurar provisión de productos de excelente calidad	- Oferta de esquema contractual con empresas productivas responsables.
UG-PACTA	- Cumplir metas establecidas	- Vincular su desempeño al de actores participantes
Gobierno	- Desarrollar un sector rural moderno y eficiente - Inserción a mercados regionales e internacionales - Reducir la pobreza, generar empleo	- Generar inversión privada para el desarrollo rural.
Municipios	- Desarrollo de un sector rural moderno y eficiente - Inserción a mercados regionales e internacionales - Gobernabilidad	- Impuestos por transacciones generadas por las empresas productivas.

*Fuente: elaboración propia*

52. En los primeros años, la empresa productiva adquiere la tierra a través de un préstamo de la entidad financiera privada (IFP) con la que el PACTA ha establecido una primera alianza, también recibe transferencias complementarias del PACTA (fondos no reembolsables) para realizar inversiones. En los modelos donde los participantes ya tienen tierra, pero no cuentan con financiamiento para sus actividades productivas, se diseña un proyecto productivo (que recibe fondos públicos complementarios y cofinanciamiento privado para su ejecución). En este caso, las garantías son mayoritariamente de tipo prendario, especialmente cuando se trata de territorios con títulos comunitarios o indígenas.
53. Posteriormente la empresa productiva al cancelar su deuda inicial, puede tener acceso a otro financiamiento para adquirir activos, de las mismas u otras entidades financieras como clientes del sistema financiero. Las empresas productivas generan un proceso de capitalización financiera que permite recuperar las inversiones de capital de trabajo y generar excedentes desde el primer año. A partir del tercer año, la empresa productiva genera fondos para pagar los costos de la asistencia técnica por sí misma y se incluye un monto para cofinanciar la asistencia técnica.

## Costo promedio de un proyecto productivo por familia participante

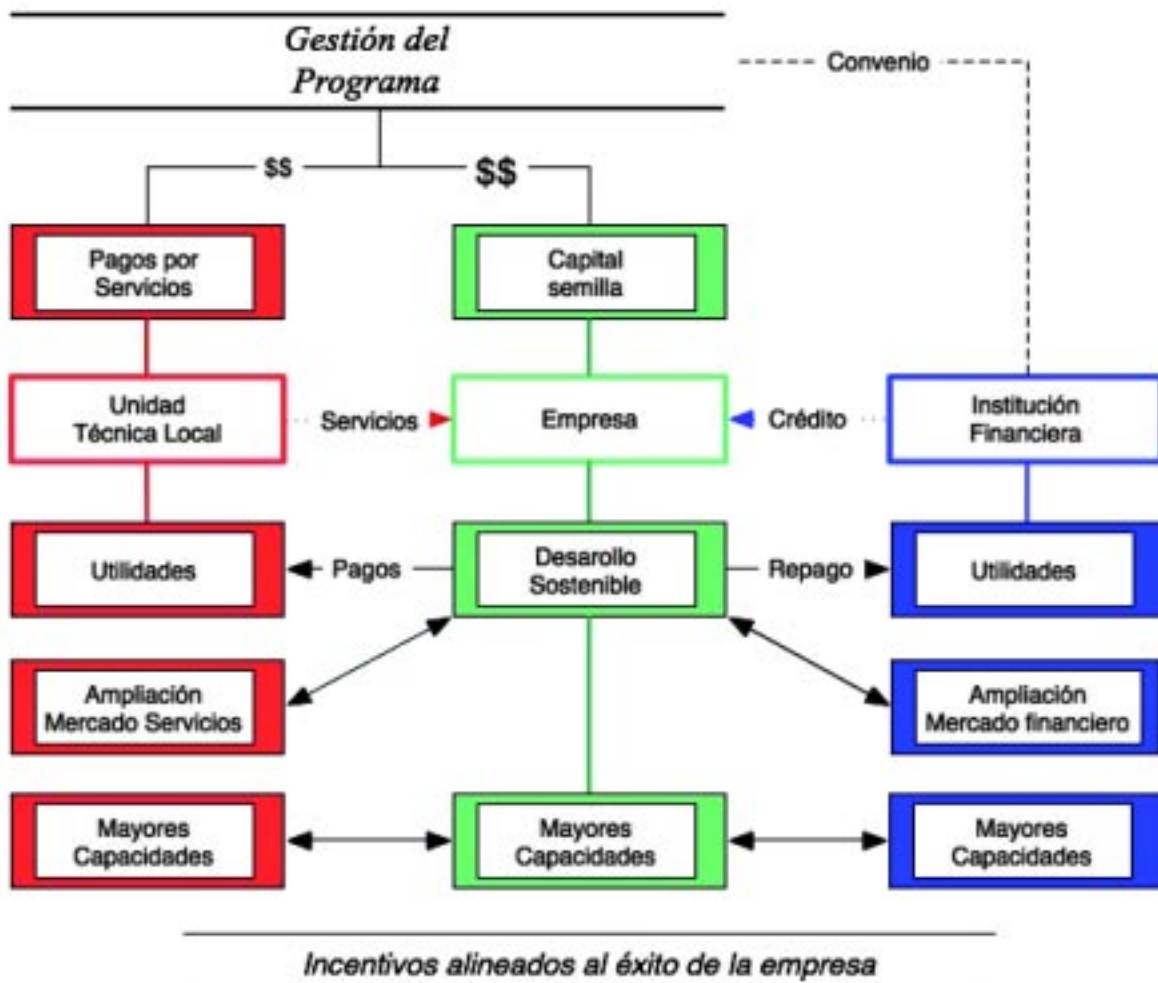
Concepto	Con compra de tierra		Sin compra de tierra	
	Monto promedio en miles de US\$	%	Monto promedio en miles de US\$	%
Costo de la tierra	2.9	33,7	-	-
Inversiones fijas y capital de trabajo	4.8	55,7	3.4	78,9
Asistencia técnica pre crédito	0.3	2,9	0.3	5,7
Asistencia técnica post crédito / 2 años	0.7	7,7	0.7	15,3
Total	8.7	100%	4.35	100%

Fuente: PACTA

54. Al aprobarse el crédito, la UTL recibe su pago y los sigue recibiendo al cumplir las empresas con el pago de la deuda. Esto activa los mecanismos de compromisos de las partes. En los primeros dos años, los servicios se pagan con una partida destinada para ese propósito en las transferencias complementarias (fondos no reembolsables). A partir del tercer año, los planes de negocio lo incorporan en sus proyecciones como costo de producción y funciona en la medida que las familias participantes evolucionen del nivel de subsistencia a la sostenibilidad y vinculación al mercado, producto de los servicios recibidos.
55. La gestión del crédito, la asesoría para la ejecución del plan y el establecimiento de arreglos contractuales con los aliados comerciales, son puntos centrales de los servicios no financieros y muchas veces funcionan como avales o garantes ante la IFP para la aprobación del crédito y garantizar el pago. Un servicio adicional, es el control y seguimiento financiero y administrativo a las empresas productivas para identificar factores de riesgo y solución de la empresa mientras ejecuta el proyecto y para medir los alcances e impactos obtenidos. Se verifica la aplicación del uso de los recursos y los procesos técnicos y operativos.
56. Las alianzas más fuertes se establecen en base a incentivos financieros que incluyen: (a) pagos por servicios a las UTL para brindar servicios a las empresas; (b) transferencias complementarias (fondos no reembolsables) a las empresas para sus planes de negocio, (c): repago de los créditos y (d) cumplimiento de contratos con aliados comerciales, con entregas puntuales de productos acorde a las exigencias. Las transferencias complementarias no parece ser muy novedoso, pero sí lo es la forma en que se aplican, para apalancar créditos, orientar el desarrollo empresarial y funcionar como un capital semilla que se multiplica para ampliar la escala del negocio. Los recursos no reembolsables se aseguran, una vez que las IFP otorgan los préstamos.

<sup>11</sup> El 80% del monto total prestado (US\$4 millones), es de recursos propios (patrimonio y/o pasivos) de las IFP.

### El esquema de incentivos alineados para inducir el desarrollo empresarial



57. La alianza privada-pública es un factor que motiva la participación de los actores. El Estado opera como un aval de seguridad y garantía para los participantes, cuando actúa con independencia, garantizando a las partes el manejo adecuado y profesional de acciones. Particularmente para las instituciones financieras, ha significado seguridad en el manejo de los recursos financieros, el Estado ha colocado recursos en forma complementaria a los créditos y como fondo de garantía, asegurando que el nivel de riesgo de las operaciones sea percibido como menor o reducido.

#### 4. CONCLUSIONES-RESULTADOS ALCANZADOS

58. La estrategia de alianzas del PACTA ha contribuido exitosamente a alcanzar los siguientes resultados:

- Un intercambio entre los distintos proveedores de servicios que inicia a partir del proceso de negociación de la tierra, permite conjugar 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.
- 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 la auditoría social del Programa, establecer alianzas estratégicas, identificar mercados, hacer inversiones conjuntas<sup>12</sup> y dar seguimiento a la implementación.

59. La eficacia de la articulación se dio al entender que solo de esta sinergia se garantizaba el éxito de las empresas y del resto de actores. La aprobación del financiamiento estaba vinculada a un buen plan de negocios, con servicios técnicos y empresariales y la IFP contaba con recursos de largo plazo. La construcción de un fuerte capital social en el área rural en el área de intervención del Programa, basado en la articulación entre empresas productivas, instituciones financieras privadas y proveedores de servicios de asesoría técnica, es el principal fin del Programa. Los recursos fueron orientados en forma armónica y coherente al desarrollo de empresas productivas y los incentivos fueron colocados para lograr este fin.

#### **4.4. ¿La población atendida corresponde a la esperada?**

60. La población atendida por el PACTA, de acuerdo a su línea de base, se ubica en la base de la pirámide; los ingresos netos promedios anuales per cápita son de US \$ 400, lo que significa que viven con US \$ 1.09 por día. Un 40% de los participantes no tenían tierra al momento de ingresar al proyecto y su principal fuente de ingresos era el jornaleo. La producción se enfocaba a la subsistencia o seguridad alimentaria y en menos del 5% de los casos habían excedentes para el mercado.

61. 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 cambian radicalmente desde el primer año de establecimiento de la empresa productiva, duplicando los ingresos y generando más del 60% de la actividad agrícola. El ingreso permite 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)

62. En términos generales, las empresas productivas apoyadas por el PACTA se encuentran en un nivel de desarrollo intermedio alcanzando capacidad para gestión de compra y venta de productos, uso de tecnologías adecuadas, capitalización (inversión en activos fijos y ahorro), dependencia relativa de créditos y participación de todos los miembros en forma igualitaria.

---

*12 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.*

63. Si bien el PACTA se desarrolla con fines sociales, 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. En este marco, dar prioridad a uno u otro grupo específico solo provocaría la desarticulación del esquema construido sobre los últimos siete años.

#### 4.5. Resultados en la población (económico, social y ambiental)

64. Las acciones desarrolladas por el PACTA orientaron la creación y consolidación de casi 200 empresas, realizando negocios en nuevos mercados, con rubros más competitivos y con perspectivas de sostenibilidad altas. Un total de 2,011 familias que anteriormente no recibían servicios y que estaban al margen de los mercados (financieros, de tierra, de servicios), hoy son atendidas por 17 IFP y 8 proveedores de servicios de asesoría técnica. Un total de US\$5 millones fueron movilizados por las IFP<sup>13</sup> para la compra de 3,437 mzs de tierras y la gestión de 3,140 mz, mediante 225 préstamos a largo plazo (cada familia recibe un préstamo promedio de US\$2,300 dólares). Además recibieron US\$7.2 millones en fondos complementarios no reembolsables (promedio de US\$3,580 por familia)<sup>14</sup>. El costo total de inversión por familia es de US\$5,880, incluyendo el valor de la deuda por la compra de la tierra, costo por debajo de otros programas similares en la región<sup>15</sup>.

#### Modelo de resultados para una empresa

Activos	Antes del PACTA	Con el PACTA
Tierra	Alquilaban tierra o vivían de jornales	Promedio por familia 3.27 mz de tierra.
Financiamiento	Sin acceso o acceso limitado	Préstamo a largo plazo para compra de tierra y transferencia para inversiones fijas y capital de trabajo
Asistencia técnica	Ningún servicio	2.5 años de asistencia técnica agroempresarial
Empleo	50% de las familias sub empleadas	Cada familia genera empleo para otras 2 personas
Ingreso per cápita anual	US \$ 400	US \$ 800 en 3-4 años

Fuente: UG-PACTA

65. En términos económicos las familias han logrado resultados significativos, empujado por la mejora de los precios del café, con rentabilidades arriba del 25%; mejores precios locales en hortalizas, papas y fresas, que permitió el aprendizaje de las épocas idóneas para su cultivo y venta. Otros aspectos que muestran mejoría son los niveles de consumo, la mejora de sus viviendas y el nivel de alfabetismo (que pasó de 77% a 87%), y el total de niños en edad escolar atienden la escuela.

<sup>13</sup>El 91% del monto total es de recursos propios de las IFP. El 30% fue colocado por 7 bancos comerciales, 68% por 8 Cooperativas de Ahorro y Crédito –CAC. El saldo de cartera crediticia tiene un indicador de mora de 1.82%.

<sup>14</sup>Datos del total global de la cartera del PACTA, es decir sin diferenciar por tipo de modelo de acceso – gestión de tierras.

<sup>15</sup>Promedio de US\$10,000 y se eleva más en programas de administración de tierras financiados por el Banco Mundial, donde el costo por trabajo y no por familia, oscila entre US\$14,300 en Nicaragua, y US\$9,700 en Honduras.

66. En los primeros cuatro años de implementación se generaron 4,000 empleos permanentes, y cada familia genera un empleo de tiempo completo en el primer año de su proyecto, a partir del segundo año se generaron dos empleos de tiempo completo. Es relevante la calidad humana en el trato a los empleados que reciben de las empresas<sup>16</sup>, lo que muestra la economía del área rural con un enfoque social. El ingreso neto por familia se incrementó en un 100% en los primeros años y su composición cambió radicalmente, al pasar de jornaleros a productores sostenibles, con un 92% de sus ingresos dependiendo de los rubros producidos.

### Resultados de cambios en nivel de vida

Indicador	Dato inicial	Al 2008
Consumo de hortalizas	1-2 veces por semana	4 veces por semana
Consumo de carne	1 vez por semana	2 veces por semana
Consumo de productos lácteos	3 veces por semana	4 veces por semana
Habitaciones por vivienda	1 habitación por casa con 4-5 personas por habitación	2 habitaciones por casa con 2 personas por habitación <sup>1</sup>
Piso de la casa	Predominaba piso de tierra (77%)	Piso de cemento (65%)
Acceso a agua potable	63% de la población participante	80% de la población participante

Fuente: UG-PACTA

67. Mejoras en el acceso a mercados, innovación y tecnologías. El acceso a mercados se ha logrado mediante el establecimiento de alianzas exitosas con agentes de mercado (restaurantes y supermercados) que prefieren productores organizados para asegurar el abastecimiento<sup>18</sup>. Los productores de café se han especializado en café especial para la exportación a países como Japón y Alemania. La tecnología ha incrementado la productividad, impulsado sistemas de energía renovables, riego por goteo y uso de insumos y semillas mejoradas. El uso racional y sostenible de los recursos naturales es visible en las iniciativas, con medidas de conservación o mitigación cuando es necesario. El 90% de las empresas cultivan ahora más de un rubro, de un total de 56 (hortalizas, frutales, granos, entre otros), todos seleccionados por las familias, en base a la información de las oportunidades de mercado y sus capacidades. Las empresas han iniciado procesos de asociatividad para comercializar de los productos con valor agregado y se han formado conglomerados productivos.

68. La sostenibilidad financiera de las empresas ha mejorado, obteniendo una rentabilidad promedio sobre inversiones del 25% principalmente por la innovación y adopción de tecnologías en manejo de agua, suelos y bosques. Esto permite realizar pagos a las instituciones financieras, capitalizar la empresa y generar excedentes. La rentabilidad promedio al inicio del proyecto era de 11% con granos básicos como su actividad principal.

<sup>16</sup>Entrevistas a empleados de las nuevas empresas productivas.

<sup>17</sup>Por haber realizado divisiones internas a la misma casa.

<sup>18</sup>Caso notable es la organización de productores de hortalizas y frutas de Intibucá (APRHROFI) con envíos semanales de hortalizas y frutas por un monto de US\$20,000 a comercios en de San Pedro Sula.

69. **Capital social.** Las familias se constituyeron en redes de comercialización y empresas de segundo grado, la mayoría optando por esquemas de organización colectiva, mientras cancelan el préstamo concedido por las IFP para la compra de la tierra. Los socios aportan para capitalizar la organización y se han observado avances importantes en la madurez organizativa de sus miembros. La participación de las familias en el desarrollo de sus empresas, ha permitido consolidar la generación de ingresos a corto plazo y reforzar sus compromisos con la empresa.

Activos	Antes del PACTA	Con el PACTA
Integración a estructuras sociales o económicas	Productores de subsistencia aislados	Integración en redes de comercialización, iniciativas de segundo grado. 100% de las empresas cuentan con estructuras organizativas legalizadas y en funcionamiento.
Capacitación	Poca o ninguna.	Han iniciado la capacitación agroempresarial que les deja tener empresas productivas sostenibles. 70% de las familias llevan registros productivos.
Seguridad alimentaria y nutricional, salud, vivienda, educación, medios de vida	Inseguridad alimentaria, condiciones variadas en nutrición, salud, vivienda, educación, medios de vida.	Las familias participantes han logrado la seguridad alimentaria y se han incorporado a los mercados. La tendencia es a lograr impactos en otros indicadores.

70. Bajo este enfoque la familia es considerada una unidad de varios miembros con diversos intereses y necesidades que deben ser abordados de forma diferenciada para potenciar personas que son claves para el desarrollo de la empresa. La participación equitativa de los miembros de las familias implica tener planes empresariales diferenciados, acceso y control a los recursos productivos y otros, y acciones que dan respuesta a necesidades prácticas e intereses estratégicos de género<sup>19</sup>. Los planes empresariales analizan efectos e impactos diferenciados de la actividad empresarial en hombres y mujeres, estableciendo explícitamente beneficios y compromisos de ambos. A marzo de 2008, existen casi 200 empresas, 96 grupales con 1,911 familias y 101 individuales, para un total de 2,011 familias.

### Empresas y familias

Tipo de empresa	No. empresas	No Familias
Dominio pleno grupal	91	1601
Dominio pleno individual	101	101
Agroforestal	4	241
Garífuna	1	68
Total	197	2011

*Fuente: UG-PACTA*

71. **El acceso y control de los activos productivos** en condiciones de igualdad es fundamental y para esto se ha facilitado 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

<sup>19</sup>Se refieren al logro de la equidad en cuestiones estructurales como acceso y control de recursos y beneficios y oportunidades de desarrollo personal.

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 ha permitido que las familias desarrollen un mejor conocimiento de la realidad comunitaria, niveles técnicos y metodologías participativas.

72. El sistema de seguimiento y evaluación participativa permite 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 está apegado a la evolución de la empresa, con acciones enfocadas para tomar medidas oportunas y ha sido asumido por las empresas en muy corto plazo, inclusive creando unidades de asistencia técnica propias y alianzas con otros proyectos para fortalecer especialmente la asesoría técnica.

#### **4.6. Resultados en los actores participantes en las alianzas**

73. Los proveedores de servicios (financieros y de asesoría técnica) tienen un rol esencial en la promoción del desarrollo de las pequeñas empresas rurales. Sus resultados son múltiples, y muchos se encuentran en proceso de consolidación. El PACTA promovió nuevos mecanismos de relación con los prestadores de servicios y de éstos con las IFP y las empresas productivas. Ellos constituyen la base inicial para el desarrollo de una red amplia de prestación de servicios conformada en las Redes Locales de Apoyo-RLA, con iniciativas mancomunadas. Las iniciativas de articulación empresarial han generado otras iniciativas de tipo social en un proceso en el territorio con nuevas oportunidades para las empresas.
74. Su visión de desarrollo y esquemas de trabajo son resultado de años de práctica profesional, basado en relaciones de dependencia, hacia arriba con quienes les financian y hacia abajo, a quienes les prestan los servicios. Se observan avances en la formación de una nueva visión, evolucionando de una visión "productivista" y "asistencialista", a una multisectorial y de enfoque empresarial. Este resultado es alcanzado por los mecanismos que el PACTA estableció y las alianzas con las empresas productivas y los intermediarios financieros. La labor del técnico es ser facilitador de procesos.
75. El énfasis que el PACTA le puso a la vinculación con los mercados, hizo que las UTL valoraran la necesidad de reforzar estos conocimientos y esto permitió alcanzar mejores resultados en el desarrollo empresarial de las empresas. Su perfil tenía fortalezas en lo productivo, pero vacíos en la gestión financiera y mercadeo. La demanda por servicios empresariales, ha ido creciendo para generar una oferta de calidad de los proveedores. La sostenibilidad de los proveedores de servicios depende del nivel de autosuficiencia financiera que logren, a partir del cobro por sus servicios.
76. Condicionar el pago de servicios de las UTL a los resultados de las empresas que atienden, provocó dos efectos positivos: desarrollar la confianza en las IFP e incentivar las alianzas entre los dos tipos de proveedores. Las UTL han aprendido a manejar la percepción de riesgo y el manejo que de éste hacen las IFP y las IFP han reconocido el trabajo de éstas y el esfuerzo para vincular las empresas a los mercados y mejorar su competitividad.

77. La presencia de las UTL y las necesidades de las empresas productivas han requerido de nuevas asociaciones con otros agentes rurales, generando nuevos negocios para las empresas. Este es el caso de los vínculos con las IFP que dependen de la opinión técnica para tomar nuevas decisiones de negocios con las empresas, proyectos de desarrollo que cuentan con recursos para financiar nuevas iniciativas de las empresas, facilitar procesos de capacitación en áreas necesarias para las nuevas iniciativas de las empresas.
78. El PACTA ha debido invertir en mejorar sus capacidades. Los esquemas de provisión de servicios son organizados para clientes institucionales (programas, proyectos, entes públicos o donantes) más que para clientes empresariales (empresas, productores). Su esquema organizativo es un impedimento para ser contratados por las empresas productivas dado que de esa manera tienen altos costos fijos que las empresas no pueden asumir. Así, las empresas parecen inclinarse a la contratación de profesionales independientes y a la capacitación de sus miembros o a hijos de socios para prestar servicios específicos.
79. El actual esquema organizativo de las UTL no parece dar respuesta a una demanda de servicios más especializados. Difícilmente podrán contratar un equipo multidisciplinario de profesionales, capaz de hacer frente a todas las demandas de las empresas, en vista de sus limitaciones financieras y falta de claridad de una estrategia de su propio desarrollo empresarial. Y por su parte, las UTL no logran organizar una oferta adecuada para dar respuestas a estas demandas. El rol de la UG-PACTA como entidad promotora es clave, para la organización de la demanda y la oferta de servicios y facilitar su vinculación adecuada.
80. Los proveedores de servicios financieros. Un resultado importante al establecer alianzas con las financieras privadas es la ampliación de los negocios en el área rural, con servicios de ahorro y transferencias de remesas familiares y ampliando el conocimiento de una nueva clientela. Las cooperativas financieras con una red de socios no activos han reactivado su clientela y ganado nuevos socios. Estos resultados, son mejor valorados, considerando el adverso contexto del país, con un sistema financiero con una estructura de pasivos (ahorros del público) de muy corto plazo, que reduce las posibilidades de préstamos a largo plazo; altas tasas de interés activas (32% promedio en el 2008) y alta aversión al riesgo en actividades agropecuarias; políticas públicas de condonaciones y reestructuraciones masivas de la cartera crediticia morosa en la agricultura, que contribuyen a aumentar la aversión al riesgo y estimulan conductas que refuerzan la mala cultura crediticia en las áreas rurales<sup>20</sup>.
81. Cada préstamo aprobado por la IFP significa que el grupo (o individuo) prestatario ya está encaminado en un proceso de desarrollo empresarial y que tiene acceso a servicios y capital para invertir. Esto ha sido producto del cambio en la percepción y las capacidades de evaluación de riesgos de las IFP, que les ha permitido expandir sus servicios crediticios a las áreas rurales, siendo en algunos casos, como las cooperativas de ahorro y crédito, la primera vez que estructuran una cartera agrícola de largo plazo. La IFP es la que evalúa los riesgos del plan de negocios de la empresa y toma en forma autónoma su decisión crediticia y es esa

<sup>20</sup> Durante esta fase piloto del Programa fue dictada la "Ley de solidaridad con el productor" (2002) y la "Ley de fortalecimiento del productor agropecuario (2003).

decisión crediticia privada la que "activa" la asignación de la transferencia para apoyar la generación de ingresos en el corto plazo (inversiones básicas y capital de trabajo).

82. Dos limitaciones de las IFP en su relación con las empresas son: su incipiente capacidad de análisis de riesgo y el producto crediticio ofrecido. La incipiente capacidad de análisis de riesgo proviene de su falta de experiencia con el sector rural y su metodología financiera privilegia el análisis de la calidad de la garantía inmobiliaria, por encima de la capacidad de generación de ingresos de un proyecto productivo<sup>21</sup>. Mientras, el producto crediticio<sup>22</sup> para la compra de tierra, en muchos casos, no se corresponde con las capacidades de pago de las empresas productivas, lo que ha conducido a la reestructuración de algunos préstamos, ante la imposibilidad de atender las condiciones de pago, afectado el indicador de riesgos potenciales de la cartera crediticia<sup>23</sup>.
83. La mejora de las relaciones entre las IFP y las empresas, ha permitido superar estas deficiencias, reforzando las capacidades de negociación de las empresas y voluntad de pago. Algunas han solicitado revisión a los contratos de préstamos cuando éstos no se correspondían con las probabilidades de pago oportuno, lo que permitió que las IFP conozcan en mayor detalle las actividades económicas generadoras de ingresos de las empresas y reconozcan los problemas derivados de productos crediticios mal diseñados. Las empresas, han logrado reducir la tasa de interés promedio de los préstamos del 24% al 18%, el período de gracia inicial de 2 a 6 meses y la extensión del plazo total de pago de 6 a 8 años.
84. La participación de las IFP incidió en el desarrollo de una cultura crediticia en las familias rurales, que distinguen claramente entre las transferencias del Estado y los préstamos de las IFP y sus resultados son visibles en el comportamiento de la cartera de la nueva clientela. La asignación de recursos públicos, mediando una evaluación de riesgos y de decisión crediticia privada, sumado a los cambios en las expectativas de las familias rurales, sobre el repago de sus deudas (reducción del riesgo moral), ha sido determinante para estos logros. La continuidad y ampliación de la participación de las IFP dependerá del comportamiento futuro de la clientela y cumplimiento de compromisos. La calidad de la cartera crediticia, es la mejor garantía para incentivar una mayor participación futura de las IFP, la apropiación empresarial de las familias y una mayor efectividad en la aplicación de las transferencias, asegurando su impacto en términos de empleos e ingresos.

#### **4.7. Análisis de los cambios institucionales, el entorno y como se han incorporado estos cambios**

85. Los productores organizados se han integrado a los comités de cadena de valor con actores representativos en cada región. Estos espacios les permiten abordar desde un punto de vista estratégico y operativo las situaciones de su rubro en particular; ya han existido casos donde se solucionan problemas en estos espacios, por ejemplo, destinando esfuerzos a investigar

---

*21 Hubo casos en los que el contrato de préstamo para proyectos productivos agrícolas, obligaba a realizar el primer pago de intereses después de un mes de suscrito y un plan de pago trimestral.*

*22 Montos, tasa de interés, períodos de gracia, periodicidad del repago.*

*23 Independiente de sus causas, todo préstamo reestructurado, obliga a las IFP a castigarlo en su clasificación y obliga a formar provisiones frente a potenciales riesgos de incumplimiento.*

sobre un problema de plagas en las hortalizas o mejorando las vías de comunicación en zonas altamente productivas de hortalizas.

86. Se han constituido Redes Locales de Apoyo-RLA en cinco regiones del país. Los miembros de las redes locales muestran un alto grado de interés en la iniciativa, y las acciones de las mismas se enfocan en: i) gestión del nuevo programa ii) divulgación de resultados iii) planificación, seguimiento y evaluación del Programa iv) alianzas estratégicas v) capacitación y vi) apoyo logístico en las distintas zonas de actuación del Programa.
87. Estas acciones han permitido reafirmar y fortalecer el supuesto que el proceso de institucionalidad del Programa inicia en los niveles locales donde se ejecuta el mismo; y con el apoyo de las redes se continúan identificando elementos básicos para la continuidad del Programa en una fase más ampliada e incluyente a nivel nacional. El proceso evolutivo de las redes está directamente vinculado con la madurez de los actores. En algunas regiones como Intibucá, Ocotepeque y El Paraíso, se han tenido procesos previos de desarrollo y presencia de otros proyectos y programas, y presentan condiciones más favorables para concretar el trabajo de las redes.
88. Como principal aporte en la política pública el PACTA ha sido usado como referencia para diseñar nuevas intervenciones públicas. De tal modo que se ha expresado su continuidad a nivel nacional, incorporándolo en las políticas nacionales a través de un nuevo Proyecto de Competitividad Rural, el cual se ha completado su diseño<sup>24</sup>. El programa se basa en las lecciones derivadas del PACTA en cuanto a la construcción de alianzas entre agentes rurales, fomento de empresas productivas vinculadas al mercado y búsqueda de la competitividad.

## **5. LECCIONES APRENDIDAS Y RETOS AL FUTURO**

89. Las principales lecciones obtenidas a partir de la experiencia del PACTA son: compartir y mantener el objetivo común de desarrollar empresas productivas, e imprimir una orientación de mercado; lograr una combinación adecuada de recursos reembolsables y complementarios (no reembolsables) y de actores públicos y privados; aplicar un esquema de incentivos alineados para la concreción del mismo objetivo; compartir los riesgos entre los actores; y definir y aplicar reglas en forma profesional que genera confianza y mejora la participación de los actores.
90. Se logran alcanzar estos logros, por los siguientes factores:
- a) Que las expectativas formadas en las familias participantes fueran las correctas, en cuanto a que tendrían que pagar los préstamos que las IFP les otorgasen para la compra de tierras.
  - b) Los incentivos del programa condujeron a un acercamiento y conocimiento mutuo, nada común, entre UTL e IFP. Estas últimas confían cada vez más que los proveedores de servicios no financieros le reducen sus riesgos, por la influencia que tienen no solamente en la generación de ingresos sino también en la voluntad de pago de las empresas.

<sup>24</sup> Un nuevo Proyecto de Fomento a la Competitividad, con financiamiento del Banco Mundial.

- c) Que el PACTA haya sido administrado por un organismo internacional (FAO) y que el Instituto Nacional Agrario (INA) como organismo nacional ejecutor haya respetado la aplicación de las reglas de operación.
- d) Que se utilicen procedimientos públicos transparentes y apegados a las normas de elegibilidad del programa para seleccionar a los actores participantes y que se hayan identificado y respetado los intereses legítimos y no siempre coincidentes de los diversos actores.

91. La experiencia desarrollada en el programa resulta ser un proceso de cogestión que se ha ido construyendo sobre la base de los resultados alcanzados y su aprendizaje. Los principios a rescatar de la experiencia son aquellos que permiten desarrollar actores independientes, aprendizaje social permanente y lograr la viabilidad económica de los participantes, como fin principal compartido por todos.

92. El PACTA es único al lograr que entidades financieras privadas proporcionen créditos de sus fondos propios, a pequeños productores para la compra de tierra. La forma de llegar a estas familias y lograr un impacto, es también a través de una acción concertada, con una visión amplia, que más que obtener un financiamiento para adquirir un bien o desarrollar un proyecto agrícola, se trata de financiar y acompañar el desarrollo de un plan integral de negocios.

De hecho, el PACTA ha servido de fundamento para la formulación de nuevas intervenciones público-privadas como el Proyecto de Competitividad Rural (COMRURAL) y el Proyecto de Mejoramiento de la Competitividad en el Departamento de Yoro (PROMECOM) que ya están aprobados por el Banco Mundial y FIDA respectivamente.

### **5.1. Desarrollo de Alianzas y estrategias híbridas**

93. La experiencia del 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 constituídas. Ambos factores deben estar presentes en una ampliación del programa o una reproducción de sus experiencias como modelo a seguir. Es evidente que las alianzas desarrolladas han contribuido a superar los obstáculos que impiden el desarrollo de las empresas. Pero las relaciones de confianza son frágiles, si no están afianzadas en un esquema adecuado de incentivos e instrumentos. La evolución de la experiencia del PACTA hace necesario superar las debilidades y vacíos, propios de la falta de conocimiento y comunicación entre actores que nunca antes han tenido vinculaciones.

94. 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, las UTL tengan más contratos de provisión de servicios y la UG logre sus metas. En síntesis, la lógica de implementación del programa lleva a que o todos los actores que participan, ganen o todos pierdan.

95. Promover y consolidar un ambiente de confianza entre los actores, sabiendo el rol de cada uno, explica la participación de las IFP con créditos, las UTL con servicios y las empresas productivas como un actor activo, con sus decisiones y compromisos. El ambiente de confianza alcanzado, se explica por haberse respetado la aplicación estricta de las reglas del programa, evitándose la discrecionalidad y/o influencia política, en la selección de familias, en la toma de decisiones sobre el crédito, en la selección de las UTL o en la ejecución de los contratos de préstamo, se identificaron y respetaron los intereses de todos los actores.

96. 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 la 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 proveedores de servicios, 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 del 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.

97. Fundamental ha sido la ejecución de un esquema combinado de incentivos monetarios y no monetarios, en el marco de una alianza público – privada, pero su nivel de consolidación es aún débil y su continuidad depende del comportamiento crediticio de las empresas para que las financieras continúen y amplíen sus negocios, las UTL sigan brindando servicios con nuevos negocios en las empresas. El adecuado vínculo entre la IFP y la UTL se logra por el esquema de incentivos que fortalece la base del conocimiento entre ambos y fomenta los compromisos. Las IFP confiaron en que las UTL contribuirían a reducir los riesgos de los negocios financieros, por la influencia que tendrían en la generación de ingresos de las empresas, pero sobre todo en el fomento a la responsabilidad y la voluntad de pago de estas. El repago de la deuda es el que contribuye a formar un círculo virtuoso en el marco de estas alianzas, amplía los mercados financieros y de servicios no financieros y mejora las capacidades inversionistas y de nuevas iniciativas de las empresas.

98. Las transferencias complementarias (fondos no reembolsables), al estar vinculadas al mejoramiento de la capacidad y voluntad de pago del préstamo, se muestra como el principal incentivo para iniciar nuevas actividades productivas y evolucionar como empresa. La aplicación de un enfoque de mercado, como esquema de incentivos, hace converger las expectativas y los comportamientos de cada uno de los actores en la búsqueda del éxito de las empresas productivas.

99. Las decisiones de asignación de los recursos obedecen a una lógica común, aunque utilizan canales diferentes para su provisión. Una IFP es la que evalúa los riesgos del plan de negocios de la empresa y toma la decisión crediticia en forma autónoma. Una vez que las familias que constituyen la empresa, cumplen con los requisitos de elegibilidad del Programa, es esa decisión crediticia privada la que "dispara" la asignación de la transferencia para contribuir a que la

empresa genere ingresos en el corto plazo (inversiones básicas y capital de trabajo). La transferencia la otorga el Estado (UG-PACTA), una vez que el préstamo sea otorgado.

100. En la medida que se vean mejores resultados, la UG-PACTA deberá entrar en negociaciones para ajustar el esquema de incentivos y consolidar las alianzas necesarias. Los incentivos no son todos monetarios, pero en un esquema que se inserta en la economía del mercado su importancia es axiomática: se trata de pagos por servicios; amortización de préstamos; venta de productos; y compra y venta de tierras.

## **5.2. Mejora de la competitividad de las empresas rurales y su acceso a activos productivos**

101. Las empresas productivas de mayor éxito son las de las familias seleccionadas en un proceso profesional y con criterios bien definidos y donde sus expectativas están claras desde el inicio. Las familias seleccionadas cumplen los requisitos de elegibilidad sin ningún tipo de injerencia o desligada del objetivo central del programa. El riesgo de fracasar se incrementa cuando se seleccionan familias cuya perspectiva de salida de la pobreza pasa por otros intereses; cuando las expectativas iniciales no son claras desde el inicio, o cuando se forman equivocadamente, es muy difícil revertirlas después.

102. La experiencia en la constitución de estas empresas está mostrando que requieren de un concepto amplio e integral de financiamiento, en el que más, que un financiamiento para adquirir la tierra o un proyecto agrícola específico, se trata de financiar un plan de negocios integral (tierra, inversiones básicas, capital de trabajo, servicios de asistencia técnica), que, inclusive, puede incluir actividades no agrícolas. Es este plan de negocios que el PACTA financia en una combinación de recursos públicos (transferencias) y privados (préstamos de IFP). La evaluación del negocio basado en todas las actividades e ingresos de las familias permite disminuir los riesgos y mejorar la percepción global del negocio. Para estimar las capacidades de pago de las EP y su capacidad de endeudamiento, se utiliza su capacidad de pago total, actual y proyectada, no solamente las provenientes de un nuevo proyecto productivo, incluyendo ingresos no agrícolas. Esto evitaría que el fracaso de una determinada actividad productiva vinculada a un compromiso crediticio, conduzca a las expectativas de no repagar el préstamo.

103. Los tiempos para lograr la consolidación de las capacidades de las EP no son coincidentes con los tiempos para cumplir con los compromisos crediticios. La evolución de las capacidades empresariales de las familias, más que la disponibilidad de recursos, es quizás la principal limitante para que las empresas generen mayores ingresos en el corto plazo. Esto presenta mayores riesgos, por no respetar la habitual lenta evolución empresarial de las familias. Adicionado a las presiones que provienen de la urgencia de generar ingresos en el corto plazo se puede conducir a sobrecargar a las empresas con más deudas o mayores transferencias, más allá de lo que indica su capacidad de pago o de gestión y el riesgo de fracasar será mayor.

104. La organización y gestión de la empresa es responsabilidad de las familias que la constituyen, que deciden sobre el esquema organizativo más adecuado. Pero, para lograrlo requieren de largos procesos de desarrollo. Dado los vacíos en la oferta de servicios, urge reforzar las

asesorías en todos los aspectos que les permita tomar decisiones informadas determinantes en la gestión empresarial. Las familias que ya han participado en procesos de formación en otros programas y proyectos, o tienen el respaldo de organizaciones de segundo nivel, desarrollan una gestión empresarial eficaz más rápidamente, aunque siempre necesitarán de un acompañamiento intensivo para lograr la conformación de organizaciones empresariales. El PACTA y otros programas similares, deben atender el tema de la organización para el desarrollo empresarial con una estrategia adecuada.

### **5.3. La participación de proveedores de servicios**

105. Los proveedores de servicios han servido como articuladores de nuevas iniciativas en los territorios, con otras iniciativas públicas y privadas, identificar nuevas oportunidades de negocios y facilitar su acceso a mercados. Las UTL en particular han tenido el rol de facilitar la articulación de las EP a redes o cadenas agroalimentarias que les permite su ingreso a mercados, estableciendo alianzas con las IFP y autoridades locales.

106. Dado que la estrategia de implementación del Programa se fundamenta en la prestación de servicios de asesoría técnica y empresarial, es importante consolidar la relación con estos proveedores. Las empresas productivas en su desarrollo, se enfrenta a dificultades propias del entorno, incluyendo la poca disponibilidad de proveedores de servicios, sin una preparación adecuada en desarrollo empresarial. Se ha mostrado necesario reforzar estas capacidades. La obtención de ingresos en el corto plazo para el pago de la deuda por la tierra, ha sido el incentivo fundamental para que las UTL vayan transformando los proyectos productivos iniciales en planes de desarrollo empresarial, que inclusive pueden incorporar actividades no agrícolas. Este cambio cultural en los tradicionales agentes de asistencia técnica, ha implicado costos adicionales para el Programa, que debieran ser absorbidos por otros programas de creación de capacidades de provisión de servicios no financieros en las áreas rurales.

107. A lo largo de su implementación, el PACTA ha mejorado los incentivos monetarios que la UTL recibe y es necesario continuar haciendo ajustes periódicos conforme a los costos reales de los proveedores. Hasta ahora, las UTL parecen operar con márgenes muy estrechos – y a veces negativos – y en estas circunstancias no les es posible brindar servicios de mejor calidad. La calidad de servicios guarda relación con los sueldos que las UTL pueden pagar. La oferta de servicios privados existe ahora por la intervención del subsidio (otorgado por el PACTA). Una meta deseable es que las empresas productivas una vez alcancen su sostenibilidad financiera, puedan comprar los servicios que requieren a partir de una amplia oferta de productos ofrecidos por proveedores del sector privado, en un mercado competitivo y en continua evolución. Sin disminuir los subsidios, lo que parece razonable llegar a alcanzar es, el uso adecuado de ellos, enfatizando su aplicación a la prestación de servicios más dirigidos a vincular las empresas con mercados, el desarrollo de las capacidades de los proveedores y la consolidación de alianzas entre los agentes económicos rurales, tal como el PACTA ha venido haciendo en su experiencia.

108. El programa tiene que hacer estos y otros ajustes sin romper la conexión entre el éxito de los grupos solicitantes y los incentivos de las UTL. Las UTL ganan mejor cuando la solicitud de financiamiento del grupo esté aprobada y luego cuando el mismo grupo paga su deuda a

tiempo. Gana menos (y a veces sufren pérdidas) cuando la solicitud esté denegada o si los grupos caen en mora. El problema para las UTL es que el tropiezo del grupo en la última fase de gestión del préstamo a menudo se debe a razones no atribuibles a la calidad de asesoría sino a imprevistos relacionados, por ejemplo, la discreción del vendedor del terreno o de la institución financiera privada.

109. Pero junto con los casos que no llegan a feliz término por razones imprevisibles, el propósito del proceso de selección es evitar el financiamiento de propuestas destinadas a fracasar pues esto implica, no sólo pérdidas monetarias mayores, sino la pérdida de confianza de las IFP. Desde este punto de vista, no sería prudente reducir la inversión en el control de calidad y es de esperar que algunas propuestas no lograrán financiarse. Sin embargo, el programa podría reforzar la eficiencia del proceso a través de una mejor coordinación y consulta entre las partes – UTL, IFP, empresa – en cada etapa de gestión de la propuesta. En la medida que la UTL asuma la responsabilidad de esta coordinación, hay que reconocer los gastos que incurren en el proceso.
110. Brindar un solo tipo de servicio (técnico, financiero) u otorgar un bien necesario (infraestructura, insumos), a las familias rurales, es muy importante, pero no es condición suficiente para lograr que las familias generen empleos y mejoren sus ingresos. Solo una acción concertada entre los distintos actores rurales que apoyan a las familias, con diversos tipos de apoyos e iniciativas, logrará un efecto mayor y con sostenibilidad. Pero tampoco es condición suficiente, que estos servicios o bienes tengan que ser otorgados por una misma entidad para lograr una adecuada sinergia o complementariedad. La experiencia del PACTA ha demostrado que solo cuando los actores que intervienen en el área rural, comparten un objetivo común y ponen sus potenciales en función de alcanzarlo, las posibilidades de éxito están más cercanas.
111. Es muy excepcional encontrarse con un proveedor de servicios capaz de asegurar, por sí solo, el acompañamiento integral a la nueva empresa. Por eso, el PACTA debe evolucionar desde un esquema de relación exclusiva entre un proveedor de servicios y una empresa, a desarrollar alianzas amplias con otros programas que brindan apoyos en distintos temas. Será estratégico, en particular, que el PACTA realice arreglos directos con proveedores específicos, ya que los costos de transacción son tan elevados que a menudo tienen un impacto negativo en el balance financiero de la empresa. No es viable que cada UTL contrate un profesional especializado, más bien el PACTA u otro programa similar, puede financiar esquemas de prestación de servicios (como "bufete popular" o equipo contable, para atender a todas las empresas en una región<sup>25</sup>). Así el trabajo relacionado sería manejado por especialistas con mejores resultados y a menor costo. La idea sería que aportara a la formación o mejora de empresas de este tipo, a cambio de servicios a bajo costo durante un período acordado.
112. El PACTA aún tiene un rol muy importante que desempeñar en el desarrollo del mercado de servicios. Estableciendo esquemas con mayor participación de las empresas, alianzas con

---

*25 Un modelo en materia de asesoría legal son los "bufetes populares" de Nitlapán – una ONG en Nicaragua. El personal es responsable de la capacitación en materia legal. Los costos de transacción – sobre todo cuando se trata de la compra-venta de tierras – son altos, por lo que la inversión en esta estrategia debería rendir beneficios inmediatos. El mismo personal legal contratado podría capacitar al personal de las UTL.*

otros programas o entidades, buscando mecanismos de cofinanciamiento, similar al de las IFP para el crédito, se podrán suplir las necesidades de asesoría técnica y empresarial, sin incrementar los costos de estos servicios. Transitar de un programa con recursos subsidiados a uno sostenible es bastante difícil, si no se toman en consideración en su ejecución, factores de mercado con los que los proveedores tendrán que lidiar en el futuro. Es así que un programa como el PACTA debería incorporar en sus esquemas de ejecución mecanismos de mercado en el desarrollo de las relaciones con los participantes.

#### **5.4. Desarrollo Territorial Rural**

113. El PACTA ha hecho evidente la gran dispersión de políticas para apoyar el desarrollo de la capacidad local. Contra la desarticulación institucional y política a nivel local, el PACTA ha funcionado como un proceso articulador y contribuye a la gobernabilidad territorial. El éxito de un programa de este tipo requiere contar con el apoyo político del más alto nivel, a fin de lograr preservar los principios y criterios que le aseguran la confianza de todas las partes. Para mantenerlo y darle continuidad, es fundamental consolidar los elementos exitosos que ha tenido y no atender contra ellos. En cualquier escenario, las lecciones obtenidas del PACTA son replicables en otros ámbitos y nuevas iniciativas, retomando los factores que determinaron la participación de varios actores privados quienes inclusive estuvieron dispuestos a tomar riesgos más allá de lo que estaban acostumbrados.

114. Una experiencia como el PACTA debe estar inserta en una opción institucional amplia a fin de incidir de manera amplia en la definición de políticas que beneficien a la población rural. Pero esto, debe hacerse manteniendo su esquema participativo y la aplicación de criterios de mercado que han determinado su éxito y el de las empresas productivas. Un reto principal será el de lograr encontrar un espacio institucional que le permita aplicar este enfoque y le preserve de los riesgos asociados con la intervención administrativa directa del gobierno o que ponga en riesgo la participación del resto de asociados al programa.

115. Las empresas están insertas en un entorno territorial e institucional y requieren de ellos para su desarrollo. Es así que uno de los principales retos de iniciativas similares al PACTA deben procurar establecer y profundizar las alianzas que consoliden el acompañamiento integral de las empresas productivas. Las alianzas deben entenderse en un proceso articulador en el territorio, con diversos intereses y objetivos a cumplir, que con los adecuados incentivos les inducen a participar. Desde el inicio la UG-PACTA estableció instancias locales para facilitar su ejecución y contribuir al fortalecimiento de capacidades locales. Este planteamiento tomó una forma diferente de la esperada, porque con la formación de la Red Local de Apoyo-RLA, se rebasa la idea inicial de estas instancias, considerando que va más allá de apoyar al programa sino que incorpora a otros actores asociados (directa e indirectamente), como cooperativas de segundo grado, IFP, UTL, municipalidades, y otros programas de desarrollo. El propósito es apoyar las empresas y que estas se articulen con otros actores en el marco institucional a nivel territorial.

116. La formación de capacidades en los actores locales y el enfoque de trabajo en cadenas de valor ha constituido conglomerados productivos que se encaminan a la definición de agendas territoriales para la competitividad. Ya se observa esa tendencia con cadenas como cafés

especiales y hortalizas donde se han aglutinado productores, proveedores de servicios financieros y no financieros para dialogar sobre las opciones estratégicas de desarrollo y competitividad de sus territorios. Van a ser definitivamente este tipo de actores los que se ubiquen en la vanguardia del desarrollo y cuenten con propuestas para lograr acceso a recursos disponibles para la inversión y ampliación de escala de la intervención. El reto en ese sentido es continuar con un esquema que llega a la base de la pirámide y permite que en el corto plazo una familia pobre salga del mismo y genere empleo y oportunidades para otra familia pobre. Por otro lado, es importante abrir espacios con las municipalidades para complementar inversiones públicas que permitan mejorar las condiciones competitivas de las zonas de influencia por ejemplo con servicios de energía eléctrica, carreteras, mejoramiento del servicio de agua, comunicaciones y otros que representarán el despegue hacia otros niveles de desarrollo.

117. Sobre la marcha del trabajo, el programa ha tratado la problemática de acceso a servicios caso a caso, tratando de llenar los vacíos que se presentan. Ahora, con la formación de las Redes Locales de Apoyo, el PACTA tendría el andamiaje institucional adecuado para coordinar esfuerzos a nivel de los territorios en función de las necesidades de todas las empresas en el programa. El programa tendrá que invertir en las RLA para viabilizar su gestión y aumentar la capacidad ejecutiva de la UG a nivel regional. La estrategia territorial tiene validación en el marco del proyecto actual pues los actores en las regiones donde el PACTA ha tenido mayor desarrollo (Ocotepeque, e Intibucá) ya están encaminando procesos de este tipo. Se están uniendo esfuerzos para avanzar sobre iniciativas de comercialización, procesamiento de productos agrícolas, compra de insumos y educación básica.
118. El establecimiento de las RLA implica la devolución de una cuota importante del poder de decisión sobre la gestión del programa hacia las regiones. Este proceso se ha fortalecido a través de la implementación de nuevas modalidades apropiadas para comunidades forestales e indígenas. Así el PACTA es más incluyente de la población rural en cada región y con ello incentiva la formación de nuevas alianzas que trascienden las divisiones tradicionales entre sectores. Las comunidades indígenas y forestales tienen acceso a la tierra, pero generalmente carecen de todos los activos que les sean necesarios para avanzar sobre un proceso de desarrollo sustentable. Abrir estos espacios sociales al programa ha permitido que las RLA cuenten con herramientas más eficaces para insertarse y contribuir a iniciativas de desarrollo local. Finalmente, devolver mayor poder de decisión a nivel local no implica desvincular el proceso de la política nacional. Las lecciones del programa nos enseña que para ser un instrumento más eficaz de la política de desarrollo rural el PACTA tiene que ser un instrumento más eficaz a nivel local.

## **5.5. La gestión del Programa**

119. Para lograr el ambiente de confianza y la alineación de los incentivos, ha sido esencial el rol de la UG-PACTA, con un acompañamiento continuo y toma de decisiones oportunas, ante la dinámica evolución de las empresas productivas. La UG ha tenido claro su rol como facilitador del desarrollo del programa en base al esquema de incentivos que capitaliza los recursos públicos del programa y permite articular de manera transparente a los distintos actores. El interés primordial de promover el éxito de las empresas no se podría lograr a costa de los

intereses del resto de actores, con el riesgo de no alcanzar su participación, indispensable para alcanzar el éxito de las empresas.

120. La alianza establecida entre las IFP y la UG para determinar las condiciones financieras de los préstamos es un ejemplo del rol de la UG. El proceso de preseleccionar propuestas con potencial para ser viables a largo plazo, el acompañamiento y el seguimiento y evaluación participativa de parte de la UG, han creado la base del diálogo con las IFP, fundamentalmente para que mejoren las condiciones financieras ofrecidas. El rol de la UG es brindar control de calidad al proceso para evitar que la empresa adquiera una obligación financiera que sobrepase su propia capacidad de pago.
121. La selección de propuestas y participantes, en base a criterios relacionados con la calidad de la propuesta, garantiza la confiabilidad para el resto de actores. El PACTA no pretendía canalizar recursos a grupos particulares o tratamiento preferencial por razones políticas, ni usarlos para resolver conflictos agrarios. Preservar los criterios técnicos por encima de otros intereses, es la lección aplicable en un esquema que trata de conjugar la lógica del mercado con fines sociales. En este marco, dar prioridad a uno u otro grupo específico solo provocaría la desarticulación del esquema construido en base a confianzas.
122. Aprendizaje y transparencia mediante evaluación participativa. El carácter piloto del programa indicaba la absoluta necesidad de establecer el SEP para garantizar el aprendizaje para validar, reformar o – en el peor de los casos – descartar el modelo. Pero sin importar que fuera piloto, las lecciones aprendidas mediante la implementación del SEP son aplicables a cualquier programa de desarrollo participativo en función que estos programas necesitan procesos transparentes y recursos financieros adecuados para hacer la participación efectiva. No es suficiente denominar un proyecto "participativo" cuando no existe la plataforma institucional para asegurar que los actores tengan una verdadera voz en la gestión.

## PERSONAS ENTREVISTADAS

Hernán Chinchilla	Gerente Cooperativa Mixta Ocotepeque
Manuel Chapas	Oficial de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito Sonaguera
Francisco Funes	Ministro Director Instituto Nacional Agrario (INA)
Edith Villanueva	Co Directora Comité de Mujeres Campesinas de La Paz y participante en el PACTA
Roberto Larios	Gerente Empresa de Servicios Múltiples Agropecuarios
Roberto Banegas	Consultor en mercadeo
Angel Tulio Rodas	Gerente Empresa de Innovación Tecnológica (SEIRE)
Melecio Larrama	Técnico Organización Hermandad de Honduras
Miguel Santos	Gerente Empresa de Consultores (AGROCONSA)
Abraham Domínguez	Gerente Asociación de Productores de Hortalizas y Frutas de Intibucá
Salomón Mejía	Gerente Centro Amigos de la Naturaleza (CANA)
Elsa Marina López	Comunidad Garífuna El Triunfo de la Cruz y participante en el PACTA
Braulio Martínez	Comunidad Garífuna El Triunfo de la Cruz y participante en el PACTA
Oscar Edén Rodríguez	Presidente Cooperativa Cafetalera La Cumbre Limitada y participante en el PACTA
Edgardo Chinchilla	Presidente Centro Empresarial de Negocios de Ocotepeque
Jorge Gómez	Consultor Forestal y en Sistemas de Información Geográfica
Aleyda Ramírez	Consultora en Género y Desarrollo
Carlos Lara	Coordinador Red CAFÉ Santa Rosa de Copán
Antonio Romero	Coordinador Fundación Hondureña de Investigación Agrícola en Intibucá
Muestra de las empresas productivas participantes en el PACTA: Triunfo de la Cruz, APROHCASABE, EGAAS, COCAFCUL, COCAFCAL, APRHOFI, COMUCAP, Agroforestal La Campa, Agroforestal Yamaranguila.	

## **BIBLIOGRAFIA UTILIZADA**

1. Banco Mundial-Perú. Reseña sobre Honduras.
2. CEPAL. Balance Preliminar de las economías de América Latina y el Caribe. 2008
3. PACTA. Sistematización de Lecciones Aprendidas. Mayo, 2006
4. SERFIRURAL-RUTA. Vínculos entre servicios financieros y no financieros, la experiencia de PACTA, octubre, 2006
5. PNUD, Honduras. Informe de Desarrollo Humano 1998.
6. Instituto Nacional de Estadística Honduras. Trifolios Sociales. 2008
7. Secretaría de Agricultura y Ganadería. Política de Estado para el Sector Agroalimentario y el Medio Rural. Honduras 2004.
8. SECPLAN, Censo Nacional Agropecuario 1993. Honduras 1994.

