

Programa de Acceso a la Tierra

# PACTA

Formación de empresas productivas en tierra propia

## Fortalecimiento de las capacidades humanas para la generación de empresas productivas

Por: Héctor Tablas; Raúl Alemán



La privatización de los servicios de extensión:  
La Experiencia del PACTA



Banco Mundial

## Antecedentes

El programa PACTA fue concebido para proporcionar el acceso a la tierra en propiedad a campesinos sin tierra y a pequeños productores con tierras insuficientes con préstamos, otorgados a éstos adquirentes, provenientes de instituciones financieras privadas, para constituir empresas sostenibles mediante una transferencia no reembolsable adicional para inversión y capital de operación, así como mediante una asistencia técnica entregada por métodos participativos.

La formulación de este Proyecto fue acordada mediante la cooperación recíproca entre el Banco Mundial, La FAO y el Gobierno de Honduras, conformando un programa coherente y lógico. Para lograr éste fin la Unidad de Gestión de PACTA contrata los servicios de asistencia técnica con empresas privadas llamadas **Unidades Técnicas Locales (UTL)** o **Proveedores de Servicios (PS)**, que proporcionan servicios en dos etapas.

- La primera fase se denomina **Precrédito** que implica la verificación de la elegibilidad de una empresa, un grupo o de campesinos en forma individual, para que estos con el apoyo técnico seleccionen un predio y formulen un Proyecto Productivo (PP) como parte de la solicitud de crédito que se presenta a una Institución Financiera Privada (IFP), para adquirir financiamiento para la compra de la tierra a largo plazo, con uno o más años de gracia.
- La segunda etapa de los servicios prestados por éstas UTL se denomina la fase de **Postcrédito**, que apoya a la empresa productiva durante dos años con servicios técnicos, legales y administrativos, una vez que ha sido aprobada por la institución financiera privada la solicitud de crédito para la compra de tierras presentada y los campesinos hayan adquirido legalmente la tierra.

En ambos casos el PACTA actúa, por dos o tres años, como administrador de los fondos para el pago de la Asistencia Técnica (AT), pues los mismos son parte de los fondos asignados (TNR) a los campesinos, quienes autorizan los pagos mediante nota de aceptación de los servicios y cumplimiento de la propuesta técnico metodológica que es previamente socializada con ellos por parte de la UTL.

El financiamiento del capital de inversión, de operación para la explotación del predio es otorgado por PACTA mediante fondos no reembolsables, destinados a inversiones fijas y capital de trabajo y se denomina **Transferencia No Reembolsable (TNR)**.

En principio, con respecto a las Unidades Técnicas Locales que prestarían asistencia técnica a las nuevas empresas campesinas, se asumió el supuesto que estas contaban con técnicos calificados para transformar estas tierras, mediante metodologías participativas, en explotaciones rentables. Esas explotaciones en el corto plazo aumentarían su productividad, generando ingresos que parcialmente permitirían a los nuevos propietarios, contar con capacidad para pagar el préstamo por la tierra y al mismo tiempo capitalizar, complementando esos ingresos con otros provenientes de actividades extras prediales del jefe de familia o de los miembros del grupo familiar.

Durante los primeros meses de operación de PACTA y una vez seleccionadas las UTL se pudo comprobar que ellas disponían de un cuerpo profesional y técnico de carácter productivista en las actividades primarias; pero que tenían gran debilidad en sus equipos técnicos en gestión y desarrollo

empresarial, valor agregado, mercadeo, género y que contaban con poca experiencia en metodologías participativas.

De esa forma, se concibió un programa de capacitación para las UTL y dirigentes campesinos, ad-hoc, con las necesidades identificadas por los propios miembros de la UTL. Este Plan de Capacitación tomó como marco de **referencia dos experiencias singulares vigentes en Honduras**: la primera sobre **metodologías participativas, aumento de la productividad, rentabilidad y acumulación basados en la experiencia de Lempira Sur**, proyecto de FAO que después de 10 años estaba terminando su ejecución.

La segunda experiencia en ejercicio corresponde a **PROEMPRESAH Zamorano**, que contaba a esa fecha con **34 empresas campesinas de transformación de la producción primaria mediante la incorporación de valor agregado y mercadeo**.

El plan tuvo sus inconvenientes por el retiro de algunas UTL y algunas de ellas presentaron una frecuente **rotación en sus equipos técnicos**, lo que dio lugar a que la mayoría de los técnicos que participaron inicialmente en las actividades de capacitación, al cabo de algún tiempo ya no se encontraban colaborando con el proyecto PACTA y **de esa manera no se logró superar la debilidad de contar con profesionales y técnicos preparados en metodologías participativas, ni en desarrollo empresarial sostenible**, debilidad que aún no se supera.

La constatación de estos hechos concretos, llevó a la Unidad de Gestión a acordar ejecutar la capacitación directamente a Técnicos Personalizados de las UTL y a campesinos de las Nuevas Empresas creadas, es decir, no solamente a las UTL como se había establecido inicialmente.

## La formación de técnicos de las UTL

Las UTL, cuentan con profesionales y técnicos con formación agronómica y otros con formación ligada a la medicina veterinaria; pero muy débiles en conocimientos, habilidades y experiencias en metodologías participativas, salvo algunas excepciones. Se observó que en la formulación de los planes de explotación, éstos aplicaron criterios de carácter productivista y poco participativo. Se pudo verificar que la formación de los técnicos de las UTL y la experiencia de ellos es demasiado débil en gestión empresarial, valor agregado, comercialización y procesos de acumulación.

Los criterios de productividad y rentabilidad no se encuentran internalizados en los profesionales de las UTL y en algunos miembros de la Unidad de Gestión. De ese modo, pocas veces en los proyectos productivos se trabajó con criterios de productividad marginal y de costo mínimo, al mismo tiempo, que una parte importante de ellos privilegiaron el rubro ganadero que muy difícilmente puede ser rentable en empresas productivas campesinas de un promedio de tres manzanas por familia.

Otro aspecto importante con relación a las UTL, y que fue parte del diseño original del Programa, fue la forma de pago de los Convenios entre PACTA y las UTL, ya que se establecieron parámetros en relación con el número de socios atendidos por cada UTL, lo que distorsionó los criterios o números de socios por empresas productivas de acuerdo con el potencial de los predios adquiridos, la UG propuso

entonces cambios en la forma de remunerar los servicios de las UTL, quedando establecido, a partir de agosto de 2003, un mecanismo de pago por empresa.

## Los conceptos participativos

La metodología que aplica PACTA, postula, **la aplicación de métodos participativos**, cuya base lógica, científica y sociológica es de **carácter inductivo**, es decir, toma como punto de partida **el conocimiento de hechos concretos y verificables**. A través de ellos, se construyen procesos que por agregación van dando lugar a conceptos, categorías y procesos de carácter más complejo, partiendo siempre de los contenidos culturales y del dominio que tienen los participantes.

Sin embargo, esta aspiración de las metodologías participativas se enfrenta a la visión que tiene el técnico sobre el desarrollo humano y empresarial productivo, que por su formación académica tradicional, es de carácter deductivo inconscientemente, que ha moldeado su comportamiento en materias relacionadas con la población campesina con una sobrevaloración de su conocimiento teórico, subvalorando los conocimientos empíricos y vivenciales. A su vez las entidades nacionales, por sus estructuras institucionales que obedecen a normas, reglamentos, plazos, tiempo de desembolso, muchas veces dificultan y limitan los rangos de libertad basados en la participación de los miembros involucrados en los proyectos.

Este comportamiento rígido de actores, como los bancos y otras instituciones condicionan y predeterminan la participación, creando situaciones complejas para un proceso de transición económica, social y cultural como es el que postula PACTA., que significa transformar al campesino pobre sin tierras y al productor con tierras insuficientes en un productor sostenible con acceso al mercado, con capacidad de pago y con acumulación de sus excedentes para lograr autonomía económico social.

De esta manera nos hayamos en un **conflicto entre la metodología participativa y las formulaciones prácticamente deductivas provenientes de las instituciones que promueven el programa PACTA.**

La transición postulada requiere de mayor amplitud, no tan limitada por el tiempo y por las normativas institucionales rígidas, pues no solamente se trata de una transición mecánica, si no que fundamentalmente de una transición cultural, apoyada por instrumentos escritos como son los registros y los cálculos de coeficientes.

De este modo, la Unidad de Gestión tomó la decisión de hablar de **productor sostenible** para generar un margen más amplio de comprensión que el del empresario agrícola, pues la transición de campesino a productor sostenible implica un cambio que requiere un tiempo frecuentemente mayor que los plazos iniciales que consideraba PACTA, pues, estamos transitando de un mundo rural en que producción y consumo se encuentran conscientemente coordinados, como correspondió por miles de años a la economía llamada natural, para pasar a una economía de cambio o intercambio altamente tecnologizada.



# Propuesta de lenguaje

## conceptos e instrumentos comunes

La Unidad de Gestión propuso en el Seminario-Taller de Julio a los participantes de las UTL, las definiciones de los conceptos básicos utilizados por el Programa PACTA, en relación con los siguientes conceptos operativos y obtenidos del contexto de los participantes en PACTA, estos conceptos fueron los siguientes:

### Concepto de desarrollo

“El desarrollo, se logra en un país, región o comunidad, principalmente mediante dos procesos de acumulación que son: acumulación de conocimientos, de carácter tecnológicos, económicos, sociales y culturales y por otra parte, mediante la acumulación de capital que permite acceder a los recursos y a su vez a los conocimientos. Además el desarrollo implica comportamientos de convivencia pacífica, de respeto por la diversidad cultural, étnica, política, religiosa y de disciplina social. El fin del desarrollo es potenciar al ser humano en equidad, socioeconómica, derechos y respeto a la vida, así como a la naturaleza y el entorno.

El programa de Capacitación de PACTA con respecto al concepto de desarrollo tiene que explorar y expandir la frontera de conocimientos que tienen los campesinos acerca de estos dos procesos de acumulación y al permanente mejoramiento de la vida humana y natural en el entorno rural.

Para ello, los técnicos de las UTL requieren indispensablemente hacer un inventario en cada comunidad en que trabajen, de cuáles son los mínimos conocimientos elementales que hay que trabajar acerca de estos procesos de acumulación, como son por ejemplo:

- En materia de acumulación de capital: el concepto de ahorro, el concepto de mantenimiento y duración de equipos, el concepto de uso del tiempo en forma productiva,
- En materia de conocimientos: cómo tomar decisiones, cómo producir, cómo hacer un presupuesto, cómo sacar cuentas, cómo saber cuándo se gana y se pierde, cómo acceder a los mercados, cómo vender.

De esta manera, el programa de capacitación de las UTL para los campesinos en cada comunidad será adecuado y apropiado a estas necesidades de los campesinos para que puedan comprender el significado de los procesos de acumulación e internalizar los mismos desde el inicio de la empresa productiva”.

### Concepto de participación

“Para el Programa PACTA, la participación es un camino ascendente y solidario, donde el asesor de la UTL y el participante de la empresa productiva inician juntos un proceso de compartir conocimientos. La participación es un camino de subida que hay que crear, que no es recto ni plano, ni de bajada, nunca es de arriba hacia abajo, al revés es siempre un camino de abajo hacia arriba como crecen los

árboles hacia la luz del sol, implica información, escuchar, interactuar, inducir, identificar, analizar y encontrar alternativas de solución por parte de los asistidos, formar grupos y verificar resultados.

El técnico de la UTL, se transforma así en un facilitador, un inductor, un catalizador de conocimientos, siempre creativos, no aplica recetas, sino que adapta sus conocimientos al aprendizaje de la comunidad.

El método del aprendizaje participativo es así, una herramienta que puede ser bien o mal aplicada, es un método que como todos los métodos no tiene validez absoluta, depende de quién lo aplique y cómo lo aplique.

Por eso, el técnico de la UTL, se interesará en primer lugar, por saber cómo lo hace el campesino en cada caso; y cómo lo haría frente a una situación nueva y de qué manera puede mejorar lo que el campesino hace, siempre consultando las respuestas del campesino. Si ambos inician este camino de aprendizaje juntos, el proceso puede dar resultados en un corto período”.

### **Concepto de gestión**

“La gestión es un concepto de un espectro muy amplio y flexible según el área de acción en que se aplique.

La expresión al parecer más en uso corresponde al autor Peter Drucker que dice que gestión es: “Hacer que el conocimiento sea productivo”.

En consecuencia, la gestión del acceso a la tierra corresponde a la forma como se organizan y disponen los conocimientos, así como los recursos humanos y físicos por alcanzar la meta en la forma más eficiente y oportuna posible.

Así la gestión implica un proceso creativo para aplicar los conocimientos disponibles al logro de un fin determinado, obteniendo los resultados en forma productiva, es decir, con la mayor rentabilidad posible en términos de bienestar social, económico y sostenible”.

Respecto a los conceptos de campesino y empresario ( productor sostenible) se presentó a los participantes del Taller las definiciones consensuadas a que habían llegado diferentes grupos campesinos en actividades realizadas por el TCP-PACTA

### **Concepto de Campesino: Como se ven a sí mismo los campesinos**

Empresa Productiva Campesina Nueva Sasacale (Cholulteca) (30/04/02). “El campesino no tiene la preocupación del pinto y por eso duerme, el campesino trabaja para comer y para sobrevivir”.

Empresa Productiva Campesina Amigos de Azacualpa (Cholulteca) (30/04/02). El grupo llegó a la conclusión que el campesino produce para comer.

Empresa Productiva Campesina Siglo XXI (Valle) (01/05/02). El campesino depende de su propio trabajo. Al campesino le fue bien cuando come y le queda para otros gastos indispensables.

Empresa Productiva Campesina 11 de Noviembre ( Santa Rosa de Copán) (03/07/02). "Campesino es el que trabaja la tierra cultivando granos básicos para tener que comer siquiera y en algunos casos, tener otras producciones como guineo, yuca, papaya, piña, pepinos, naranjas, mangos, que pueden producir algo o bastante y que algunas veces se puede vender".

Empresa Productiva Campesina 15 de febrero (Orica, Palos de Agua y Paguales) (05/07/02). "Nosotros los campesinos tenemos que subsistir solamente".

Empresa productiva Campesina Guacamaya (El Progreso) (06/07/02). "El campesino y la campesina creemos que somos los últimos, pero somos los primeros, somos lo mejor, trabajamos para los demás, el campo es especial, es el sustento de todos los seres humanos, el campesino siempre está en el campo trabaja ocho o doce horas, agachado todo el día, bajo la lluvia y el sol. Es una persona que trabaja con sacrificio la tierra, vive en el campo y produce para obtener su sustento".

### **Concepto de empresario o productor sostenible: Lo que piensan o dicen los campesinos**

Empresa Productiva Campesina Nueva Sasacale (Choluteca) (30/04/02). "El empresario maneja mucho pinto, el empresario no duerme por cuidar el pinto, trabaja para vender y ganar pesos".

Empresa Productiva Campesina Amigos de Azacualpa (Choluteca) (30/04/02). "El empresario es el que maneja pinto y el campesino no maneja pesos. El entrevistador replicó que si alguno de ellos ganaba la lotería, en ese instante se transformaba en empresario porque ya tenía dinero. Reaccionó el grupo y dijo, es que no solo es eso, sino que el empresario administra ese dinero, el empresario produce para vender, conociendo desde antes el mercado, los precios y las cantidades que puede vender".

Empresa Productiva Campesina Siglo XXI (Valle) (01/05/02). "El empresario depende del trabajo de otros y el campesino depende de su propio trabajo". "El empresario trabaja para ganar dinero, pagar a los trabajadores que contrata y para pagar las deudas, así como para comprar insumos y maquinaria." "Trabaja para vender al mercado."

Empresa Productiva Campesina 11 de Noviembre (Santa Rosa de Copán) (03/07/02). "El empresario es una persona rica, millonaria, dueño de una empresa fuerte, que paga trabajadores y jornaleros".

Empresa Productiva Campesina 15 de Febrero (Orica, Palos de Agua y Paguales) (05/07/02). "Un empresario es una persona rica que da órdenes y que tiene trabajadores para que realice lo que él ordena, por lo menos dispone de tres obreros, los que paga por su trabajo. En cambio, nosotros los campesinos tenemos que subsistir"

Empresa Productiva Campesina Guacamaya (El Progreso) (06/07/02). "Empresario es una persona que administra el dinero, que puede empezar desde pequeño, con un Lempira y llegar a ser millonario. Y agrega, de grano en grano se llena el buche de la gallina". Esta respuesta la dió uno de los socios asistentes que tiene bastante ascendiente sobre el resto, y todos los demás socios presentes, dicen estar de acuerdo.

## La caracterización y significación del empresario o productor sostenible para los campesinos

Los campesinos intuyen que existe una gran diferencia en ser productor con lógica y racionalidad de campesino, que ser productor con lógica y racionalidad de empresario. En sus intervenciones aparecieron diferencias que ellos probablemente no las habían expresado antes en forma hablada, pero que tenían en su mente.

Este ejercicio permitió visualizar lo que piensan los campesinos, y para ellos es importante, pues logran tomar conciencia de cual es la decisión por la que optan, al incorporarse al Proyecto PACTA. Si quieren asumir el riesgo de iniciar el camino para constituirse en Productores Sostenibles, ligados al mercado (empresarios), pues más de alguno manifestó que no deseaba o no soñaba con ser empresario, o por lo menos no se lo había planteado hasta ahora. Esta materia es delicada, pues para asumir el compromiso de la deuda, de saber en qué pierde y en qué gana; y analizar resultados, es necesario tener la voluntad, el deseo y la perseverancia de querer lograrlo.

Fue placentero constatar que ellos señalaron que el empresario contrata personas para que trabajen por él. Que para pagarles tiene que ganar dinero, así como para pagar las máquinas que usan y las deudas que adquiere. Así, concluyeron:

- Que el objetivo de una empresa era obtener ganancias y no volúmenes de producción que aseguraran su comida y sus necesidades más básicas,
- Que tendrían que dejar de lado aquellas actividades que les generaran pérdidas,
- Que tendrían que decidir abandonar esas actividades rápidamente o en el próximo ciclo productivo.

Es necesario ir reafirmando en cada visita a los grupos campesinos y UTL, ésta conceptualización y constatación que hacen los mismos campesinos, mediante reflexiones inducidas.

## De campesino a productor sostenible o pequeño empresario

### El cambio que implica

El objetivo principal de PACTA es crear empresas productivas en tierra propia. Significa transformar al campesino en pequeño empresario o productor sostenible; es decir, algunos de los cambios más importantes serían los siguientes:

**CUADRO 1.** De Campesino a Productor Sostenible (pequeño Empresario Rural)  
El cambio que implica.

Perfil Campesino	Perfil productor	Que cambio implica	Como medirlo
Produce u oferta sin conocer demanda	Produce para satisfacer demanda concreta	Conocer la demanda y el mercado	Contratos previos compromisos de venta sabe vender
Productor primario	Productor que vende con valor agregado	Vender productos con valor agregado	Se integra a cadena de valor
Productor tradicional de subsistencia	Productor y operador de negocios	Hacer negocios -se integra al mercado	Por los negocios que hace e integración al mercado
Calidad desigual	Calidad exigida y estandarizada por mercado	Producto cumple normas de calidad	Conoce y aplica normas de calidad
Trabajador o productor aislado	Productor asociativo organizado	Organización empresarial asociativa normada	Organización jurídica y funcionando como empresa
Administra recursos propios	Administra créditos	Endeudamiento	Capacidad de pago
Usa el trabajo familiar	Usa trabajo asalariado	Pagar el trabajo en dinero	Trabajo es un costo
Trabajo familiar no lo considera costo	Remunera trabajo familiar	Trabajo familiar es un costo y no un ingreso	Trabajo familiar es un costo
Utiliza ventajas comparativas	Crea ventajas competitivas	Aumentar productividad de los factores (gestión de la tecnología)	Por mejoramiento en productividad
No lleva registros no sabe si gana o pierde	Lleva cuentas principales sabe en qué gana y en qué pierde	Llevar registros básicos	Sabe en que gana o pierde
Hace gestión doméstica	Desarrolla capacidad de gestión empresarial	Descartar lo que es mal negocio (gestión de la empresa)	Mejora tasa de ganancia y rentabilidad
Toma decisiones simples y en general rutinarias	Analizar mercado, costos, tecnología y rentabilidad para tomar decisiones	Conocer precios, mercados y tecnologías (gestión de la información)	Por resultados económicos-financieros rentabilidad-productividad
No asume riesgos que disminuyan lo que tiene	Asume riesgos para aumentar su ingreso y calidad de vida	Mentalidad emprendedora e innovadora	Por los riesgos que asume
Su cultura es oral	Su cultura es escrita y multimedial	Aumentar la cultura escrita	Por registros
El tiempo lo considera abundante	El tiempo tiene valor económico	Usar el tiempo en lo importante	Por el valor que le asigna al tiempo



## Los conceptos de la finca humana del profesor Elías Sánchez

La conceptualización realizada se complementó con varios ejercicios prácticos que realizaron los participantes y con una dinámica específica acerca del pensamiento del profesor Elías Sánchez sobre su concepto de la "Finca Humana", que corresponde a una formulación sobre un predio agrícola sostenible, basado en reflexiones sobre la agricultura hondureña y acerca del rol del agricultor y de una metodología de enseñanza aprendizaje según en los siguientes principios:

- Empezar en pequeño: geográficamente, tecnológicamente, conceptualmente de lo "concreto" a lo "abstracto".
- Hacer convivencia con la gente hasta un tiempo determinado.
- Fortalecer la disposición para aprender que es de bajo costo.
- Respetar la cultura de los demás y usar un lenguaje sencillo.
- Generar un alto grado de motivación y de autoestima.
- Favorecer el efecto multiplicador del aprendizaje.
- Provocar satisfacción.

**Uno de los principios fundamentales del método de la Finca Humana consiste en facilitar el aprendizaje y hacer desarrollo:** Nunca como ahora es necesario buscar alternativas que permitan el proceso de aprendizaje de las personas y no tanto centrarse en la diseminación de técnicas. La utilización o aplicación de ellas deben considerarse instrumentos didácticos que viabilicen el proceso de enseñanza aprendizaje y lo conviertan en un aprendizaje transformador que además de resultar en empresas productivas sostenibles se convierta en la vía para, entre otros aspectos, mejorar las relaciones familiares y vecinales, participación en acciones comunitarias, actitudes positivas, autoestima, motivación, mejoramiento en la nutrición, higiene del hogar, equidad de género, educación y manejo del dinero.

- Por tanto hay que revisar los métodos de trabajo.
- Revisar, establecer, mejorar o actualizar el marco filosófico que orienta el trabajo.
- Revisar el papel desempeñado por los programas dentro de éste esquema.

Se recomendó estudiar en forma intensiva los documentos que contiene el pensamiento del profesor Elías Sánchez, por la significación de su metodología para el programa PACTA.

## Capacitación al personal técnico de las "Unidad Técnica Locales (UTL)"

Como parte del apoyo a las UTL PACTA se planteó el objetivo de diseñar e implementar sistemas de capacitación continua con énfasis en desarrollo empresarial rural desde un enfoque participativo.

A partir de éste objetivo específico el Programa se propuso alcanzar dos resultados específicos que son los siguientes

**“Un Plan de capacitación con enfoque sistémico participativo (con metodología e instrumentos relativos), diseñado para guiar las acciones del PACTA destinadas al fortalecimiento de las UTL y de los beneficiarios”.**

**“Al menos seis UTL capacitadas en negociación en la compra/venta de tierras, gestión empresarial, uso de servicios financieros rurales y selección, contratación y evaluación de servicios privados de asistencia técnica y capaces de apoyar a los beneficiarios en el desarrollo de sus empresas productivas.”**

Al mismo tiempo el documento de programa estableció como actividades las siguientes:

“Elaborar un perfil del tipo de capacidades con las que las UTL deberían contar para proveer a los grupos beneficiarios el apoyo técnico necesario, para el desarrollo de sus empresas productivas, éste perfil sería discutido en un taller con las UTL para analizar y diseñar conjuntamente una estrategia de fortalecimiento institucional dirigida a esas organizaciones”.

“Evaluar las capacidades existentes actualmente y las necesidades de capacitación de las UTL para alcanzar el perfil de capacidades identificado previamente”.

“Evaluar las capacidades existentes actualmente en las UTL y las necesidades de capacitación para alcanzar el perfil de capacidades identificado previamente”.

“Diseñar contenidos temáticos para el plan de capacitación, de acuerdo con las necesidades identificadas en la UTL, al perfil requerido para la operación del Programa y el desarrollo exitoso de las empresas productivas de los beneficiarios. Esto incluye el diseño de metodologías e instrumentos para llevar a cabo dicho plan, para lo cual se contará con la experiencia acumulada por la FAO en el área de comunicación para el desarrollo la cual ha mostrado valiosos resultados en otros países latinoamericanos. El plan de capacitación será discutido en un taller con la participación de las UTL y especialistas en el área de comunicación y extensión de la Oficina Regional de FAO para América latina y El Caribe”.

“Identificar y capacitar al menos seis UTL, utilizando, en la medida de lo posible, la experiencia de las UTL que ya tengan los elementos que a las otras les hacen falta, sin que ello implique restar capacidad de operación (staff) a las UTL con relación a las funciones que tendrán que cumplir con los grupos de beneficiarios”.

**La asistencia técnica y la capacitación de esos campesinos y productores que accederían a la tierra, estaría a cargo de las UTL y, en consecuencia PACTA, capacitaría a los técnicos y profesionales de esas UTL para proporcionarles a las nuevas empresas creadas, fuesen estas asociativas, familiares individuales, los servicios y asistencia apropiados que requirieran.**

El Programa PACTA elaboró un programa de capacitación para dichos técnicos y profesionales, el que se inició con un primer curso de formulación y evaluación de inversiones rurales que se llevó a cabo en agosto de 2001, siguiendo la metodología aplicada por el Proyecto RUTA y conocido bajo el nombre de RURAL INVEST.

El programa de capacitación planificado por la Unidad de Gestión de PACTA incluye nueve (9) cursos y talleres que son los siguientes:

El programa de capacitación ejecutado entre marzo de 2002 y febrero de 2003 incluyó siete (7) cursos y talleres que son los siguientes:

Taller: Compartimiento con las UTL, (18 Horas), Hotel Alameda, Tegucigalpa 24-25/abr/2002.

Curso Rural Invest Formulación y Evaluación de Inversiones Rurales,(40 horas)6-10/may/2002.

Taller: Gestión Empresarial y Comercialización, Finca Las Glorias, Lago de Yojoa, (10 horas), 19/julio/2002.

Curso Taller: Valor Agregado y Comercialización de productos de las MYPES, PROEMPRESAH/Zamorano,(40 horas), 11-15/nov/2002.

Taller: Introducción a UTL, (7 horas), Hotel Saint Anthony, San Pedro Sula, 11/feb/2003.

Taller: Actualización del Reglamento Operativo de PACTA con UTL, (8 horas), Hotel Plaza del General, Tegucigalpa, 9-10/sept/2003.

Taller: Motivación Empresarial, Planificación Valor Agregado y Mercado, (40 horas), Cuaca Vieja, Colón.

Sin embargo, también se preparó dos (2) actividades de capacitación que fueron ejecutadas en los meses de marzo y abril de 2004 y son las siguientes:

- Curso Taller de Capacitación para grupos organizados, productores individuales y personal técnico de las UTL incorporadas en los Departamentos de Ocotepeque y Copan. Esta actividad contempla una combinación de teoría y práctica en un 40 y 60 % respectivamente y su contenido es en organización y gestión empresarial, comercialización y valor agregado. Esta actividad ha sido subcontratada con PROEMPRESAH/Zamorano. Se ha realizado en las instalaciones de la UTL Hermandad de Honduras en San Marcos de Ocotepeque entre el 22 al 26 de Marzo de 2004. Su duración es de 40 horas totales.
- Taller sobre metodologías participativas para la definición de la tenencia de la tierra y organización de la producción, con la participación principalmente de técnicos de las UTL de CELTA, Hermandad de Honduras, Sertedeso, EMAPRAS, Fundación BANHCAFE y AGROCONSA. Se llevará a cabo en la segunda quincena de abril 2004 en Gracias, Lempira y se fundamenta en la experiencia del Proyecto Lempira Sur y su duración comprende 16 horas.

En esas actividades ha participado un total de 57 técnicos y profesionales y 17 dirigentes campesinos calificados. Estos cursos y talleres tuvieron duraciones que van desde las 8 hasta 40 horas de actividades pedagógicas.

La selección de los participantes de los cursos se hizo a través de invitaciones a las UTL para que designaran a su personal destinado a trabajar con el Programa PACTA. La Unidad de Gestión también promovió por su parte la asistencia de profesionales y técnicos pertenecientes a otros actores vinculados con PACTA como fueron: participantes de la SAG, INA y de los bancos privados que podrían interesarse en conceder créditos para la adquisición de tierras dentro del marco normativo del Programa PACTA.

A su vez, la Unidad de Gestión invitó a participar a técnicos de otras UTL que posiblemente más adelante estarían interesados en firmar convenios con PACTA, en áreas donde aún PACTA no realizaba operaciones, como fue el caso de la Pastoral Social de Caritas en Juticalpa o las UTL de Ocoatepeque, que posteriormente en el segundo semestre del año 2003 entrarían a participar en PACTA.

También en el programa de capacitación en algunos casos, participaron profesionales que tenían interés personal o institucional por conocer determinadas materias y en especial, porque deseaban conocer las actividades desarrolladas por PACTA, como es el caso de algunos ejecutivos de UTL, de bancos, de entidades relacionadas con la educación, del INA y de la SAG.

## Análisis de la capacitación desarrollada por PACTA destinada a las UTL y otros actores

La Unidad de Gestión PACTA realizó el seguimiento de cada uno de los participantes en el programa de capacitación y se pudo observar que por diversas razones internas de las UTL, éstas designaron para cada actividad de capacitación no siempre a las mismas personas, sino que hubo una rotación de técnicos en los diferentes eventos, solamente cinco UTL designaron en un 60% o más de los casos a la misma persona para que cumpliera el programa de capacitación, el resto correspondió a una rotación permanente de personas las que no alcanzaron a cumplir el 40% de participación en los diferentes eventos.

La UTL que mantuvo mayor perseverancia/constancia fue EMAPRAS de Comayagua que envió a un técnico en proyectos a participar prácticamente en todos los eventos de capacitación que le correspondían, luego se puede señalar a PILARH, PRODELICAS y SERTEDESO, cada una de ellas con un técnico que participó en el 80% de las actividades de los eventos de capacitación en que debieron estar presentes. Las UTL AGROCONSA y ASIDE con un técnico que participó en un 50% de las actividades de los eventos de capacitación del Programa, teniendo presencia ellos en las actividades de aprendizaje más relevantes.

La rotación y la falta de estabilidad en la asistencia y participación en los procesos de aprendizaje proporcionados por el Programa PACTA a las UTL indica varias cosas a juicio del consultor: En primer lugar, los directivos de las UTL y su personal no le dieron la importancia o no calibraron debidamente su pertenencia al Programa PACTA, a través de una estrategia de capacitación y aprendizaje, especialmente en las materias en que **PACTA diagnosticó que las UTL eran débiles**, como son las referentes a Gestión o Desarrollo Empresarial, Valor Agregado y Comercialización de la producción, es decir, a nivel de la empresa productiva sobre las materias ligadas a  **aumentos de la productividad y la rentabilidad**.

Lo anterior, lleva a pensar que no se aplicó, o que no se tuvo la suficiente disciplina en las UTL, para darle una formación estricta en estas materias a su personal. Otra debilidad que se ha observado se refiere a los materiales escritos que contienen metodologías e instructivos para llevar la información con base en conceptos definidos en forma precisa, especialmente, cuando se trata de conceptos posibles de cuantificar como son aquellos relacionados con materias económicas, conceptos que no son uniformes en las distintas metodologías que aplican las UTL para el cálculo económico, en



especial aquellas ligadas a costos, entrada bruta, margen bruto, utilidades, costos financieros y otros.

Como PACTA continuará hasta el año 2006, es deseable que al término de sus actividades, la Unidad de Gestión de común acuerdo con las UTL que le continuarán prestando servicios, seleccione de cada UTL dos técnicos previamente calificados para entregarles una capacitación intensiva y personalizada en un período muy corto de tiempo, con el fin de aplicar el enfoque de gestión empresarial y de metodologías participativas a cada uno de estos técnicos, que en total fluctuaría entre un número de 10 a 20 como máximo.

De acuerdo con la experiencia obtenida en estos dos años en el Programa PACTA, el programa de capacitación podría ser planteado en tres partes:

- a) En forma simple a través de los conocimientos adquiridos con las empresas campesinas que PACTA atiende actualmente, utilizando la conceptualización que se aplicó en el Taller de Gestión Empresarial y Comercialización en julio de 2002, que se realizó en la Finca Las Glorias, Lago de Yojoa; conjuntamente con los estudios de caso realizados por las consultorías recomendadas en la Revisión de Medio Término en mayo y agosto de 2003. Este material puede ser traducido en módulos simples de capacitación que permitan su rápida internalización por los profesionales técnicos.
- b) En segundo lugar volver a desarrollar con estos mismos técnicos el Taller sobre Valor Agregado y Comercialización de Productos de las MYPES” con la entidad PROEMPRESAH de El Zamorano, en la forma exitosa como se llevó a cabo en noviembre de 2002.
- c) Un tercer taller sobre Gestión Empresarial con cuatro materias temáticas fundamentales:
  - Aumento de la productividad, riego y fertirriego.
  - Aumento de la rentabilidad basado en el concepto del mínimo costo;
  - Género y su rol en la acumulación, capitalización y nivel de vida;
  - Métodos participativos para el aprendizaje rápido y permanente.

Con estos tres eventos o talleres se podría obtener de los profesionales y técnicos a través de talleres intensivos un relativo dominio de estas materias básicas para la ejecución de PACTA y ello se podría lograr en dos o tres meses para los 10 a 20 profesionales y técnicos mencionados anteriormente. Esta es la experiencia que nos deja el TCP (Technical Cooperation Project) en relación con la capacitación orientada a la creación de nuevas empresas productivas a partir del acceso a la tierra dentro de los lineamientos y orientaciones del Programa PACTA.

Queda sin embargo, un aspecto de motivación de los técnicos y profesionales de las UTL a través del auto-aprendizaje para lo cual ellos poseen dos fuentes primordiales y que están a su alcance:

- La primera y fundamental fuente es la observación y lectura de las experiencias en las cuales ellos están involucrados con los campesinos y productores, a través de las empresas que asisten, que deben transformar en conocimientos útiles a través de su misma vivencia y reflexión y
- La segunda fuente de auto-aprendizaje está relacionada por la lectura de documentos simples que la Unidad de Gestión PACTA tendrá que poner a disposición de estos técnicos, reforzando presencialmente su lectura para estimular e incentivar su comprensión y para discutir

conceptos y resolver problemas o materias no entendidas en su totalidad por los técnicos lectores. Este seguimiento es fundamental para que los técnicos de las UTL de asistentes técnicos pasivos y productivistas se transformen rápidamente en técnicos y profesionales creativos, reflexivos y creadores de un proceso de rápido aumento de la productividad, base de los crecimientos en conocimientos y acumulación de capital.

Un tema que se presentó crítico con las UTL a medida que avanzaba la ejecución del Programa PACTA, además del correspondiente a la rotación de su personal fue analizado varias veces por el consultor de FAO en Seguimiento y Evaluación Participativa con la Unidad de Gestión. La debilidad de las UTL no solamente se debía a que rotaban con frecuencia el personal contratado, sino que además, el personal que ingresaba a las UTL correspondía a técnicos y profesionales con poca o ninguna experiencia de campo, por lo cual ellos sólo contaban con conocimientos académicos que llevaba bastante tiempo traducirlos a conocimientos vivenciales útiles para los productores y en forma general no dominaban el manejo de métodos participativos que les permitieran insertarse en la cultura y conocimientos de los campesinos.

Estos técnicos además, para dedicarse a tiempo completo al Programa PACTA necesitaban que los pagos que hiciera PACTA a las UTL cubrieran todos sus costos de honorarios, viajes a terrenos, gastos de transporte y vehículos, como ello no siempre sucedía, pues el pago a las UTL se hacía inicialmente por el número de familias atendidas, lo que influía también en la selección del número de socios para cada empresa campesina atendida por las UTL, muchas UTL empezaron a considerar en el segundo año, que para ellas no eran rentables los convenios con PACTA, pues no cubrían sus costos y mucho menos le dejaban utilidad.

Así a partir del segundo año no solamente comenzó a haber una deserción de los técnicos que trabajaban en las UTL, sino que además un retiro de las UTL que trabajaban con PACTA, lo que ha debilitado enormemente el impacto del proceso de capacitación que PACTA realizara en sus dos años iniciales.

Por su parte, la Unidad de Gestión que también disponía de poco personal, ya que además de la Dirección sólo contaba con tres profesionales, uno dedicado a la parte financiera, otro a la parte operacional y la asistencia técnica y, un tercero para el sistema de seguimiento y evaluación participativa, no lograba atender en el terreno las necesidades de las UTL para el cumplimiento del programa de capacitación, pues se encontraba saturado con tareas destinadas a coordinar a los actores a dar a conocer el Programa PACTA a las entidades de gobierno, los bancos y las UTL, así como asistir a numerosas reuniones con organismos de gobierno y organismos internacionales para elaborar los reglamentos correspondientes a la operación del Programa, así como la preparación de informes trimestrales y semestrales. Todas estas situaciones hicieron que se prorrogara por un período de un año el Programa acordado con PROEMPRESAH/Zamorano que debió haberse realizado a fines del año 2002 o inicios de 2003 y que solamente se pudo reiniciar a fines de 2003 y principios de 2004.

Esta situación fue planteada en varias oportunidades y se acordó que PACTA debería reorientar sus esfuerzos de capacitación también a las Empresas Productivas (EP) directamente y a sus planes de explotación para contrarrestar las debilidades que presentaban las UTL.

Se propuso que la Unidad de Gestión subcontratara eventos de capacitación en forma directa para consolidar de manera permanente el aprendizaje en los productores y en sus empresas. Este cambio de enfoque ha influido en la obtención de los resultados esperados por PACTA que inicialmente sólo incluyó el proceso de capacitación hacia los técnicos y profesionales de las UTL y no directamente hacia las Empresas Productivas.

Hay un aspecto clave y estratégico y en el cual las UTL deben mejorar continuamente y es en lo relacionado a la selección de los socios de las empresas productivas que presionan por tierra dentro de los cuales existe bastante heterogeneidad de acuerdo con la experiencia de ellos. Así, algunas UTL seleccionaron grupos de socios en que la mayor parte de ellos eran ciudadanos y comerciantes y en otros casos socios con experiencia ganadera, para superficies de tierra demasiado pequeñas para generar ingresos suficientes en ganadería, que permitieran el pago de las tierras.

Lo anterior llevó a proponer e implementar el fortalecimiento de la Unidad de Gestión con tres supervisores regionales que se encargan de facilitar el desarrollo de las actividades del Programa en sus respectivas zonas de trabajo.

Como se señaló anteriormente, el Programa de Capacitación de PACTA deberá continuar siendo permanente y deberá ser conjuntamente dirigido a las UTL y a las empresas campesinas, haciendo un seguimiento personal de los técnicos de las UTL, de manera que el personal capacitado sea el mismo y en forma progresiva, dada la complejidad de las materias relacionadas con gestión empresarial, aumento de la productividad, de la rentabilidad, comercialización y valor agregado.

Al mismo tiempo, el personal de la Unidad de Gestión, así como los técnicos de las UTL involucrados en PACTA y los campesinos socios de las empresas y que ejercen liderazgo en ellas tendrán que transformarse en actores con dominio de las metodologías participativas, de manera que ellos apliquen dichas metodologías en su quehacer diario para motivar y aumentar la participación de los socios y sus familias en las empresas y en los programas que lleve a cabo PACTA.

Así mismo es indispensable que mejore la **participación de la mujer** en los programas de PACTA, pues su rol es insustituible en la gestión, la acumulación, generación de ingresos adicionales y en el nivel de vida de la familia, incluyendo los aumentos de escolaridad.

La calidad de los servicios de Asistencia Técnica en la fase pre crédito es medida por la calidad del Plan Empresarial que presentan, el cual es medido, a su vez, de acuerdo a las potencialidades de la tierra, las capacidades de las familias campesinas y los oportunidades de mercado de los rubros propuestos, así como el plan de capacitación que proponen para las familias en los ámbitos técnico y administrativos.

En la fase post crédito la calidad de los servicios que ofertan las UTL, se comienza a medir por la calidad de la propuesta técnico metodológica de ejecución del Plan Empresarial; por la ejecución misma de la propuesta, por la calidad del personal propuesto, por el cumplimiento de la misma y por la inclusión de los temas genero y participación efectiva de las familias en el plan de capacitación y toma de decisiones.

Lo anterior es posible por el control de calidad que ejerce el programa a través de los supervisores

regionales que constantemente evalúan el cumplimiento de las tareas a ejecutar en la fase pre crédito y del Plan empresarial por parte de la Empresa productiva y de la ejecución de la propuesta técnico metodológica por parte de la UTL en la fase post crédito; para esto existen las herramientas y formatos que permiten realizar este trabajo en forma sostenible.

## Conclusión

La experiencia de PACTA en la contratación de UTL y PS (prestadores de servicios de asistencia técnica) para el desarrollo empresarial rural muestra la necesidad de fortalecer y consolidar los mismos para llegar a procesos sostenibles que permitan la reducción de la pobreza.

Se requiere de un seguimiento constante a la actividad que realizan pero teniendo los indicadores y medios de verificación adecuados, que obliguen al cumplimiento de las propuestas que hacen, requiriéndose además que los supervisores sean **necesariamente** profesionales con mucha experiencia de campo, con capacidades para la solución de conflictos y que hallan aplicado metodologías participativas en su experiencia y que tengan experiencia en el ejercicio privado de la profesión.

Los proveedores existentes en el país tienen fortalezas en aspectos productivistas pero requieren mayores conocimientos en aspectos de gestión empresarial y elementos participativos que les permitan facilitar procesos de desarrollo con amplia participación de las bases. Un programa como PACTA demanda la implementación de un programa paralelo que aborde las necesidades de los técnicos y que resulte en servicios de asistencia técnica de calidad para las nuevas empresas productivas.

El presente documento es un resumen de las anotaciones presentadas por el programa PACTA durante la realización del "simposio de extensión agrícola en Honduras", celebrado en las instalaciones de la Fundación Hondureña de Investigación Agrícola - FHIA, en la ciudad de La Lima, Cortés, los días 5 al 7 de Octubre de 2005.

