

Programa de Acceso a la Tierra

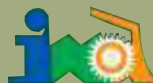
PACTA

Formación de empresas productivas en tierra propia



Manual

de operaciones



Banco Mundial

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura 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), Col. Tepeyac Norte, calle Froylán Turcios, casa 1002, Tegucigalpa, Honduras, CA o por correo electrónico a pacta@fao.org.hn

FAO 2006

Coordinación técnica: Héctor Tablas

Edición: Wilmer Sánchez, Alejandra Rubí, Raúl Alemán, Angel Murillo, Héctor Chávez, Adán Bonilla, Aleyda Ramírez .

Diseño gráfico: Manuel Antonio Alonzo Valdéz

Edición: Octubre de 2006

Impreso y hecho en Honduras

INDICE

I.-	Qué es el Programa de Acceso a la Tierra (PACTA)	1
	El Financiamiento	1
	Los Servicios de Asistencia Técnica	2
II.-	Pasos hacia el establecimiento de empresas	3
	Pre-aprobación de crédito	3
	Pos-aprobación de crédito	11
	Autonomía de los actores	14
III.-	Los Actores: Definición y Rol Principal	14
	Empresa Productiva	14
	Objetivos de la empresa	14
	Rol de la empresa	14
	Normas de la empresa	15
	a. Créditos grupales	16
	b. Créditos individuales	16
	Membresía de las empresas productivas	16
	Reglamento INTERNO de las empresas productivas	16
	Adquisición de tierra y formas de propiedad	17
	Formas de asociación	17
	Sostenibilidad de la empresa productiva	17
	Impacto ambiental de la empresa productiva	18
	Las Unidades Técnicas Locales	18
	Características esenciales de las UTL	18
	La descentralización del PACTA	19
	Contratación de las UTL: Pre-crédito	20
	Implementación en la fase pre-crédito	20
	Pagos a las UTL y PS en la fase pre-crédito	21
	Implementación en la fase post-crédito:	21
	Pagos las UTL y PS en la Fase Post-Crédito	22
	Participación de las UTL y PS en el sistema de Seguimiento y Evaluación	22
	Presentación de informes	23
	Propósitos de PACTA en cuanto a pago por servicios de asistencia técnica	23
	Fondos asignados a empresas productivas para pagar servicios de asistencia técnica	23
	Otros incentivos	23
	Red local de apoyo	23
	Rol de las UTL: Pre-Crédito	24
	Apoyo a la formación de la empresa productiva (Pre- crédito)	24
	Rol de las UTL y otros proveedores de servicios: Post-crédito	25
	Las Instituciones Financieras Privadas	25
	Reglamento Financiero	26
	La Unidad de Gestión	26
	El equipo fundamental	26
	Rol de la Unidad de Gestión	27
	Gestión financiera	27
	Actividades administrativas y legales	27
	Actividades de Apoyo a las UTL, ps, empresas Productivas e IFP	27
	Coordinación y control de calidad a nivel local	27

	Seguimiento y Evaluación Participativa	28
	Consejo Directivo	28
	Rol del Consejo Directivo	28
	Resumen: Enlaces entre los actores	29
IV.-	Sobre las inversiones en el marco de PACTA	30
	Inversiones no-elegibles	30
	Tierras financiables y no-financiables	30
V.-	Que es el sistema de seguimiento y evaluación participativa/SEP	31
	Aprendizaje a través del Seguimiento y evaluación participativa	31
	Enfoque del SEP	32
	El sistema SEP del PACTA	32
VI.-	Sistema de Información	32
	Documentación de actividades	32
	Datos sobre la oferta de tierras	32
	Listado de proveedores de servicios	32

1. Que es PACTA

Programa de Acceso a la Tierra

Es una iniciativa piloto que promueve una alianza entre el Estado y los sectores privados de financiamiento y de asistencia técnica para validar una metodología alternativa de acceso a la tierra a familias rurales¹ facilitando la formación de empresas productivas sostenibles, en tierra propia, impulsando su incorporación al mercado en condiciones de competitividad.

El Programa tiene dos componentes básicos:

1.- El financiamiento que las empresas necesitan para desarrollar el plan empresarial, incluyendo:

1.1 El crédito a largo plazo para la adquisición de tierra en dominio pleno.

1.2 Los fondos no-reembolsables (transferencias) para las inversiones productivas intra y extraprediales, capital de trabajo y para la contratación de asistencia técnica.

2.- Los *servicios de asistencia técnica* que las empresas necesitan para:

2.1 Facilitar un proceso participativo que resulta en la formulación de un plan empresarial; y

2.2 Apoyar su consolidación durante la primera etapa de desarrollo.

El Financiamiento

Los préstamos para la adquisición de tierras son provistos por Instituciones Financieras Privadas (IFP), con su propio fondeo u otros recursos gestionados para este fin. Los riesgos de estas operaciones crediticias son compartidos entre las IFP y el Fondo de Garantía Complementaria de PACTA (FONGAC-PACTA), administrado por BANHPROVI. En función de los resultados esperados del plan empresarial de la empresa productiva, el préstamo pueden también incluir financiamiento para inversiones productivas, costos de transacción y capital de trabajo.

La IFP analiza la solicitud de crédito de acuerdo con criterios propios de viabilidad económica, y toma la decisión crediticia que considera congruente con estos criterios. La decisión de la IFP es autónoma. Sin embargo, la solicitud y la aprobación del préstamo tiene que ser validada por la UG con base

en una evaluación independiente del plan empresarial, de las condiciones financieras del préstamo y de la legalidad de la transacción.

Esta evaluación debe asegurar que la empresa productiva no adquiera una deuda imprudente que exceda la capacidad de pago ni desarrolle sistemas de producción que sobrepasen la capacidad técnico-administrativa de la nueva empresa.

En el caso de que la IFP apruebe la solicitud de crédito, la decisión esté validada por la UG y la IFP realice el desembolso, PACTA hará la transferencia de fondos no-reembolsables a la nueva empresa productiva de manera expedita.

Sin exceder el *techo financiero por familia* establecido en el Reglamento Financiero. La cantidad de fondos asignados estará conforme con el plan empresarial.

La Transferencia No-Reembolsable (TNR) no podrá exceder, en ningún caso, US\$ 6,300 por familia. Esta cifra estará sujeta a revisión periódica en función de las condiciones de los préstamos, si las condiciones financieras mejoran en beneficio de las empresas, el techo señalado para las nuevas empresas sería reducido.

Adicionalmente, cada empresa productiva es elegible para recibir una TNR asignada específicamente para contratar servicios de asistencia técnica y otra asesoría que le fuera necesaria para establecer una base sólida de operaciones. Este componente de la TNR también está condicionado a la aprobación del préstamo por una IFP asociada con PACTA.



1. - Familia rural en el marco de PACTA se entiende como la unidad básica integrada por un hombre y/o mujer como cabeza de familia y su descendencia. En el Programa pueden participar hombres y mujeres solteros/as con o sin dependientes, en matrimonio o unión de hecho, que califiquen de acuerdo a los criterios de elegibilidad establecidos por el Programa (ver criterios de elegibilidad de PACTA pag. 20).

En el caso de que la UG de PACTA no valide la aprobación del préstamo por la IFP, la UG notificará a las partes para explicar los motivos del rechazo; la misma concertará una reunión para asegurar que el caso sirva para el aprendizaje.

Si la empresa no obtiene crédito de una IFP, no se realiza la asignación de la TNR.



Los servicios de asistencia técnica

PACTA califica y contrata Unidades Técnicas Locales (UTL) para facilitar y promover el Programa en las áreas prioritarias establecidas por la UG.

Las UTL son organizaciones, proyectos, fundaciones, o empresas que reúnen las capacidades para facilitar el acceso a PACTA a la población local elegible para participar.

Adicionalmente, PACTA califica otros proveedores de servicios especializados en materia de asistencia técnica, asesoría legal y avalúos de propiedad para asegurar que las empresas tengan fácil acceso a los servicios que necesitan.

Para facilitar la ejecución del Programa es conveniente dividir los servicios que las UTL y PS proporcionan en dos etapas relacionadas con el proceso de obtener financiamiento y establecer la empresa:

- "pre-crédito", o antes de la entrega de la solicitud de crédito a la IFP.
- "post-crédito", o después que la IFP apruebe la solicitud de crédito y la empresa adquiera la tierra.

En ambos procesos pre- y post-crédito la UG asegura el seguimiento y control de calidad.



2. Pasos hacia el establecimiento de empresas

Pre-aprobación de Crédito		
Actividad	Descripción	Actores
Control de Calidad	<p>La UG realiza el control de calidad sobre el proceso desde el inicio, incluyendo la elegibilidad de las familias y de las tierras, formulación del plan empresarial y la validación de la solicitud de crédito.</p> <p>La UG realiza el control de calidad de los servicios que las UTL Proporcionan a las empresas productivas; y evalúa los impactos de los servicios a través del Sistema de Seguimiento y Evaluación Participativa (SEP).</p>	UG
Promoción/ Divulgación	<p>La promoción del PACTA está a cargo de las UTL con apoyo de la Red local de apoyo (RLA) donde esta exista y se pueda aprovechar para los fines mencionados.</p> <p>En conjunto ellos deben hacer los esfuerzos razonables para facilitar la participación equitativa de la población elegible considerando los criterios de equidad de género.</p> <p>Las UTL facilitarán el acceso de la población meta al PACTA sin la implementación de campañas de promoción masivas.</p> <p>Se requiere un proceso de facilitación de información, o "promoción indirecta" que deberá ser diseñado por las UTL incorporándola a su actividad local y apoyada por instancias locales que pueden jugar el papel de RLA.</p> <p>La promoción se realizará principalmente mediante la participación directa de miembros de la UTL/RLA en los eventos que ellos consideren convenientes.</p> <p>Entre otra información, la UTL tomará las diligencias para impartir los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El PACTA tiene por objetivo promover la formación de empresas productivas rurales sostenibles. • Cada miembro de la empresa tiene que calificarse de acuerdo con los criterios de elegibilidad del Programa. • El financiamiento es una combinación de crédito para la compra de tierra y la asignación de fondos no-reembolsables para inversiones en el proyecto productivo, capital de trabajo y asistencia técnica. • La TNR representa el capital semilla para la sostenibilidad de la empresa productiva. 	UTL PS RLA

Pre-aprobación de Crédito

Actividad	Descripción	Actores
Promoción/ Divulgación	<ul style="list-style-type: none"> • Es obligatorio pagar la deuda y hay riesgos considerables vinculados con la hipoteca sobre la tierra. • La empresa tendrá acceso a servicios de asistencia técnica para la preparación de un plan empresarial, una solicitud de crédito y para su establecimiento y consolidación en los primeros dos años de operaciones. • Las familias tienen que arreglar los derechos de propiedad, organización empresarial y definir el sistema de producción con la asesoría de la UTL y personal de la UG. • La aprobación del crédito es una decisión de la institución financiera privada, que necesita la validación de la UG para asegurar que cumpla con las normas del programa. 	UTL RLA
Selección de miembros de la empresa	<p>La identificación y selección inicial de los/as miembros de la empresa será hecha por las familias interesadas en participar en el Programa.</p> <p>La RLA podría facilitar la identificación de posibles candidatos/as pero no la selección de familias de una empresa dada.</p> <p>La UTL verifica la elegibilidad de las familias, pero sin tratar de influir en la constitución de la empresa productiva.</p>	Empresa RLA
Solicitud de participación	<p>Una o más familias indican su interés a través de una solicitud de participación y la entregan a la UTL que opera en su área. En base a la información entregada, la UTL confirma la elegibilidad de las familias.</p> <p>Al recibir la Solicitud de Participación, la UTL emitirá un comprobante a la empresa interesada.</p> <p>La UTL traspasará los datos de la Solicitud a sus registros de conformidad con las normas que emite la Unidad de Gestión.</p>	Empresa UTL
Verificación de elegibilidad	<p>Una vez recibida la solicitud de participación la UTL verifica formalmente si las familias postulantes reúnen las condiciones mínimas para participar en PACTA.</p> <p>PACTA ha establecido criterios de elegibilidad para propiciar una amplia participación de las familias rurales sin tierra. Sin embargo, la UTL debe hacer diligencias razonables para asegurar que sólo las personas elegibles participen en el Programa.</p> <p>Para la verificación de la elegibilidad se recomienda que la UTL utilice mecanismos basados en la participación de la comunidad. Para esto la UTL efectuará las consultas a la red local de apoyo. Debe evitarse la burocratización del proceso de verificación y se recomienda que la UTL no exija la entrega de documentación innecesaria y quizás onerosa de obtener (por ejemplo. declaración de bienes, certificado de nacimiento cuando exista una tarjeta de identidad etc.) para comprobar la elegibilidad de solicitantes.</p>	UTL RLA Empresa

Pre-aprobación de Crédito		
Actividad	Descripción	Actores
Taller preparatorio	<p>La UTL procede a preparar la empresa productiva para cumplir con sus objetivos específicos.</p> <p>Las familias inicialmente identificadas deben participar en un taller durante el cual la UTL imparte en mayor detalle la metodología del Programa y responsabilidades para participar en el mismo, incluyendo: las obligaciones financieras, los riesgos del préstamo, los techos financieros, las opciones legales para asociarse, las opciones para definir la titularidad de la tierra, entre otros aspectos del Programa. Los pasos específicos a seguir dependerán de las experiencias de las familias y el tipo de empresa que quieren establecer.</p> <p>En este momento se identifican los servicios que la empresa necesita en materia de asistencia técnica y asesoría legal para elaborar el plan empresarial y solicitud de crédito.</p> <p>La empresa y la UTL se ponen de acuerdo sobre la programación del proceso.</p>	UTL Empresa
Asesoría legal: organización empresarial y reglamento interno	<p>La empresa puede optar por establecer cualquier estructura organizativa empresarial que le permita apropiarse legalmente de la tierra, ser sujeto de crédito y realizar otras gestiones necesarias para el manejo de una empresa sostenible.</p> <p>La UTL facilitará asesoría legal sobre:</p> <ol style="list-style-type: none"> Opciones para formalizar la organización de la empresa. reglamento interno. trámites de adquisición de la tierra. opciones para la tenencia de la tierra. contrato de crédito y obligaciones financieras de las familias miembros de la empresa. <p>La UTL facilitará servicios de asesoría jurídica a las familias para lograr la personalidad jurídica de la empresa, ya sea una asociación civil, cooperativa, organización propia de una comunidad étnica o campesina, o cualquier otra figura seleccionada por ellos mismos. Las empresas a las cuales las IFP les soliciten la personalidad jurídica, deberán elaborar un reglamento interno en esta etapa.</p>	Empresa UTL

Pre-aprobación de Crédito		
Actividad	Descripción	Actores
	<p>En algunos casos no habrá necesidad de obtener personalidad jurídica antes que el financiamiento esté aprobado. La UTL analizará con los miembros de la empresa los 'pro' y 'contra'. En el caso de que la IFP la requiera, la tramitación de la personalidad jurídica debe completarse antes de que la empresa entregue la solicitud de crédito a la IFP. Al tramitar la personalidad jurídica, la empresa debe obtener la constancia correspondiente.</p> <p>Aun sin obtener la personalidad jurídica, las familias organizadas en empresas productivas grupales iniciarán la elaboración de un reglamento interno para regular la gestión transparente de la empresa, proceso que concluye en la fase post crédito. Sin embargo, en la etapa de pre crédito, debe definirse claramente la forma de propiedad de la tierra (individual, mixta, mancomunada), modalidades de manejo de la propiedad y obligaciones financieras correspondientes a cada familia participante. Las decisiones deben ser consensuadas antes de proceder a la compra del terreno.</p>	
Elegibilidad /Avalúo y compra de tierra	<p>La compra y venta de tierra es voluntaria.</p> <p>Las familias miembros de la empresa productiva tomarán la iniciativa en la identificación de la tierra y la negociación de su precio con el propietario. El esquema financiero induce a negociar el precio más favorable posible para el comprador/a pues la compra de tierra se efectúa a través del crédito cuyo pago se realiza con los excedentes de la empresa y no a través de las transferencias no-reembolsables.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La UTL verificará los criterios de elegibilidad de la tierra. • La UG deberá asegurar el avalúo independiente del terreno. • El tamaño del predio que se puede adquirir está en función de i) la capacidad de pago¹ de las familias participantes ii) el potencial productivo del predio y iii) las condiciones del mercado financiero y de tierras. • La tierra adquirida por una empresa productiva podrá incluir más de una parcela. • El levantamiento topográfico del predio es condición imprescindible para la compra venta. • Al haber identificado la propiedad, la empresa productiva solicita a la IFP participante un avalúo de la tierra. 	<p>Empresa UTL UG</p>

1.- La capacidad de pago de las familias participantes en PACTA se mide en función de las proyecciones de ingresos del proyecto productivo propuesto y de la generación de ingresos extraprediales (venta de fuerza de trabajo, remesas, otros negocios lícitos)

Pre-aprobación de Crédito		
Actividad	Descripción	Actores
	<p>La UTL, se apoyará en la oficina del Registro de la Propiedad Inmueble y otras instituciones pertinentes para verificar la condición jurídica de los predios a comprar. En el caso de que haya una condición dolosa, el proceso se detiene hasta que se resuelva la condición o se identifique otro predio elegible para comprar en el marco del Programa.</p> <p>Adicionalmente, la UTL facilita a las empresas la asesoría legal necesaria para tramitar el contrato de compra y venta, escrituración e inscripción registral.</p>	
Derechos de propiedad	<p>Las familias que compran tierra deben tomar una decisión sobre los derechos de propiedad (individual, mancomunada o mixta) previo conocimiento de las ventajas y desventajas de cada una de las diferentes opciones. La propiedad y organización se pueden combinar con el sistema de producción en distintas formas. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La propiedad individual podrá ser compatible con actividades grupales, incluyendo el comercio, valor agregado, acceso a asistencia técnica y capacitación, acceso a crédito, obras de infraestructura, entre otros. • La pareja podrá ser titular de derechos de propiedad sin importar que cada familia tiene un solo miembro con voz y voto en la asamblea de la empresa. • La organización empresarial requiere un reglamento formal, sin importar que la propiedad sea individual. <p>En resumen, las familias participantes pueden optar por establecer una organización que combina la forma de propiedad, modalidad empresarial, reglamento interno y sistema de producción que las mismas consideren conveniente. La UTL deberá tomar las diligencias para asegurar que las familias estén informadas sobre las opciones para asegurar el reconocimiento equitativo de los derechos de las mujeres y los hombres independientemente de si están casados o en unión de hecho.</p> <p>La decisión de las familias participantes con respecto a la equidad de género con relación a los derechos y usos de la propiedad son aspectos a incorporar en el reglamento interno de las empresas.</p> <p>Además, el reglamento debe incluir, entre otros, las sanciones aplicables en caso de incumplimiento de las obligaciones de las familias miembros; procedimientos relacionados con la salida y entrada de nuevas familias; ventas o traspasos de derechos de propiedad; distribución de utilidades y aportaciones; herencias; rol de la junta directiva; rol de la asamblea; calendario de reuniones y mecanismos de seguimiento y evaluación financieras.</p>	Empresa UTL

Pre-aprobación de Crédito		
Actividad	Descripción	Actores
	<p>La elaboración del reglamento es un proceso que continúa durante la fase post-crédito, exceptuando los puntos esenciales antes mencionados sobre derechos de propiedad y obligaciones financieras.</p>	
Plan empresarial	<p>La formulación del plan empresarial junto a la selección de las familias y la tierra constituyen las actividades medulares del proceso.</p> <p>Para obtener financiamiento a través de PACTA, los miembros de la empresa elaboran un <i>plan estratégico de manejo de la propiedad</i> – o “plan empresarial” – con el apoyo técnico y asesoría legal de una UTL asociada con el Programa. Este plan sirve de base para la elaboración de la solicitud de crédito que se presenta a la IFP.</p> <p>Para elaborar el plan, la UTL facilita la asistencia técnica y asesoría legal que la empresa necesite. Si la UTL no puede proporcionar todos los servicios que la empresa necesita en este proceso, la UG podrá contratar asistencia técnica especializada a través de otros proveedores de servicios a solicitud de la UTL.</p> <p>La política de PACTA es promover la elaboración de planes empresariales prudentes con relación a la capacidad de pago de los miembros de la empresa y los riesgos técnicos y comerciales de la producción. Se considera, por ejemplo, que el plan debe incluir actividades productivas que generan ingresos a corto plazo.</p> <p>La idea es promover el desarrollo de la empresa de manera concordante con el aprendizaje de las familias sobre el buen uso de los recursos y el manejo independiente de la empresa. En este sentido, las familias miembros de la empresa pueden asimilar las lecciones de cada etapa de crecimiento y diversificación sin correr riesgos innecesarios</p> <p>El esquema financiero contempla un proceso de desarrollo gradual: los fondos no -reembolsables se utilizan sobre un período de 3 a 4 años.</p> <p>De conformidad con este esquema, la UTL asesora y apoya la formulación de planes empresariales prudentes con relación al nivel de endeudamiento de la empresa, en concordancia con la capacidad técnica y gerencial de las familias participantes y que contribuyan a la conservación del ambiente, suelos y otros recursos naturales; actividades que incidan en su deterioro no son financiables en el marco de PACTA.</p> <p>El plan empresarial que la empresa elabora con la asesoría de la UTL, respalda la solicitud de crédito que se presenta a una de las IFP asociadas con PACTA. La empresa y la UTL deben informarse sobre los criterios utilizados por la IFP.</p>	Empresa UTL

Pre-aprobación de Crédito		
Actividad	Descripción	Actores
Elaboración y presentación de la solicitud de crédito	<p>El Reglamento financiero señala: "La viabilidad y tamaño de los préstamos dependerá fundamentalmente de las capacidades de pago actuales y futuras de las familias participantes. En adición al proyecto productivo que se proponga, la capacidad de pago será determinada a través de entrevistas y encuestas utilizadas para establecer los flujos de efectivo, presentes y proyectados."</p> <p>La IFP podrá asesorar la preparación del plan empresarial si las partes lo consideran conveniente.</p> <p>La solicitud de crédito incluye el plan empresarial, la documentación legal de la empresa, la información pertinente de las familias, la información relevante sobre el terreno a adquirir y otros datos que la IFP solicite. La información detallada se refiere a los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción de la calidad del predio, mejoras y vías de acceso (en el caso que la institución financiera no realice una inspección propia). 2. Copia de la escritura del terreno, certificación de gravamen y el plano del predio. 3. Descripción detallada de las actividades a realizar con sus respectivos costos pormenorizados. 4. Requerimiento de recursos financieros separados por tipo de inversión. 5. Flujo de caja. 6. Análisis de rentabilidad. 7. Monto de la transferencia requerida conforme al Reglamento Financiero, estableciendo las cantidades a mantener en depósito a plazo y en cuenta de ahorros; plan de desembolsos. 8. Comentarios del personal técnico de la UTL involucrada en la preparación del proyecto, relacionados con la factibilidad técnica, económica y financiera del mismo. <p>La UTL proporciona el aval técnico para el plan empresarial para efectos de la presentación de la solicitud de crédito.</p> <p>La UTL, con el apoyo de la UG, asegura que cada empresa entiende las obligaciones individuales y grupales relacionadas con el pago de la deuda sobre la tierra.</p> <p>La solicitud de crédito debe ser enviada a la UG para su validación previo a su presentación a la IFP para el control de calidad de la misma.</p>	<p>Empresa UTL IFP UG</p>

Pre-aprobación de Crédito		
Actividad	Descripción	Actores
Evaluación de la solicitud de crédito independiente	<p>Al recibir la documentación señalada, la UG hace una revisión propia para verificar que la propuesta sea concordante con el reglamento y normas operativas del PACTA.</p> <p>1. El <i>análisis financiero</i> se realiza para verificar la viabilidad del plan empresarial y que la cantidad solicitada de fondos no reembolsables está dentro del rango permisible.</p> <p>2. El <i>análisis del impacto ambiental</i> se realiza para asegurar que las actividades productivas que podrían incidir en el deterioro de los recursos naturales cuentan con sus medidas de mitigación.</p> <p>Con relación al impacto ambiental, esta revisión de gabinete es secundaria al trabajo de la UTL, en la práctica estará sometida a un análisis de campo a través del Sistema de Seguimiento y Evaluación Participativa (SEP)</p>	UG
Solicitud de crédito aprobada	<p>La IFP emite una resolución de aprobación donde se detalla el monto del crédito y condiciones de pago.</p> <p>Esta resolución se envía directamente a la empresa productiva y a la UG.</p>	IFP
Validación de crédito aprobado	<p>La UG analiza y valida las condiciones financieras ofrecidas y el plan empresarial para asegurar la viabilidad de la empresa productiva. En el caso que la UG estime que la resolución del crédito no se ajusta a las condiciones de la solicitud, no validará la misma y lo notificará por escrito a la empresa productiva, IFP y UTL.</p> <p>Las partes podrán analizar el caso para ver si existe la posibilidad de hacer ajustes suficientes en el plan empresarial y/o condiciones financieras que han sido aprobadas.</p> <p>La IFP devuelve los documentos presentados a la empresa solicitante y la UTL.</p>	UG EP UTL
Solicitud de crédito denegada	<p>Esta información debe ser traspasada a la UG para tomar en consideración en el marco del SEP.</p> <p>La empresa productiva, UTL, IFP y UG podrán analizar el caso para ver si existe la posibilidad de hacer ajustes en el plan y/o condiciones financieras.</p>	IFP
Pago por servicios de asistencia técnica	<p>Cuando la solicitud de crédito haya sido aprobada por la IFP y el préstamo haya sido validado por la UG, se procederá al pago por servicios de asistencia técnica pre crédito de acuerdo a la tabla de costos vigente.</p>	UG UTL

Post - aprobación de Crédito		
Actividad	Descripción	Actores
Control de calidad	La empresa productiva y la UG realizan el control de calidad sobre los servicios de asistencia técnica proporcionados, la efectiva participación de las familias, apropiación de capacidades de autogestión y analizan los impactos en el marco del SEP.	Empresa UG
Contrato de crédito y desembolso	La IFP emitirá una nota donde conste que la formalización del crédito y el desembolso ya se llevaron a cabo.	IFP Empresa
Adquisición de la propiedad	La empresa adquiere la propiedad después de concluir los contratos de crédito y compra - venta. Se procede a escriturar la propiedad conforme a la decisión de las familias participantes sobre los derechos de propiedad, asignación de parcelas, y/o participación en las áreas grupales de la empresa. Se inscribe la propiedad en el Registro de la Propiedad. La IFP tiene la primera hipoteca sobre la propiedad.	Empresa IFP Propietario
Asignación de transferencias no-reembolsables	Sólo las empresas productivas que hayan obtenido créditos provenientes de IFP calificadas para participar en PACTA serán elegibles para recibir transferencias no reembolsables. Las transferencias no-reembolsables tienen dos componentes: <ul style="list-style-type: none"> • Fondos para capital de trabajo, inversiones en el proyecto productivo e infraestructura productiva y • Fondos para la contratación de servicios de asistencia técnica y otra asesoría especializada. <p>Cuando la IFP desembolsa el préstamo, la UG procede a asignar las transferencias no-reembolsables conforme con el Reglamento Financiero del Programa.</p> <p>Las transferencias deben ser depositadas en una cuenta madre a nombre de la UG/empresa productiva dentro de 7 días hábiles después que la IFP haya efectuado el desembolso y se cuente con toda la documentación requerida por la UG. Posteriormente se realizan los desembolsos a una cuenta de la empresa productiva, según el plan de inversión previamente aprobado.</p> <p>La notificación de aprobación de fondos no reembolsables se hará del conocimiento de la empresa productiva e IFP sólo si hay total concordancia entre las cantidades de fondos no reembolsables solicitados por la empresa productiva y aceptada en la aprobación de crédito emitida por la IFP.</p>	UG Empresa
Términos de la deuda y ejecución de garantía	Ver Reglamento Financiero y Normas Operativas del Fondo de Garantía Complementaria de PACTA (FONGAC – PACTA)	IFP

Post - aprobación de Crédito

Actividad	Descripción	Actores
<p>Uso de fondos no-reembolsables</p>	<p>El uso de los fondos no -reembolsables se rige por el Reglamento Financiero del Programa en función de los siguientes puntos básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los desembolsos de los fondos asignados para inversiones, capital de trabajo, infraestructura productiva y asistencia técnica requieren de la autorización de la UG. • El acceso a los fondos asignados es de conformidad con el plan empresarial y un plan de asistencia técnica. • El monto para financiar inversiones fijas y gastos de establecimiento de la empresa productiva se desembolsará en su totalidad al inicio del primer año de actividades; la asignación para capital de trabajo se desembolsará el 70% en los primeros tres años y el 30% en un certificado de depósito redimible al cuarto año de acuerdo al buen comportamiento de pago de la empresa productiva. • Los fondos no - reembolsables no deben ser utilizados para amortizar el préstamo. • El uso del 70% de los fondos no - reembolsables puede anticiparse bajo ciertas condiciones debidamente justificadas. 	<p>Empresa UG IFP</p>
<p>Asistencia técnica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las UTL tienen que ser calificados por la UG para proporcionar servicios en el marco del PACTA. • Durante el primer año, la UG contrata las UTL que brindarán los servicios de asistencia técnica a las empresas productivas. • La UG establecerá procedimientos para tratar los casos de incumplimiento de los términos de referencia de las UTL o incormformidad de la empresa productiva con la calidad de los servicios de asistencia técnica recibidos. • Las empresas productivas deben tomar un rol más directo en el manejo de los fondos asignados para la contratación de la asistencia técnica para lograr que sean ellas mismas quienes se encarguen de contratarla a partir del segundo año, dependiendo de la madurez alcanzada, a criterio de la UG. • A partir del segundo año, los servicios de asistencia técnica, asesoría legal y capacitación gerencial se acuerdan mediante un convenio o contrato por servicios entre la empresa productiva y la UTL que la empresa productiva elija con la asesoría de la UG • La empresa productiva elabora un plan de asistencia técnica con el apoyo de la UTL y la supervisión de la UG. Las reglas para el pago se establecen en el contrato y los fondos los manejará directamente la empresa productiva en una cuenta bancaria propia de manera similar al resto de la transferencia no-reembolsable. • Las empresas pueden contratar los servicios de personal técnico privado, OPD u otros con la capacidad deseada cuando se requiera y que estén calificados por PACTA. • La empresa productiva realiza los pagos por servicios a las UTL. La UG aprueba los desembolsos conforme al reglamento financiero del programa. 	<p>UTL Proveedor de servicios Empresa UG</p>

Post - aprobación de Crédito		
Actividad	Descripción	Actores
Retiro de fondos del certificado de depósito	Ver las condiciones señaladas en el Reglamento Financiero del Programa.	IFP UG Empresa
Seguimiento y evaluación participativa	La UG facilita el seguimiento y evaluación participativa (SEP) de la implementación del Programa involucrando en el mismo a todos los actores participantes.	UG UTL

Autonomía de los actores

Todos los actores participan voluntariamente en el marco del Programa y responden libremente al esquema de incentivos que se ha elaborado.

- Se espera, en particular, que el esquema de incentivos financieros y la oportunidad para abrir nuevos mercados permitirán que las instituciones financieras establezcan una articulación duradera con las empresas productivas.
- Las UTL, por su parte, tendrán la libertad de incorporar las herramientas del PACTA conforme con las prioridades establecidas en el marco de sus respectivos programas.
- La compra y venta de tierras siempre se realizará mediante la negociación privada. En ningún caso será permisible que el PACTA opere como comprador de la tierra.
- Finalmente, el Programa es altamente participativo en el sentido de asegurar la independencia de decisión por parte de las familias participantes sobre la titularidad de la tierra, modalidad organizativa, y plan empresarial.

3. Los Actores

definición y rol principal

Empresa productiva

La empresa productiva consiste de una o más familias rurales quienes, informadas de los riesgos y beneficios, y que cumpliendo con los criterios de elegibilidad de PACTA, optan por establecerse en el marco del Programa. Se espera que en muchos casos, los miembros de la empresa tengan experiencia organizativa. Por ejemplo, podrían haberse organizado previamente para fines de establecer una caja rural. En otros casos, las familias se asocian formalmente por primera vez para fines de establecer una empresa productiva. Las familias utilizan la figura organizativa que ellas consideran idónea. En el marco de PACTA, se convierte en empresa productiva. Estas familias rurales son los actores principales del Programa.

Objetivos de la empresa

La empresa productiva se forma principalmente con los siguientes objetivos:

- Hacer posible que las familias participantes tengan acceso a la tierra a través del crédito por parte de las instituciones financieras privadas, a los beneficios procedentes de los fondos no-reembolsables y los servicios de asistencia técnica de PACTA.
- Definir un plan estratégico de manejo de la propiedad que le permita generar excedentes suficientes para:
 - a) Pagar la deuda con la institución financiera privada a fin de que las familias participantes se conviertan en propietarias plenas de los recursos de la empresa.
 - b) Propiciar el cambio de la situación de pobreza o extrema pobreza en que se encuentran las familias participantes hacia niveles de vida por encima de la subsistencia.
- Promover una cultura empresarial entre las familias participantes que les lleve a la práctica de una actividad productiva y económica eficiente.

Rol de la empresa

La empresa productiva tiene las siguientes funciones:

- Funciones 'Pre-crédito' (con el apoyo de la UTL)
1. Seleccionar a las familias miembros procurando la participación en equidad entre mujeres y hombres de acuerdo a las condiciones y particularidades locales.
 2. Buscar y elegir la tierra para la empresa.
 3. Formular el plan estratégico de manejo de la propiedad, para cumplir sus objetivos.
 4. Negociar la compra de tierra adecuada para el desarrollo del plan estratégico de manejo de la propiedad.
 5. En caso necesario establecerse legalmente como empresa con personalidad jurídica de tal forma que pueda ser sujeto de crédito.
 6. Establecer y aprobar el reglamento interno de la empresa, incluyendo los derechos de propiedad de las familias participantes y organización de la producción.
 7. Solicitar y negociar con la IFP el crédito para la compra de tierra.

Funciones 'Post-crédito' (con el apoyo de la UTL en los primeros dos años)

1. Permitir la participación en equidad entre mujeres y hombres de acuerdo a las condiciones y particularidades locales.
2. Elaborar un "plan de asistencia técnica" con la asesoría de la UTL y supervisión de la UG.
3. Apoyar a las familias participantes en el cumplimiento de sus deberes, incluidas sus obligaciones crediticias y en el ejercicio de sus derechos.
4. Apoyar a las familias participantes para que puedan cumplir con éxito el plan estratégico de manejo de la propiedad.
5. Gestionar apoyo para el desarrollo del plan estratégico de manejo de la propiedad.
6. Administrar sus recursos diligentemente.
7. Asumir la responsabilidad en el manejo transparente y eficiente de los fondos.
8. Coordinar la actividad productiva de las familias participantes.
9. Asegurar la aplicación del reglamento interno.
10. Establecer contratos de servicios con las UTL calificados por PACTA.
11. Participar y retroalimentar los procesos de seguimiento y evaluación participativa de PACTA.
12. Desarrollar procesos de seguimiento y evaluación participativa del desempeño de la empresa.
13. Dar seguimiento y evaluar el desempeño de las UTL. Reportar los resultados de esta evaluación a sus miembros, a la UTL, con copias de los reportes para la UG.
14. Facilitar a la UG la información requerida para auditorías y procesos administrativos hasta la cancelación del crédito.

Normas de la empresa

Elegibilidad de las/los Participantes.

Los criterios de elegibilidad para participar en el PACTA son los atributos y requisitos que las personas tienen que cumplir para participar en el Programa y son los siguientes:

1. Ser hondureño/a por nacimiento, soltero/a o casado/a o en unión de hecho,
2. Mayor de 18 años y menor de 60,
3. Tener como ocupación los trabajos agropecuarios o trabajos rurales afines,
4. Residir en el área rural,
5. Ser de reconocida honradez y responsabilidad;
6. No poseer tierras o poseer menos de 3 manzanas como núcleo familiar,
7. No estar gozando de otro beneficio de adquisición de tierras,
8. No tener deudas pendientes con entidades financieras o con personas naturales que reduzcan notablemente su capacidad de pago,
9. Aceptar formalmente la capacitación, asistencia técnica y la supervisión técnica y financiera prevista en el Programa,
10. Tener la disposición de organizarse en empresas productivas sostenibles para efecto de participar en las diversas actividades previstas en el Programa,
11. No haber sido beneficiario/a de la adjudicación de tierras por parte del Estado en el marco de la reforma agraria.



Además, se establecen las siguientes condiciones para participar en el Programa:

A. Créditos grupales

El incentivo para capitalizar a las familias participantes está dirigido al núcleo familiar representado por un miembro de la misma, acordado voluntariamente para este efecto al interior del núcleo familiar; también está dirigido a personas individuales representadas por si mismas.

1. En el caso de matrimonios o uniones de hecho, uno de ellos representará la pareja.
2. Si son solteros/as dependientes serán elegibles solo si sus padres no participan en PACTA.
3. Podrán participar miembros de una misma familia siempre y cuando sean unidades familiares separadas y no representen mayoría en la empresa productiva.
4. En ningún caso las familias postulantes podrán participar si el vendedor es su padre, madre, hijos/as, cónyuges o suegros/as.

B. Créditos individuales²

1. En el caso de matrimonios o uniones libres, uno de ellos representará la pareja.
2. Si son solteros/as dependientes serán elegibles solo si sus padres no participan en PACTA.
3. Podrán participar miembros de una misma familia siempre y cuando sean unidades familiares separadas.
4. En ningún caso las familias postulantes podrán participar si el vendedor es su padre, madre, hijos/as, cónyuges o suegros/as.

Las prioridades operativas podrán variar dependiendo de las condiciones sociales, ecológicas y de presencia de actores financieros y de asistencia técnica en las zonas. Por ejemplo, la UTL podrá promover la formación de empresas con base en:

- Grupos de mujeres rurales.
- Familias damnificadas a raíz de desastres naturales.
- Jornaleros/as, arrendatarios/as, asalariados/as.

Sin importar las prioridades operativas a nivel local, queda prohibida la discriminación por razones de género, raza, credo o afiliación política.

El Sistema de Seguimiento y Evaluación Participativa tomará en consideración la diversidad de las familias e individuos participantes en el Programa.

Membresía de las empresas productivas

Las familias participantes se integran a la empresa de forma voluntaria y consciente de sus derechos y obligaciones. Los cambios en la membresía de las empresas productivas deben ser regulados por su reglamento interno.

Reglamento interno de las empresas productivas

El funcionamiento de la empresa productiva y los derechos y obligaciones de sus miembros se rige por el reglamento interno de la misma. Las funciones de la empresa varían de conformidad con el tipo de empresa que se establezca.

El Reglamento debe tratar, entre otros puntos:

- Equidad de género con relación a los derechos y usos de la propiedad,
- Requisitos de ingresos o causales de salidas:
 - Puede ingresar una nueva familia miembro por otra siempre que ésta califique según los criterios de elegibilidad utilizados originalmente en el proceso.
 - Otros cambios, por ejemplo, que el número de familias miembros se reduzca o crezca deben ser tratados en el reglamento interno de la empresa productiva, manteniendo los criterios de participación en PACTA.
 - El reglamento interno de la empresa productiva debe contener previsiones en el caso de salida de familias y restricciones en cuanto a la venta o traspaso de la parcela a otra familia miembro de la empresa.

2.- En el marco de PACTA el crédito individual se refiere como el crédito a una familia.

- Asignación y/o escrituración de parcelas individuales.
- Participación de las familias miembros en las actividades de la empresa productiva (inversión, trabajo, etc.)
- Manejo de la deuda.
- Garantía hipotecaria.
- Contratación de nuevas deudas.
- Puntos señalados en la ley y reglamento que regula la obtención de la personalidad jurídica.
- Resolución de conflictos.
- Sanciones.
- Reconocimientos.
- Sanciones aplicables en caso de incumplimiento de las obligaciones de las familias miembros.
- Ventas o traspasos de derechos de propiedad.
- Distribución de utilidades y aportaciones.
- Herencias.
- Rol de la junta directiva.
- Rol de la asamblea.
- Calendario de reuniones y
- Mecanismos de seguimiento y evaluación financieras.

Adquisición de tierra y formas de propiedad

El Programa permite la adquisición de tierras bajo distintas formas de propiedad: individual, mancomunada o mixta. La decisión sobre la forma de adquisición de tierra corresponde a las familias participantes. Sin embargo, se preocupa por la equidad social y de género con relación a los derechos y usos de la propiedad. La UTL y UG (a través del SEP) deberá asegurar la toma de decisiones informadas y participativas sobre los derechos de propiedad.

Las familias miembros de la empresa podrán parcelar el terreno y escriturar las parcelas individuales; mantener una parte o toda la tierra a nombre de la empresa; o podrán optar por cualquier otra forma de ejercer sus derechos propietarios.

PACTA no se hace dueño de la tierra adquirida en el marco del Programa.

Formas de asociación

Las familias miembros de la empresa productiva pueden optar por crear cualquier estructura organizativa que les permita apropiarse legalmente de la tierra, ser sujeto de crédito, y realizar otras gestiones necesarias para el manejo de una empresa independiente. El hecho de ser una empresa no significa producción grupal; pero tampoco se excluye la producción grupal por voluntad propia de la empresa.

En el caso de que la IFP la requiera, la tramitación de la *personalidad jurídica* debe completarse antes de presentar la solicitud de crédito.

PACTA no prohíbe la formación de empresas por un sólo individuo; y no define límites en cuanto al número de familias que deben tener una empresa. Sin embargo, cabe señalar que la experiencia acumulada y análisis de factibilidad financiera realizados por el programa piloto muestra que el tamaño idóneo de las empresas productivas es de 8 a 15 familias. También ha quedado evidenciado que en empresas productivas que superan este límite presentan problemas de autogestión, gobernabilidad, cohesión y riesgos financieros mayores entre otros.

Sostenibilidad de la empresa productiva

La sostenibilidad de la empresa productiva se fundamenta en la viabilidad económica y el buen manejo de los recursos naturales.



Impacto ambiental de la empresa productiva

En el marco de PACTA se trata de analizar los posibles beneficios ambientales que se derivan de asegurar acceso seguro a la tierra a las familias rurales sin tierra. La estrategia planteada por el Programa incluye promover la evolución de la empresa productiva para reducir el prevaleciente sistema de granos básicos con el uso de roza y quema que tiene altos costos escondidos. Según el análisis de la FAO-Honduras el costo escondido por pérdidas de recursos por la quema de una hectárea de roza y quema es aproximadamente 396 dólares por año.

Se espera que en el plan empresarial de manejo de la de la propiedad se establezcan las pautas para el desarrollo de la empresa hacia una producción más sustentable.

Es importante medir beneficios ambientales (conservación de suelo, captura de carbono y cosecha de agua) cuya cuantificación permitirá justificar el uso de los fondos no reembolsables como pago por los servicios ambientales a las empresas productivas.

El impacto ambiental es uno de los elementos principales en el marco del Sistema de Evaluación Participativa que PACTA estableció.

Las unidades técnicas locales

PACTA se inserta en el marco de desarrollo local con base en las Unidades Técnicas Locales (UTL) y otras organizaciones e instituciones que operan en las zonas prioritarias del Programa. Las UTL proporcionan o facilitan los servicios esenciales del Programa, incluyendo: asesoría técnica, legal y organizativa.

El término *Unidad Técnica Local* (UTL) es aplicable a una pluralidad de organizaciones *autónomas* (con respecto al gobierno y las alcaldías) que reúnen las características y capacidades esenciales para poder cumplir con los objetivos del Programa. La UTL podrá ser una ONG, OPD, empresa sin fines de lucro, proyecto, programa, organización comunitaria u otra entidad con personalidad jurídica que le permita concluir un contrato por servicios con la Unidad de Gestión del PACTA y con las empresas productivas.

Características esenciales de las UTL

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

- Experiencia reconocida de éxito y transparencia en la ejecución de sus programas,
- Capacidad demostrada en gestión comunitaria y
- Capacidad administrativa y contable mínima para asesorar a las empresas productivas en el buen manejo de los recursos que PACTA les transfiere.

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

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

PACTA ofrece una alternativa para la solución a la problemática del acceso a la tierra, producción y



La descentralización del PACTA

El modelo de co-ejecución descentralizada facilita el establecimiento del PACTA en diversas zonas y permite desde un inicio la transparencia y eficiencia operativa. Para lograr estos objetivos las UTL calificadas y contratadas deben ser capaces de integrar ágilmente las actividades relacionadas con la ejecución del PACTA en el marco de su programa de trabajo en su zona de influencia.

Entre las iniciativas que se consideran complementarias al PACTA, pueden haber programas de ordenamiento territorial, tecnología agrícola apropiada, servicios ambientales, micro-finanzas, comercialización, capacitación empresarial, asistencia técnica, asesoría jurídica y otros.



Asimismo el Programa contribuye a la solución de problemáticas locales que constituyen la razón de ser de las UTL. De esta forma el Programa representa una metodología alternativa para la solución a la problemática del acceso a la tierra, producción y sostenibilidad directamente vinculada con otras iniciativas complementarias. Este mecanismo tiene también la ventaja de minimizar la creación de estructuras intermedias que aumentarían los costos de ejecución del Programa.

Por tanto, dado que las condiciones institucionales no siempre están dadas en las áreas donde PACTA

pretende desarrollarse, la UTL no siempre reúne todas las capacidades que la ejecución de PACTA exige. En estos casos, el modelo descentralizado de PACTA implica el fortalecimiento de la capacidad local para asegurar el acceso equitativo a los servicios que el desarrollo de las empresas productivas exige. Para llenar el vacío institucional a nivel local, la UG contrata el personal que considera idóneo para jugar un papel facilitador en cada área donde PACTA opera. El personal de PACTA funciona para aumentar la capacidad local, y asegurar el cumplimiento de las normas del Programa.

El proceso de consolidar empresas productivas competitivas, con base en la población meta de PACTA, requiere el acompañamiento integral en materia de organización empresarial, producción, comercialización, y asesoría legal. No obstante, la mayoría de las UTL proporcionan servicios especializados limitados, lo que demanda una efectiva coordinación entre diferentes proveedores.

Para asegurar el acceso al paquete de servicios mencionado, la UG, a través del equipo central o el personal que contrata a nivel local, califica distintos proveedores de servicios en las zonas donde opera PACTA y facilita el establecimiento de alianzas estratégicas con organizaciones, proyectos de cooperación externa, programas del gobierno, autoridades locales o grupos comunitarios con el objetivo de fortalecer las capacidades de gestión local.

La ejecución del PACTA se realiza conforme las condiciones agro ecológicas, prioridades y prácticas de las comunidades donde se implementa, consecuentemente las principales actividades relacionadas con el desarrollo de los planes empresariales a financiar, incluyendo la identificación de participantes, diseño, financiamiento, capacitación, asistencia técnica, servicios legales, y ejecución, se realizan en el marco de la iniciativa local.



Contratación de las UTL: Pre-crédito

La UTL se convierte en co-ejecutora del Programa a través de un contrato por servicios con la UG. Los contratos bilaterales, entre la UTL y la UG cubren servicios de acompañamiento a las empresas productivas en la etapa de pre crédito.

Posterior a un proceso de calificación de las UTL por parte de la UG, se realiza la contratación de las mismas en base a una oferta técnica de servicios. La evaluación de ofertas se realiza tomando en cuenta criterios técnicos, económicos, administrativos, y sociales, conforme a los Términos de Referencia previamente diseñadas.

Los contratos que se celebren serán bilaterales porque habrá obligaciones recíprocas entre la UTL y la UG. Los mismos serán precisos y las obligaciones allí contraídas serán verificables y conocidas desde la celebración del mismo. La negociación de las condiciones toma base en los Términos de Referencia y en el contenido de la Oferta Técnica.

Desde el punto de vista legal las UTL se comprometen a obtener resultados que espera la UG (y las empresas productivas) por los cuales recibirán el pago por servicios con o sin que tenga que hacer inversiones propias. Las obligaciones que se generen no van a cumplirse de inmediato a la celebración del contrato, razón por la que habrán de señalarse mecanismos de verificación de cumplimiento, causas de terminación antes de tiempo y sanciones.

La verificación de cumplimiento se hará principalmente a través del SEP. (Ver capítulo sobre el SEP.) Dependiendo de la experiencia y comportamiento de las respectivas UTL, se hará una supervisión directa de parte de la UG.

PACTA no exige la obtención de metas numéricas arbitrarias. Es preferible que la UTL cumpla con una meta modesta de empresas productivas sostenibles que promover varias empresas insostenibles y que sobrepasen su capacidad. La UG contratará el número de UTL que considere convenientes para cumplir con los objetivos y resultados esperados del Programa. En la fase pre-crédito las UTL tendrán que llevar a cabo las siguientes actividades para la empresa productiva:

Implementación en la fase Pre-crédito

- Promover el PACTA en forma prudente, junto con la RLA,
- Recibir e informar a familias rurales interesadas en participar y elaborar el registro respectivo.
- Calificar las familias postulantes para participar en el Programa.
- Formación y consolidación de empresas productivas.
- Facilitar proceso de elaboración y aprobación del reglamento interno [*derechos de propiedad, membresía, distribución de trabajo, distribución de utilidades, entre otros*].
- Facilitar la adopción de una estructura organizativa de la empresa productiva [*incluyendo personalidad jurídica en los casos que sea necesaria*].
- Verificar naturaleza jurídica, titularidad y ausencia de conflictos de la tierra.
- Facilitar la valoración de la tierra [*incluyendo el levantamiento topográfico*].
- Asegurar el acercamiento de la empresa productiva y la IFP desde el inicio del proceso.
- Facilitar la conceptualización del proyecto con la empresa productiva.
- Formular conjuntamente con la empresa productiva el plan empresarial (aspectos técnicos agrícolas, manejo de recursos, estudio de factibilidad, identificación de mercados, monto de transferencia no reembolsable, plan de desembolsos, plan de amortización), de acuerdo a requisitos de la IFP y las normas de PACTA.
- Apoyo a la empresa productiva en la preparación de la solicitud de crédito y su presentación a la IFP.
- Estudios de comercialización y/u otros estudios específicos.
- Coordinación con la UG.

Pagos a las UTL en la fase Pre-crédito.

La fase pre-crédito para los créditos grupales se remunerará de la siguiente forma:

- Basado en una negociación entre la UG y la UTL y un monto no mayor a US \$ 3,500 por proyecto aprobado por la IFP.
- La negociación puede incluir adelantos necesarios en un análisis caso por caso fundamentado en el plan de trabajo presentado por la UTL.
- En caso de rechazo de la solicitud por parte de la IFP y/o la UG, se podrá reconocer a criterio de la UG hasta el 50% del pago negociado.

La fase pre-crédito para los créditos individuales se remunerará de la siguiente forma:

- Hasta US \$250 por familia por crédito aprobado por la IFP.
- En caso de rechazo de la solicitud, y a criterio de la UG, se podrá reconocer hasta un 50% del pago por formulación.

La primera fase termina cuando la empresa hace entrega de la solicitud de crédito a la consideración de la IFP y la UG.

Los costos por servicios especializados necesarios en la fase pre-crédito para agilizar la implementación del proyecto será pagado por la UG previo acuerdo, caso por caso, con las familias postulantes o la UTL.



En el caso de que el crédito esté aprobado, las familias miembros de cada empresa tendrán la opción para elegir un proveedor de servicios

diferente o utilizar los recursos disponibles para contratar servicios de varios proveedores alternativos. Cuando esto suceda en la transición entre la aprobación del crédito y el inicio de operaciones, la empresa productiva tendrá que obtener la aprobación de la UG.

La eficacia de los servicios proporcionados será validada a través del SEP, o cuando la UG lo considere conveniente realizando un monitoreo directo de las actividades. La UG tendrá el derecho a suspender el contrato en cualquier momento que exista una causa justificable atribuible a la UTL, incluso antes de que la solicitud de crédito sea completada.

La empresa productiva podrá solicitar a la UG una revisión del cumplimiento de los términos de referencia de los servicios de asistencia técnica contratados, cuando considere que la calidad de estos servicios no es satisfactoria.

Implementación en la fase Post-crédito

- Preparación junto con la empresa de un plan de trabajo de asistencia técnica.
- Brindar la asistencia técnica.
- Capacitación de las empresas productivas en gestión empresarial, organización, manejo de recursos y otros de acuerdo al plan empresarial.
- Supervisión y acompañamiento de la implementación del plan empresarial.
- Elaboración con la empresa productiva los estados financieros de la misma.
- Acompañar la actividad de comercialización de las empresas productivas y facilitar la realización de otros estudios específicos.
- Facilitar la solución de conflictos.
Coordinación con la agencia local de la IFP.
- Identificar y gestionar alianzas estratégicas con otros programas, proyectos e iniciativas locales.
- Apoyar la implementación de una estrategia de género concertada con las familias participantes y UG.
- Implementar los procedimientos, mecanismos y herramientas en el marco del SEP.
- Coordinación con la UG

Pagos las UTL en la fase Post-crédito

Para la contratación de la asistencia técnica PACTA establece un techo monetario por empresa productiva de la siguiente forma:

1. La fase post-crédito para créditos grupales se remunerará así:

- En base a un proceso de presentación de ofertas y calificación de los criterios técnicos y financieros de las mismas. En la decisión participa la empresa productiva con la asesoría de la UG.
- No mayor a US\$ 4,700 por empresa productiva por año basado en una negociación caso por caso entre la UG y la UTL, tomando en cuenta entre otros los siguientes aspectos:
 - Complejidad del plan empresarial (rubros, diversificación, mercado, valor agregado, innovación).
 - Acompañamiento técnico requerido.
 - Monto del proyecto productivo.
- Un incentivo de hasta 25% del pago anual de los servicios de asistencia técnica al lograr el repago de la o las cuotas correspondientes de la deuda adquirida para la compra de la tierra y un buen desempeño técnico y financiero de la empresa productiva.

2. La fase post-crédito para créditos individuales se remunerará así:

- Un monto no mayor de US \$ 330 por familia por año,
 - Un incentivo de hasta 25% del pago anual de los servicios de asistencia técnica al lograr el repago de la o las cuotas correspondientes de la deuda adquirida para la compra de la tierra y un buen desempeño técnico y financiero de la empresa productiva.

El segundo año, si la empresa productiva ha adquirido la madurez necesaria, los pagos por servicios en la fase post-crédito se fijan a través de una negociación directa entre la empresa productiva y la UTL sin sobrepasar los términos monetarios expresados anteriormente, de lo contrario la UG acompañará a la empresa productiva en la negociación con la UTL.

A partir del tercer año, o cuando los fondos de PACTA asignados para la contratación de servicios se hayan agotado, los pagos por servicios se fijan a través de una negociación directa entre la empresa productiva y la UTL.

Los costos por servicios especializados necesarios en la fase post-crédito para viabilizar la ejecución del plan empresarial, será pagado por la UG previo acuerdo entre la empresa productiva, UTL y UG.

En esta fase, la UG toma un rol ampliado en la facilitación del desarrollo de un "plan de asistencia técnica". Es decir, un plan integral para el desarrollo de capacidades de autogestión de las familias participantes que evita crear dependencia de las mismas con respecto a la UTL y a la UG.

En este sentido, uno de los criterios a aplicar en la evaluación participativa del proceso es el impacto que cada uno de los contratos por servicios ha tenido en cuanto al fortalecimiento de las capacidades propias de las familias participantes.

Participación de las UTL en el sistema de seguimiento y evaluación participativa pre y post-crédito

- Elaborar una ficha y mantener un expediente para cada empresa productiva.
- Llevar a cabo reuniones bimensuales de evaluación y planificación (al cual asistirá un miembro de la UG) y levantar actas de las mismas.
- Mantener un registro de actividades realizadas con cada empresa productiva.
- Participar en reuniones periódicas de reflexión y aprendizaje de las UTL organizadas por la UG.
- Participar en talleres participativos de evaluación de las empresas productivas.
- Participar en el levantamiento de la encuesta línea de base de las familias participantes.
- En coordinación con la UG; facilitar la devolución/retroalimentación de los hallazgos del SEP a las empresas productivas.

Presentación de informes

- Elaborar y presentar a la UG informes trimestrales de avances.
- Elaborar y presentar a la UG informe final.

Propósito de PACTA en cuanto a pago por servicios de asistencia técnica.

Mediante el esquema de pagos e incentivos, PACTA promueve:

- La participación equitativa de familias rurales pobres.
- El acompañamiento integral necesario para el desarrollo de empresas productivas competitivas.
- El fácil acceso a servicios de asistencia técnica de alta calidad.
- El desarrollo de la capacidad de la empresa productiva para definir sus prioridades y seleccionar las UTL idóneos conforme su plan empresarial.



Fondos asignados a empresas productivas para pagar servicios de asistencia técnica

La UG asignará, como componente adicional de la TNR, fondos destinados exclusivamente para la contratación de la UTL seleccionado.

La UG dará seguimiento, a través del SEP, a la ejecución del plan de asistencia técnica que define el uso de estos fondos. Así mismo, realiza la evaluación participativa del impacto de la asesoría contratada.

PACTA proporciona fondos para la contratación de servicios de asistencia técnica y asesorías especializadas de acuerdo a prioridades generadas en la ejecución del plan empresarial, por un período de dos años. La cantidad de fondos asignados a una empresa está en función de los montos a pagar establecidos en el Programa. A partir del segundo año, en función de la madurez alcanzada, la empresa productiva asume la responsabilidad de contratar la asistencia técnica con la asesoría de la UG.

La madurez de la empresa productiva se mide en base al desempeño de los indicadores establecidos en el marco del SEP.

Los procedimientos para los desembolsos se definen en el Reglamento Financiero.

Otros incentivos

La UG facilita un proceso de fortalecimiento de las capacidades locales de las empresas productivas, las UTL que participan en el Programa; el mismo está dirigido a potenciar las capacidades, detectadas a través del SEP, durante la ejecución del Programa.

En términos generales el proceso de fortalecimiento incluye diferentes aspectos tales como:

1. métodos participativos.
2. gestión empresarial.
3. Mercados y otros; este se realiza bajo la facilitación de la UG, con personal especializado y en coordinación con otros programas de desarrollo local que utilizan un modelo descentralizado cuando se den las condiciones.

Red local de apoyo

El nombre Red Local de Apoyo (RLA) se usa como término genérico para definir instancias locales que pueden facilitar la ejecución del Programa y el desarrollo del proceso para el fortalecimiento de capacidades locales en aquellas zonas .

El RLA es un foro comunitario en el cual participan: la alcaldía, UTL, entidades financieras, junta de agua, patronatos, parroquias, organizaciones de productores/as y otras fuerzas vivas de la comunidad.

Rol de las UTL: Pre-crédito

Promoción de PACTA

En el marco del Programa Piloto, las UTL facilitan el acceso de la población meta al PACTA sin la implementación de campañas de promoción masiva.

El uso de métodos de promoción convencional podría:

- Generar una demanda muy por encima de la capacidad del Programa Piloto.
- Distorsionar el incipiente mercado de tierras.
- Perjudicar el proceso de validación y adopción de la metodología del Programa Piloto.

Se requiere un proceso de facilitación de información, o “promoción indirecta” que es diseñado y ejecutado por las UTL incorporándola a su actividad local y apoyada por instancias locales que pueden jugar el papel del RLA cuando existan las condiciones.

Apoyo a la formación de la empresa productiva (Pre- crédito)

La selección de las familias rurales que integrarán las empresas productivas es atribución de las familias postulantes. La UTL asegura la elegibilidad de las familias mediante un proceso participativo de revisión y consulta para determinar el cumplimiento de los criterios establecidos por el Programa.

La UTL apoyará la formulación del plan empresarial y la preparación y presentación de la solicitud de crédito; adicionalmente, facilitará la elaboración del reglamento interno de la empresa productiva donde quedan claramente establecidas las obligaciones y derechos de las familias participantes.

La UTL debe informar y explicar a las familias participantes la metodología del Programa incluyendo los términos del crédito, el uso de fondos no-reembolsables, asistencia técnica y otros. Debe hacerse claro que se trata de la compra de tierra con hipoteca a favor de la institución financiera privada acreedora (y no de PACTA ni la UTL). Además, debe asegurarse que las familias participantes entiendan los riesgos financieros del préstamo y las condiciones para el uso de la transferencia no-reembolsable.

La UTL facilitará la decisión informada de las familias participantes en cuanto a derechos de propiedad, organización empresarial, y sistema de producción. La UG dará seguimiento a la toma de decisión sobre dichos asuntos mediante el SEP, y cuando considere oportuno, la supervisión directa.

En resumen, la UTL tiene las siguientes funciones en el proceso de establecer las empresas.

- Identificar familias elegibles para participar en el Programa.
- Asegurar que las familias postulantes entiendan las obligaciones, riesgos, normas, y procedimientos del Programa.
- Proporcionar servicios de asistencia técnica para identificar proyectos productivos sostenibles.
- Asesorar la elaboración de la solicitud de crédito.
- Asegurar acceso a los servicios legales necesarios para la legalización de la empresa productiva, elaboración del reglamento interno y la investigación jurídica del terreno a adquirir.
- Asesorar la estructura organizativa propia de las empresas productivas.
- Facilitar la toma de decisiones informadas de parte de las familias participantes sobre los derechos de propiedad y organización empresarial, tomando las diligencias necesarias para asegurar la participación equitativa de mujeres y hombres en el proceso.



Rol de las UTL: Post-crédito

Una vez aprobado el crédito, la empresa productiva inicia la ejecución del plan empresarial, durante el primer año contará con asistencia técnica contratada por la UG. En el caso de incumplimiento de la UTL o la insatisfacción de la empresa productiva con la calidad de servicios de asistencia técnica recibida, la UG estará obligada a investigar los hechos y tomar medidas que considere apropiadas, incluyendo la suspensión del contrato con la UTL y el reemplazo de la misma.

A partir del segundo año, o de acuerdo a la madurez alcanzada, la empresa productiva podrá contratar directamente los servicios de asistencia técnica con la misma UTL o con uno o más UTL previamente calificados por la UG.

El trabajo de la UTL contratados por la empresa productiva estará enfocado principalmente en tres áreas:

- Asistencia técnica.
- Capacitación en el manejo de la empresa.
- Seguimiento y evaluación participativa.

Será conveniente que las UTL no sean los únicos oferentes de asistencia técnica calificados por la UG para la etapa post-crédito. La empresa productiva, a partir del segundo año o de acuerdo a la madurez alcanzada podrá elegir entre otras UTL (empresas o individuos) que la misma considere más idónea de conformidad con la especialidad técnica que manejan o por cualquier otro motivo.

Todas las UTL tienen que aparecer en el registro de proveedores calificados por la UG para participar en el Programa; si la UTL no ha sido calificado, la empresa productiva podrá solicitar a la UG que proceda a su calificación.

Alternativamente, la UTL podrá subcontratar UTL para ofrecer otros servicios especializados no considerados en la propuesta original o que decide hacerlo para hacer uso eficiente de sus recursos. Esta UTL subcontratado debe ser avalado por la UG.

A mediano plazo la provisión de servicios de asistencia técnica a las empresas productivas debe

funcionar tan cercanamente a condiciones de mercado como sea posible.



Para esto la UG identifica y registra las UTL calificadas. Este registro contendrá información que le permitirá a las empresas productivas elegir y contratar servicios de asistencia técnica de calidad y en base a sus requerimientos.

En el marco del SEP, será una prioridad evaluar el impacto de la asesoría contratada, no sólo en materia de la producción sino en cuanto al acompañamiento integral que se espera promover para desarrollar la capacidad de autogestión de la empresa productiva.

Las instituciones financieras privadas

Las Instituciones Financieras Privadas (IFP) que participan en PACTA proporcionan el crédito a largo plazo para la compra de la tierra; este crédito podría incluir fondos adicionales a los que se necesitan para este fin, conforme al plan empresarial.

En función que la IFP arriesga recursos propios, tiene libertad de decisión sobre la aprobación de las solicitudes que se les presentan. No obstante, la UG valida la decisión crediticia sobre el financiamiento de los proyectos productivos para asegurar que la deuda sea prudente conforme con la esperada capacidad de pago de la empresa productiva, como requisito para la aprobación y desembolso de los fondos no-reembolsables.

El Financiamiento que recibe la empresa productiva proviene de dos fuentes:

- El crédito a largo plazo otorgado por una IFP asociada con PACTA.
- Los fondos no-reembolsables asignados a la empresa directamente por el Programa.

La aprobación del crédito de parte de la IFP y validada por la UG es una condición para acceder a los fondos no-reembolsables de PACTA.

Las IFP potencialmente elegibles para participar en PACTA serán: Bancos Comerciales Privados, Cooperativas financieras (de ahorro y crédito u otras) Organizaciones Privadas de Desarrollo Financieras (OPDF), Organizaciones No Gubernamentales Financieras, Fundaciones y Asociaciones con componentes de crédito.

Las UTL no serán elegibles como IFP, debido al potencial conflicto de intereses que podría existir si proveyesen simultáneamente préstamos y servicios técnicos.

Las IFP que resulten inicialmente elegibles, serán evaluadas anualmente o cuando se considere necesario con el propósito de asegurar que cumplan continuamente con la exigibilidad correspondiente. PACTA, se reserva el derecho de ajustar los criterios de elegibilidad de IFP cuando así lo considere apropiado.

Procedimiento operativo con las IFP

Después de firmado el convenio de cooperación entre PACTA y la IFP, se define el procedimiento operativo para el trámite de solicitudes de crédito, formalización, garantías, desembolsos y seguimiento del préstamo. Este procedimiento se define con cada IFP en particular según las normas y políticas de ambas partes.

Reglamento financiero

El reglamento financiero de PACTA establece los procedimientos operativos para el manejo de los préstamos y las normas aplicables a los fondos no-reembolsables.

La unidad de gestión UG

La Unidad de Gestión (UG) es la gerencia de PACTA (unidad técnico administrativa) que facilita y coordina la ejecución del Programa y asegura el cumplimiento de los objetivos, políticas y normas del mismo.

La UG administra los recursos financieros de PACTA, con el apoyo de un Sistema de Administración Financiera (SAF) diseñado a la medida para llevar el control de las operaciones financieras del Programa y genera los informes financieros requeridos relacionados con el avance en el uso de los recursos financieros, contratos y adquisiciones.

La UG formaliza contratos por servicios con las UTL; establece convenios de cooperación con las IFP; maneja los fondos no-reembolsables a las empresas productivas; y asegura el seguimiento y supervisión, incluyendo la evaluación participativa del Programa.

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

El equipo fundamental

Durante la primera fase de ejecución de PACTA, el equipo fundamental de la UG estuvo compuesto por:

- 1) Director/a de Programa.
- 2) Oficial Financiero.
- 3) Oficial de Operaciones.
- 4) Oficial de Seguimiento y Evaluación Participativa.
- 5) Oficial Administrativo/a. Este equipo conto con el personal de apoyo requerido.

El desarrollo de dicho equipo fue gradual, de acuerdo al desarrollo del Programa.

Para su establecimiento contó con el apoyo de consultorías especializadas para el establecimiento de los mecanismos y procedimientos administrativos correspondientes compatibles con los requerimientos del Convenio de Crédito entre el Gobierno de Honduras y el Banco Mundial.

Rol de la unidad de gestión

El rol fundamental de la UG es operacionalizar la ejecución del Programa, garantizando que durante ese proceso todas las políticas, normas y procedimientos establecidos para ese fin se cumplan rigurosamente.

Son cinco los aspectos principales de su trabajo:

1. Gestión Financiera.
2. Actividades administrativas y legales.
3. Actividades de apoyo a las UTL, proveedores de servicios, empresas y las IFP.
4. Coordinación y control de calidad de los procesos a nivel local.
5. Coordinación del Seguimiento y Evaluación Participativa (SEP).

Gestión financiera

- Manejar los desembolsos de fondos, incluyendo los pagos e incentivos para las UTL.
- Trasladar los fondos no-reembolsables a nombre de las empresas productivas que logren obtener crédito con una IFP.
- Promover la participación de las IFP en PACTA, establecer convenios y mantener la comunicación oportuna entre la UG y las IFP.
- Gestionar recursos para el fortalecimiento y ampliación del Programa.

Actividades administrativas y legales

- Elaborar el plan operativo anual.
- Mantener el sistema administrativo y financiero del Programa.
- Elaborar términos de referencia y tramitar la contratación de las UTL.
- Mantener un sistema de información que consolide los datos sobre el mercado de tierras, solicitudes para financiamiento, proyectos aprobados y proyectos denegados, y otros.
- Participar en el Consejo Directivo del Programa.

Actividades de apoyo a las UTL, empresas productivas e IFP

Con relación a las UTL

- Coordinar las reuniones de intercambio de experiencias, fortalecimiento y otras actividades de reflexión.
- Realizar capacitaciones sobre la aplicación de este Manual.
- Facilitar asesoría legal con relación a la formación de las empresas productivas, derechos de propiedad y formalización de los créditos.
- Elaborar y normar el uso de formularios, contratos, y otros instrumentos que se aplican en el marco del Programa.
- Mantener un registro de UTL calificados.

Con relación a las instituciones financieras

- Evaluar y validar las solicitudes de crédito preparadas en el marco del Programa.
- Facilitar acceso a capacitaciones e instrumentos técnicos (por ej., software).
- Acompañar eventualmente al personal técnico de las IFP en sus visitas de campo.
- Gestionar y obtener el acceso a fondos de largo plazo para la compra de tierras.
- Articularse con otros programas de agencias de cooperación externa para acceder a líneas de crédito para la compra de tierra.

Con relación a las empresas productivas

- Facilitar la solución de conflictos que surjan entre las empresa, UTL.
- Brindar seguimiento al plan de asistencia técnica.
- Supervisar las operaciones de campo y ejercer control de calidad a la ejecución del plan empresarial.
- Apoyar procesos de capacitación e intercambio de experiencias.

Coordinación y control de calidad a nivel local

Cuando no sea viable delegar totalmente la coordinación y operatividad del Programa a una organización local, la UG tiene la opción de contratar personal para reforzar la capacidad local.

El rol del personal establecido en las respectivas zonas de PACTA consiste en facilitar la coordinación entre los distintos actores (UTL, empresa, IFP y otros) y la coordinación del proceso de seguimiento y evaluación participativa.

Seguimiento y evaluación participativa

Realizar la auditoria técnica de las UTL.

- Coordinar el desarrollo del Sistema de Evaluación Participativa (SEP).
- Proporcionar los informes periódicos a las autoridades nacionales e internacionales involucradas.
- Facilitar las misiones nacionales e internacionales al Programa.
- Sistematizar las lecciones aprendidas del Programa y asegurar el intercambio oportuno con los respectivos actores.

Consejo directivo

PACTA fue establecido mediante el Acuerdo Presidencial 893-00 (27062000). El Acuerdo indica que el Consejo Directivo debe tener los siguientes miembros:

- El Ministro Director del Instituto Nacional Agrario (INA), quien preside el Consejo Directivo.
- El Sub-secretario de Agricultura de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG).
- 2 Representantes de las UTL.
- 2 Representantes de las IFP.
- 3 Representantes de los grupos campesinos.

En total son nueve (9) miembros del Consejo Directivo.

Adicionalmente, el/la directora/a de la UG de PACTA actúa como secretario técnico del Consejo. Tiene voz sin voto en las reuniones.

El Consejo Directivo opera de conformidad con su propio reglamento interno.

Rol del consejo directivo

El Consejo Directivo establece las políticas y procedimientos que requiera el funcionamiento del Programa; aprueba los planes operativos; y asegura la coordinación con otros programas, proyectos e instituciones con responsabilidades relacionadas con la ejecución del PACTA.



Resumen: enlaces entre los actores

El gráfico a continuación nos indica los enlaces entre los respectivos actores en el marco de PACTA.

establece mediante un Convenio de Cooperación. El hecho de que la IFP decide participar en el Programa no le obliga a aprobar en particular ninguna solicitud de crédito. La IFP evalúa cada solicitud de acuerdo con su propio mérito.

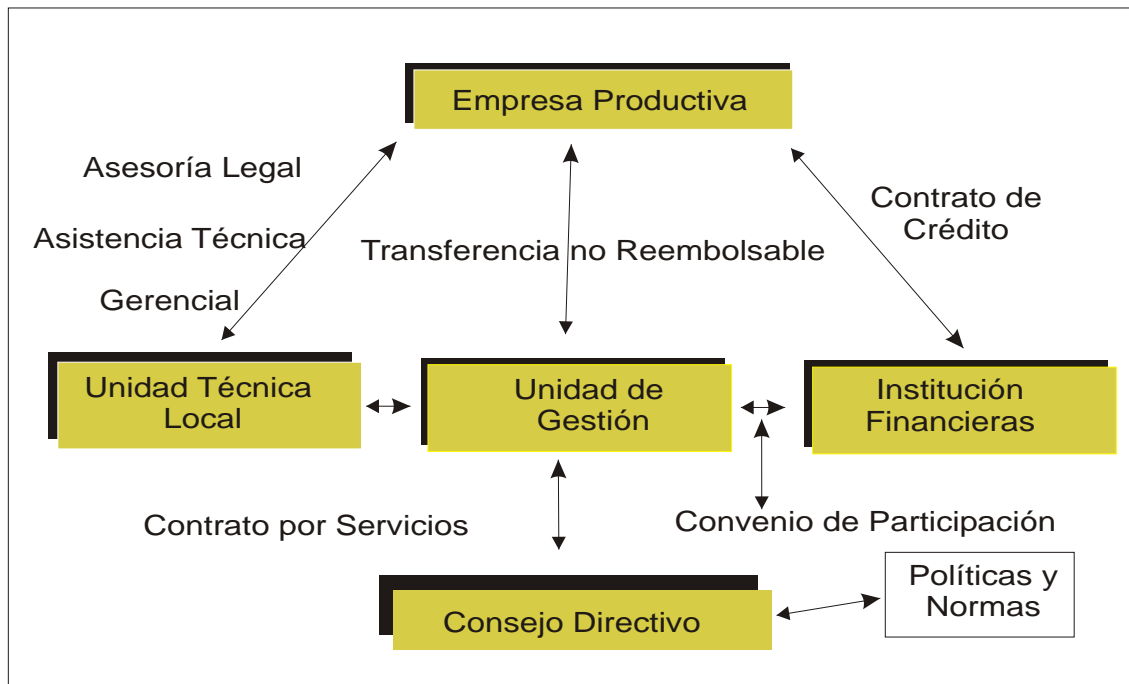


Grafico 1 Relaciones entre los Actores Principales en el marco de PACTA

La relación entre la empresa productiva y la UTL se formaliza a través de un acta de compromiso que define las expectativas mutuas entre ellas; el formato y nivel de detalle del acta de compromiso depende de las normas de la UTL.

En la mayoría de casos será conveniente concluir, i) un convenio sencillo que cubre la fase 'pre-crédito' durante la cual la UTL facilita la calificación de la empresa para ser sujeto de crédito; y ii) un convenio que cubre los servicios y las obligaciones de la empresa durante la fase 'post-crédito'.

Durante esta segunda fase, a partir del segundo año o cuando la madurez de la empresa lo permita, esta tendrá la opción de seleccionar y contratar la misma u otras UTL calificados por PACTA.

La relación entre la empresa productiva y la IFP se formaliza a través del Contrato de Crédito.

Y el enlace entre la UG y cada una de las IFP se

Los miembros del Consejo Directivo representan cada uno de los actores principales de PACTA: Gobierno, IFP, UTL y grupos campesinos. El Consejo Directivo no se involucra directamente en la operatividad pero define las normas y políticas del Programa. El (la) Director(a) de la UG sirve como enlace con el Consejo Directivo.

4. Sobre las inversiones en el marco de PACTA

En el marco de PACTA, no se definen prioridades con relación a los planes empresariales de las empresas productivas. Sin embargo, el modelo descentralizado de ejecución permite que el Programa se desarrolle de conformidad con las prioridades de la iniciativa local.

Inversiones no-elegibles

La política del PACTA es que las decisiones sobre la naturaleza de las inversiones estén ligadas al plan empresarial preparado en forma participativa entre las familias participantes y las UTL, validado por la UG y aprobado por la IFP. Sin embargo, en el marco de PACTA no se otorgará financiamiento con los fondos no-reembolsables para:

- Pago de deudas a particulares.
- Refinanciamiento de préstamos vencidos y vigentes.
- Compra de acciones, bonos y otros títulos valores.
- Actividades no relacionadas a facilitar el acceso y uso de la tierra como un bien productivo.
- Transacciones de fincas que causen reasentamiento involuntario.
- Desarrollo de prácticas tecnológicas, actividades productivas que promuevan la degradación de los recursos naturales y la contaminación del ambiente rural.
- Transacciones de fincas en áreas protegidas, actuales o propuestas.
- Pago de impuestos directos e indirectos no vinculados a la actividad productiva.
- Actividades políticas o religiosas de cualquier índole.
- Cualquier actividad ilícita o que atente contra la moral y/o buenas costumbres.
- Compra de armas o drogas.
- Compra de vehículos u otros artículos para uso personal.
- Uso de los recursos del proyecto para hacer inversiones fijas en tierras de terceros.

Tierras financiables y no-financiables

Las tierras financiables en el marco del Programa serán:

Tierras rurales tituladas en dominio pleno e inscritas en el Registro de la Propiedad Inmueble, de vocación agrícola, ganadera u otra que permita el establecimiento de una empresa productiva viable ligada a actividades de protección, conservación y aprovechamiento de los recursos naturales.

No serán financiables:

- Predios que traslapen con áreas protegidas, bosque nacional o ejidal, u otra tierra de dominio público no susceptible a la titulación.
- Tierras urbanas.
- Tierras invadidas.
- Tierras que presentan condición dolosa cualquiera.
- Tierras en las cuales se hayan iniciado trámites de afectación.
- Tierras comunales tituladas (en dominio pleno o provisionalmente) o *reclamadas* por comunidades indígenas o étnicas, sin importar su condición jurídica.

El Programa no define un techo en cuanto al valor máximo de los predios que se pueden financiar.

Sin embargo, existe un límite implícito ya que la aprobación del financiamiento por las IFP depende de la viabilidad financiera de la propuesta, la que a su vez depende, entre otros factores, del precio de compra de la tierra.

La UTL debe verificar que el precio de los predios seleccionados corresponda a los valores 'típicos' del mercado.



5. Que es el SEP

SEP: Sistema de Seguimiento y Evaluación Participativa.

No existen recetas o guías con pasos para establecer un sistema SEP, este puede tomar distintas formas y propiciar la participación a distintos niveles. Desde procesos simples en los que las comunidades se limitan a la colección de información hasta procesos complejos en que los actores están involucrados desde la etapa de diseño, pasando por la selección de indicadores, el registro y análisis de la información, los procesos de comunicación y la puesta en marcha de nuevas acciones.

Dada la naturaleza innovadora del PACTA se ha establecido un sistema que involucra a los actores desde la concepción del mismo, lo que permite la discusión y acuerdo entre los actores del Programa piloto en lo que se refiere a objetivos, indicadores, métodos de medición, calendarios de actividades, producción de informes, retroalimentación del sistema y mecanismos para la modificación de procesos.

El SEP crea las condiciones y mecanismos para que todos los actores involucrados en el Programa piloto participen en la evolución del PACTA hacia un programa de cobertura nacional, que incorpore las lecciones aprendidas en el mismo y estas a su vez contribuyan a la estructuración de una política integral de acceso a la tierra.



En el marco del PACTA se define el SEP como un conjunto de herramientas, actividades y acciones de recopilación y uso de información que permite a los actores participantes en el Programa aprender, evaluar y ajustar sus mecanismos de trabajo, con vista a que la metodología validada por el Programa Piloto sea replicado.

En el SEP/PACTA todos los actores involucrados negocian y acuerdan los objetivos, indicadores, métodos y usos de la información. El SEP facilita la participación de actores que bajo otros sistemas tradicionales de seguimiento y evaluación tienen pocas posibilidades para expresar sus puntos de vista e influenciar los procesos en los cuales se ven involucrados.

El SEP del PACTA se basa en una combinación de métodos participativos y de manejo eficiente de información a través de los cuales se crean las condiciones para la sistematización de experiencias y el aprendizaje institucional.

Aprendizaje a través del seguimiento y evaluación participativa.

El propósito principal de PACTA es evaluar la factibilidad de implementar una metodología alternativa de acceso a la tierra por parte familias rurales sin tierra, que a través de prestamos de IFP, con la asistencia técnica de UTL y la facilitación de PACTA logran la adquisición de la tierra y el establecimiento de una empresa productiva. Para lograr este objetivo es necesario implementar un sistema de seguimiento y evaluación participativa (SEP) que permita evaluar procesos, productos e impactos o resultados del Programa.

El SEP toma su base en los señalamientos del Informe de la Evaluación Social, el cual señala que el SEP no reemplaza los sistemas convencionales de control de uso de recursos, especialmente los mecanismos contables y de auditoría financiera.

La UG monitorea y evalúa el desempeño financiero del Programa independientemente del SEP.

Enfoque del SEP

El SEP se enfoca en:

- Los procesos operativos del PACTA.
- El impacto del PACTA.
- Facilitar el aprendizaje institucional, incluyendo la UG, empresas productivas, UTL, IFP, gobierno local y nacional, Banco Mundial y FAO, para realizar los ajustes requeridos a medida que se desarrolle en su fase piloto y eventual institucionalización.

El Sistema SEP del PACTA

Dada la naturaleza descentralizada del Programa, se propone establecer 3 sub-sistemas de seguimiento y evaluación participativa. Estos sub-sistemas son:

Subsistema 1: De la descentralización del Programa. comprende principalmente las relaciones entre la UG y las UTL.

Subsistema 2: De la ejecución del Programa. Comprende las relaciones entre los actores en las zonas de ejecución del PACTA. Incluye principalmente a las empresas productivas, UTL, las RLA e IFP.

Subsistema 3: De la participación de instituciones financieras. Comprende las relaciones entre la UG y las IFP.

El SEP es flexible y se adapta a la evolución del Programa y expectativas de cada uno de los actores.



6. Sistema de información

Documentación de actividades

La UTL mantiene archivadas las minutas de las principales actividades realizadas en el marco del Programa. Esta documentación constituye un apoyo importante para el SEP.

La UTL debe de mantener los registros sobre cada familia que solicita la participación y documentar el proceso posterior.

La UTL pondrá a disposición de la UG los datos y la información relacionada con la implementación del Programa.

Datos sobre la oferta de tierras

Las UTL deben mantener un registro de los datos que se vayan acumulando sobre la oferta de tierras en su área de influencia. PACTA mantendrá una base de datos consolidada.

Listado de proveedores de servicios

La UG mantendrá un registro de UTL calificados por zonas de influencia.

