

# INFORME DE CIERRE ADMINISTRATIVO

## PROYECTO DE DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE DE ZONAS DE FRAGILIDAD ECOLOGICA DE LA REGION DEL TRIFINIO – PRODERT



Productor de panelas o rapaduras de dulce



Instancias de Segundo Piso



Microempresarias de jaleas y encurtidos

PROYECTO FINANCIADO POR:  
BANCO CENTROAMERICANO DE INTEGRACION ECONOMICA  
PNUD/GOBIERNO DE HONDURAS Y BENEFICIARIOS

**INFORME DE CIERRE ADMINISTRATIVO  
PROYECTO DE DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE DE ZONAS DE FRAGILIDAD  
ECOLOGICA DE LA REGION DEL TRIFINIO  
PRODERT**

## **I. INTRODUCCIÓN**

Este informe presenta un resumen de las principales actividades realizadas para lograr el cierre administrativo del Proyecto, contando con el apoyo de una Comisión de Cierre nombrada por el Comité de Dirección del PRODERT en su última reunión celebrada el 25 de noviembre del 2009, la cual estaría bajo la responsabilidad del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en su condición de Agencia Administradora de los Fondos del Proyecto.

La decisión de nombrar esta Comisión de Cierre por el Comité de Dirección del Proyecto se debió en la finalización de los contratos de trabajos de los miembros de la Unidad Ejecutora al 30 de noviembre del 2009, en vista de la dilatorias en el cumplimiento de las actividades encomendadas para lograr el cierre armónico del mismo en el tiempo acordado por el Comité de Dirección.

Las principales actividades que estarían a cargo de esta Comisión de Cierre, serían:

- Conciliar los saldos de las cuentas bancarias del proyecto, el saldo de la cuenta especial en el Banco Central de Honduras, el saldo en las Cuentas del SIAFI, y los fondos manejados a través del PNUD.
- Justificar ante el BCIE los anticipos recibidos por la administración del Proyecto que están pendientes de liquidar.
- Revisar y actualizar el cierre contable del Proyecto a fin de presentar el Estado de Situación Financiera del Proyecto al 31 de diciembre del 2009 e incorporar a los mismos los pagos pendientes realizados durante el 2010.
- Facilitar información requerida por la firma auditora contratada por el PNUD para dictaminar los estados financieros al 31 de diciembre del 2010.
- Realizar varias acciones de carácter administrativo, necesarias para dejar en orden las acciones y compromisos del proyecto, a fin de no dejar asuntos pendientes a las autoridades de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) como organismo responsable de la ejecución del proyecto.

Cada uno de los incisos anteriores es presentado con mayor detalle y respaldados con cuadros y documentos para una mejor comprensión en los acápite subsiguientes, evidenciando así su cumplimiento.

Es importante mencionar que este informe es una síntesis de las principales acciones realizadas por el proyecto en sus diversas componentes, los cuales están reflejados en cada uno de los informes elaborados a lo interno del mismo, y que han servido de referencia para su elaboración. Al finalizar se presenta las conclusiones y recomendaciones que podrían resumirse como lecciones aprendidas, así como algunas propuestas y acuerdos que se presentan a consideración de las autoridades correspondientes para que puedan ser tomadas en cuenta al ejecutar proyectos similares.

## II GENERALIDADES DEL PROYECTO

### 2.1 Antecedentes del Proyecto

El Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible de las Zonas de Fragilidad Ecológica de la Región del Trifinio (PRODERT) surge en el marco de los acuerdos y compromisos suscritos por la Comisión Trinacional del Plan Trifinio (CTPT), integrada por los Vicepresidentes de los tres países que constituyen el área inter-fronteriza entre Honduras, Guatemala y el Salvador, específicamente en lo relacionado con la iniciativa de promover el desarrollo integral de la Región del Trifinio.

Dentro de este contexto y como parte de las estrategias de desarrollo planteadas dentro del Plan de Desarrollo Integral de la Región del Trifinio, en el año 1986 a solicitud de la Comisión Trinacional se llevo a cabo la formulación del proyecto, teniendo como finalidad contribuir con el proceso de Integración Centroamericana y el Combate a la pobreza.

No obstante lo anterior, el Estudio de factibilidad del proyecto fue concluido y entregado oficialmente a los Gobiernos adscritos hasta el año 1993. En forma general puede observarse que los proyectos PRODERT-Honduras-El Salvador y Guatemala, han estado caracterizados por múltiples desfases en la gestión técnico-administrativa y operativa, debido entre otras razones a circunstancias de carácter interno a nivel de los Gobiernos de los tres países y a los atrasos presentados en la gestión de los préstamos ante el BCIE, lo que no permitió que los proyectos avanzaran simultáneamente.

En el caso de Honduras, a raíz de los daños ocasionados por el Huracán Mitch (nov.de 1998), a la infraestructura productiva del país, a los recursos naturales y al ambiente en general; el Gobierno de Honduras fundamentado en su agenda social, considero prioritario retomar el tema de desarrollo rural, focalizando las acciones al crecimiento económico de la población y el combate a la pobreza, sustentado en principios de equidad, integralidad, focalización, participación ciudadana y sostenibilidad.

Posteriormente en Febrero del año 2002, a iniciativa de la Designada Presidencial, con el apoyo técnico y financiero del PNUD, se retomo el proceso de revisión de la documentación existente sobre el proyecto y se llevo a cabo la elaboración del documento de actualización del PRODERT.

Como uno de los elementos centrales de la estrategia de desarrollo de la Región del Trifinio, durante el periodo comprendido entre los años 2001 al 2003 se dio inicio a las operaciones del proyecto, mediante la ejecución de actividades orientadas a lograr la sostenibilidad de los recursos naturales y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural, específicamente de las familias campesinas con menos recursos económicos.

Inicialmente las intervenciones tuvieron lugar en 8 municipios, cinco del departamento de Ocotepeque y tres del Departamento de Copan, lográndose atender y apoyar un promedio de 884 familias organizadas en 67 Cajas rurales, mediante la implementación de una serie de acciones orientadas a los aspectos organizacionales de la población rural y entrega de fondos por un monto de U\$ 260,000.00 para la ejecución de proyectos productivos, específicamente de granos básicos.

Posteriormente en el marco del Plan de Desarrollo Integral del Trifinio, como parte del compromiso de los Gobiernos de El Salvador, Guatemala y Honduras de desarrollar acciones de conservación forestal y defensa del bosque nubloso que corona el macizo de Montecristo, ubicado en la

confluencia de la frontera de los tres países, fue gestionado por la comisión del Plan Trifinio la ejecución oficial del PRODERT.

En el caso de Honduras, a iniciativa del Despacho de la Designada Presidencial con el apoyo de la Comisión del Plan Trifinio y la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), se gestionaron los fondos ante el Banco Centroamericano de Integración económica (BCIE), para la ejecución del PRODERT, comenzando operaciones en el año 2003. Contractualmente el proyecto tenía como fecha límite de finalización el 31 de Diciembre de 2007, pero debido a que las actividades del proyecto no iniciaron en el año 2003 tal como estaba previsto, sino hasta finales de 2004, el periodo de ejecución del proyecto fue extendido hasta diciembre del año 2009.

## **2.2 Objetivos del Proyecto**

### **2.2.1 Objetivo General**

Contribuir a generar un proceso dinámico de desarrollo auto-sostenido, en las zonas de fragilidad ecológica de la Región del Trifinio, propiciando el mejoramiento de la calidad de vida de sus pobladores, a través del uso sostenido y sustentable de los recursos naturales renovables y de actividades generadoras de ingresos e infraestructura de apoyo.

### **2.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Incrementar la productividad y la producción de alimentos básicos, tanto de origen animal como vegetal, propiciando el mejoramiento de la capacidad organizativa y la implementación de nuevas técnicas de producción.
- b) Desarrollar procesos productivos y comerciales tanto agrícolas, pecuarios y forestales como la combinación de los mismos en sistemas integrados de fincas.
- c) Generar empleo e ingreso, en las actividades primarias y diversificadas, creando las infraestructuras necesarias de tal manera que facilite el movimiento de productos, insumos y personas, así como para impulsar los procesos artesanales, agroindustriales y forestales.
- d) Contribuir al desarrollo socio - económico propiciando el apoyo a la producción, a través de un proceso participativo que promueva la organización social y el desarrollo auto-sostenido, facilitando el acceso a la disponibilidad de una cartera crediticia.

## **2.3 Población Objetivo**

Atender 3400 familias rurales en el área de influencia del Proyecto que presente las siguientes características: el 40% serán pequeños productores sin tierra (o precaristas), producen principalmente para su consumo familiar y durante temporadas trabajan como asalariados en las fincas de productores más grandes. Cultivan no más de 2 manzanas de tierra, entre tierras propias y tierras arrendadas. Básicamente practican una agricultura tradicional de subsistencia con pocas posibilidades de convertirse en medianos o grandes productores agropecuarios, aunque en parte se van involucrando paulatinamente en el cultivo de café. La mayoría de ellos vive en condiciones de extrema pobreza con ingresos menores de US\$ 1.00 por día per cápita.

Otro 40% se caracteriza como pequeños productores con tierra, cultivan en promedio 5 manzanas de tierra y son dueños de buena parte de la misma. Dentro de la zona dan una contribución

importante a la producción de granos básicos, pero su ingreso principal es el café. Generalmente sus ingresos son bajos debido a la falta de oportunidades adecuadas de financiamiento y comercialización; casi todos viven en condiciones de pobreza relativa sus ingresos por día per cápita está entre US\$ 1.00 y US\$ 2.00.

El restante 20% se caracterizan por ser campesinos-finqueros, no sólo tienen más tierra (en promedio 10 manzanas) pero también logran utilizarla de forma más intensiva, invirtiendo principalmente en las fincas de café pero también en la ganadería. Los más adinerados diversifican sus actividades hacia el comercio y la agro-transformación; no sólo con su propia producción sino también con el acopio de productos de su zona. Forman el articulador más importante entre sus comunidades y el resto de la sociedad a través del mercado, la política, la cultura, etc. Casi siempre son ellos que demuestran mayor liderazgo dentro de las cajas rurales, o organizaciones comunales, siendo las CRAC la modalidad que impulsara el proyecto para financiar las diversas propuestas que presente los grupos organizados.

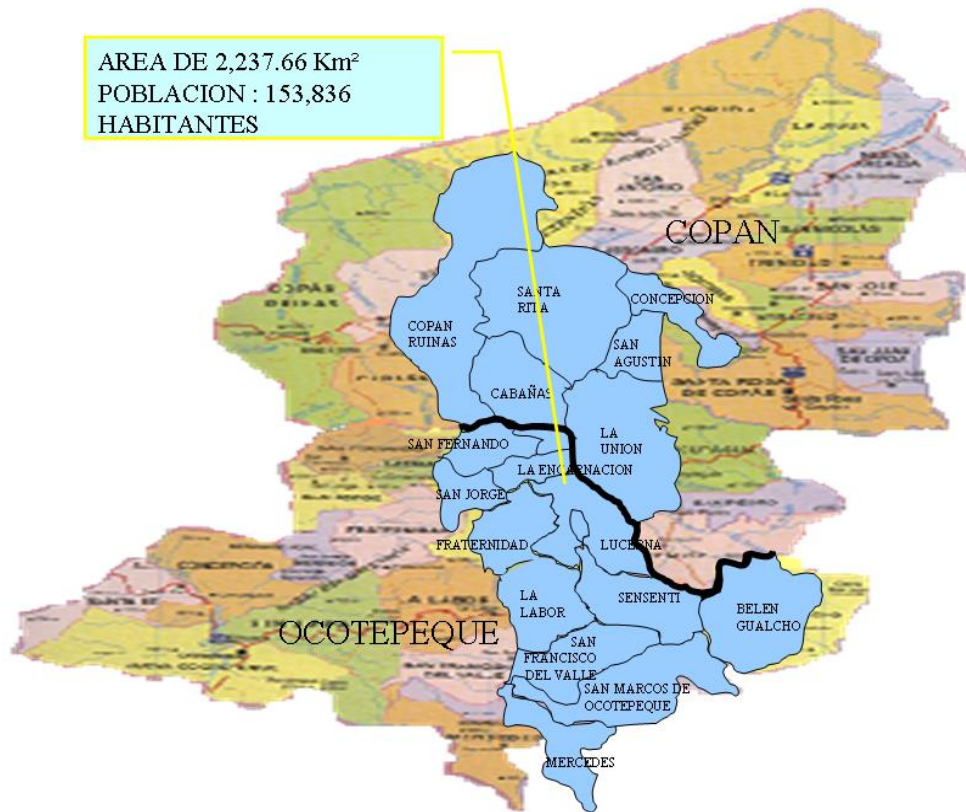
#### **2.4 Cobertura geográfica y área de influencia**

La zona de influencia del proyecto, comprende los Departamentos de Ocotepeque y Copan con una extensión de 2,237.66 Km<sup>2</sup> y una población de 153,836 habitantes, comprende los siguientes municipios: Sensenti, Lucerna, La Labor, Fraternidad, San Francisco, San Marcos, Mercedes, La Encarnación, San Fernando, San Jorge, y Belén Gualcho en el Departamento de Ocotepeque; y La Unión, San Agustín, Concepción, Santa Rita, Copán Ruinas y Cabañas en el Departamento de Copán.

## Area Geográfica del PRODERT



## AREA DE COBERTURA DEL PRODERT



El PRODERT se enmarca dentro del contexto de la Región del Trifinio que comprende aproximadamente 7,540 km<sup>2</sup>, de los cuales corresponden el 44.7% a Guatemala, el 15.3% a El Salvador y el 40% a Honduras. La Región del Trifinio se constituye como una unidad ecológica indivisible a través de un tratado suscrito por los gobiernos de El Salvador, Guatemala y Honduras para la ejecución de un Plan de Desarrollo Trinacional Fronterizo denominado "Plan Trifinio".

La Región del Trifinio está conformada por 45 municipios fronterizos (8 de El Salvador, 15 de Guatemala y 22 de Honduras) ubicados alrededor del bosque nublado del macizo de Montecristo, en cuya cima se ubica el punto denominado "El Trifinio", lugar donde confluyen las fronteras de los tres países centroamericanos.

El PRODERT se ejecuta en los departamentos de Copán y Ocotepeque, ambos formando parte de la Región de Occidente de Honduras. El departamento de Copán cuenta con 23 municipios de los cuales 6 forman parte del proyecto, mientras que el departamento de Ocotepeque tiene 16 municipios y 11 de ellos entran dentro del proyecto. De esta manera el PRODERT se ejecuta en un total de 17 municipios de los 22 municipios que forman parte de la Región del Trifinio.

El área de influencia del PRODERT tiene una extensión territorial de poco más de 2,237 km<sup>2</sup> y la población asentada en este territorio al 2006 se estimaba en 182,900 habitantes, lo que arroja una densidad poblacional de 80.4 habitantes por km<sup>2</sup>, lo cual es menor comparado con todo el departamento de Copán que tiene una densidad de 101.8 habitantes por km<sup>2</sup>, pero mayor que todo el departamento de Ocotepeque que su densidad poblacional es de 74.2 habitantes por km<sup>2</sup>.

Los niveles de pobreza en la región son altos: según el estudio “Pobreza rural en Honduras: magnitud y determinantes” del PNUD, más del 90% de la población rural en la zona de influencia sobrevive con un nivel de ingresos por debajo de la línea de pobreza. También el Índice de Desarrollo Humano (IDH, informe 2007) refleja un atraso considerable con relación al dato nacional (0.566 versus 0.664). Principales factores influyentes en el bajo IDH son los reducidos ingresos anuales per cápita (US\$ 1,068 versus US\$ 2,665 a nivel nacional) y el limitado logro educativo (0.623 versus 0.717 a nivel nacional), resultando en un alto porcentaje de analfabetismo. Adicionalmente un 65% de los menores de 5 años sufren de desnutrición y un 30% de la población no tiene acceso a agua.

La gran mayoría de la población en el territorio del proyecto es mestiza se encuentran núcleos poblacionales que conservan rasgos de la raza Maya-Chortí en los subproyectos Cabañas, Sensenti y San Jorge; así como descendientes Lencas en el subproyecto Mercedes y más específicamente en el municipio de Belén Gualcho.

### Extensión y población en la zona de trabajo del proyecto PRODERT

Para su mejor ejecución, el proyecto se dividió en cinco sub-proyectos:

SUB-PROYECTO	Extensión (km <sup>2</sup> )	Población	Densidad
<b>Poblacional</b>			
1-Cabañas	802.8	74,520	92.8
2-La Unión	360.8	24,390	67.6
3-Mercedes	526.9	45,390	85.6
4-San Jorge	148.7	14,510	97.6
5-Sensenti	433.4	24,090	55.6
Zona de trabajo del PRODERT	2,272.6	182,900	80.4
Departamento de Copán	3,283.7	329,500	101.8
Departamento de Ocotepeque	1,635.4	121,300	74.2

Haciendo las comparaciones de cobertura territorial y poblacional del proyecto en relación a la totalidad de los dos departamentos, en Copán se cubren un 26% de los municipios, el 36% de su territorio y allí se encuentra asentada el 30% de su población. Por otro lado, en Ocotepeque el PRODERT contempla el 69% de los municipios y de la población, así como el 68% del territorio.

La estructura poblacional en el país y por ende en el área del PRODERT se distribuye en poblados denominados ciudades, aldeas y caseríos. El primero con características urbanas y los dos siguientes eminentemente con características rurales. Al respecto observamos que en la zona de influencia del PRODERT en el departamento de Copán hay núcleos poblacionales más grandes y existe una mayor densidad poblacional comparada con el área correspondiente en el departamento de Ocotepeque. Sin embargo, comparando el nivel nacional, regional y departamental sobre la ubicación de la población nos encontramos con que en el año 2003 en el país un 54.2% de la población vive en zonas rurales, mientras que en los departamentos de Copán y Ocotepeque la cifra es del 68.2% y 70.8% respectivamente. Lo que claramente establece la ruralidad prevaleciente en la zona de influencia del proyecto PRODERT.



## 2.5 Componentes y sub-componentes del Proyecto

Los componentes y subcomponentes del proyecto fueron los siguientes:

COMPONENTES	SUB-COMPONENTES	ACTIVIDADES
DESARROLLO DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actividades agrícolas</li> <li>○ Actividades Pecuaria</li> <li>• Actividades de manejo de Recursos Naturales</li> <li>❖ Plan Nacional de Granos Básicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agricultura de subsistencia/secano y laderas.</li> <li>▪ Agricultura comercial y comercial</li> <li>▪ Desarrollo de pequeñas empresas y artesanía</li> <li>▪ Plan Nacional de Granos Básicos</li> <li>○ Ganado Mayor ( bovinos, Equinos)</li> <li>○ Especies menores(aves, cerdos, ovejas, Abejas, peces, otros)</li> <li>• Saneamiento Básico (Rellenos Sanitarios)</li> <li>• Protección y producción de arboles y leña</li> <li>❖ Siembra de Maíz y Frijol</li> </ul>
CAPACITACION Y ORGANIZACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación</li> <li>○ Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Talleres, encuentros sobre manejo de RRNN, tecnología y comercialización, gestión empresarial, promoción y extensión , etc.</li> <li>▪ Giras y visitas de campo a fincas demostrativas, fincas tipos, etc.</li> <li>○ Legalización de estructuras comunitarias con énfasis en entidades de primer y segundo grado. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grupos campesinos</li> <li>✓ ATRIDEST</li> <li>✓ Mancomunidades</li> <li>✓ Cooperativistas</li> </ul> </li> </ul>
INFRAESTRUCTURA PARA LA PRODUCCION	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infraestructura productiva</li> <li>○ Infraestructura Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agricultura de secano</li> <li>▪ Agricultura bajo riego</li> <li>▪ Producción animal</li> <li>▪ Pequeñas Empresas, industria y artesanía</li> <li>▪ Mejoramiento de caminos</li> <li>○ Captación y conducción de agua potable</li> <li>○ Mejoramiento de Viviendas</li> <li>○ Saneamiento Básico- letrinización</li> <li>○ Estufas mejoradas</li> <li>○ Fincas familiares integradas</li> </ul>
SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCCION	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comercialización</li> <li>○ Validación y Transferencia de Tecnología</li> <li>• Desarrollo Empresarial</li> <li>✓ Asistencia Técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Investigación, validación y transferencia de tecnología</li> <li>○ Capitalización y sistematización de experiencias</li> <li>• Normativas de calidad</li> <li>• Certificación</li> <li>• Auditorias sociales</li> <li>• Registros</li> <li>• otros</li> <li>✓ Convenios de Cooperación agropecuaria</li> <li>✓ Convenios de cooperación financiera</li> </ul>

A continuación se detalla el contenido y alcance de cada uno de los componentes del proyecto:

### 2.5.1 Componente - Desarrollo de Actividades Productivas

Este componente tenía como propósito fortalecer el sistema productivo del área de influencia con asistencia técnica especializada, en armonía con los recursos naturales, reduciendo el uso de productos químicos dañinos para la salud y diversificar la producción.

Con la planificación silvo-agropecuaria de forma integrada, se apoyó sobre el uso de la tierra y en la identificación de unidades llamadas Fincas Tipo. Este concepto productivo determinó la propuesta de acciones de desarrollo sostenible, a nivel del sistema productivo de las fincas, que integran las actividades agrícola, pecuaria y forestal, y la complementan con la pequeña empresa y artesanía.

El Proyecto propuso desarrollar una mejor infraestructura y orientar el manejo tecnológico a través de sistemas de riego, para intensificar el uso de la tierra, tomando como base los principios de sostenibilidad, manejo racional de los recursos naturales, organización y capacitación de los usuarios.

Se brindaría asistencia técnica al productor en manejo integrado de plagas y agro-forestería, productos orgánicos y de calidad, manejo forestal, impulsando la producción para una mejoría en la productividad, bajando costos y produciendo productos ecológicamente sanos, agradables para el mercado.

Un fuerte impulso a la economía familiar sería manejado, con el aprovechamiento sostenido del recurso del bosque existente, y en coordinación con los propietarios de bosques ya que se establecieron planes de aprovechamiento y organización de microempresas para el procesamiento de la madera.

El proyecto concentraría un esfuerzo especial en incorporar al sistema productivo de finca la actividad pecuaria, tanto en bovinos como en especies menores (peces, abejas, conejos aves, cerdos y cabras) con el fin de contribuir a llenar necesidades básicas nutricionales y generar ingresos adicionales para la familia campesina.

Con la integración de otras actividades productivas (agrícola y forestal) y con base en las características agroecológicas de las fincas y socioeconómicas de los productores, surge el modelo alternativo o mejorado de tipo pecuario sea este bovino, caprino, porcino o aviar. Las especificaciones básicas de estos modelos, consideran distintos aspectos genéticos del hato animal, como condiciones nutricionales en época seca y lluviosa, manejo y reproducción, sanidad e infraestructura pecuaria.

Dentro del mejoramiento de la producción pecuaria, en cada uno de los sub-componentes se busca introducir tecnología y mejorar los sistemas tradicionales; disminución del sobre pastoreo en los pastizales, mediante la introducción de pastos mejorados y el control de la carga animal por unidad de superficie y la utilización de árboles, arbustos y cultivos forrajeros; uso de subproductos de cosechas y residuos agroindustriales, suplemento proteínico, energético y producción, y conservación de forrajes en época seca.

El recurso forestal determina el enfoque de rendimiento sostenido, en las actividades silvícola del proyecto. Dicho enfoque significa que las actividades forestales garantizadas por el manejo de la regeneración natural o por plantaciones, el sostenimiento de la vegetación en las áreas con esa

vocación. El proyecto tomó en consideración la multifuncionalidad en los beneficios de la actividad forestal.

La actividad forestal se sustentó como complemento del sistema productivo de finca, y estuvo dirigida a enfrentar la demanda de leña y madera, al mejoramiento de los sistemas agroforestales y a contrarrestar el deterioro de los recursos de suelo y agua, mediante prácticas conservacionistas. Las prácticas recomendadas específicamente en cada subproyecto, son compatibles con el medio y factibles para los productores.

Dentro de estas actividades productivas se persigue elevar el nivel de empleo en la zona del Proyecto en general, y de los sub-proyectos en particular, incrementar la productividad y el valor agregado de la producción, mejorar la capacidad técnica, lograr una negociación eficiente en los mercados de productos e insumos, generar y utilizar materias primas locales, e introducir alternativas tecnológicas que alivien la demanda energética (ejemplo: estableciendo panaderías con hornos a base de gas comprimido, hornos ahorradores de leña, etc).

A través de este componente y sus sub-componentes, el proyecto impulsó diversas actividades industriales y artesanales a nivel de microempresa.- El proyecto creó condiciones para la ampliación de pequeñas industrias rurales y empresas artesanales, mediante el acceso al crédito, a la tecnología apropiada y a la asistencia técnico-administrativa.

Se incorpora a este componente el Plan Nacional de Granos Básicos impulsados por el gobierno central para promover la siembra de granos básicos (maíz y frijol) principalmente, previendo la escases que podría generar el uso de esos granos en la producción del Etenol en países como USA, y otros países donantes de esos granos al país. Con ese propósito el Proyecto dispuso de \$4.9 millones equivalente al 38% de los fondos provenientes de la fuente externa. Lo que derivó en una modificación sustancial al PGI originalmente aprobado.

## **2.5.2 Componente - Capacitación y Organización**

### **2.5.2.1 Sub-componente - Capacitación**

A través de este componente se brindo capacitación a la población meta. Esta acción vinculó tanto a técnicos como a beneficiarios, e inició con la introducción de cambios de actitud de los beneficiarios desde el momento en que se decide trabajar en forma integrada.

La capacitación se incorpora desde la fase de diagnóstico, con la confrontación de los resultados preliminares del mismo con la situación de los beneficiarios, y en la elaboración de planes individuales o colectivos de trabajo, utilizando las técnicas de diagnósticos y planificación participativa.

Las necesidades atinentes a las distintas instancias y modalidades del trabajo integrado, determinaría el plan de acción en capacitación para técnicos y productores. Los contenidos, métodos y medios para este plan fueron acordados con los usuarios, para asegurar su afinidad y su aceptación.

### **2.5.2.2 Sub componente - Organización**

El objetivo de este componente fue organizar a los beneficiarios, constituir espacios para la realización de acciones mancomunadas que permitan el acceso a recursos productivos, a la transferencia de conocimientos y a otras ventajas socioeconómicas, que difícilmente se lograrían en forma individual.

La promoción de la organización sería de tipo práctico, se buscaría la participación de los productores en acciones que hagan evidentes las ventajas de la acción asociativa sobre la individual. Se indujo a los beneficiarios sobre el análisis de la problemática y de la información sobre diferentes tipos de organización campesina, de manera que ellos mismos elijan el tipo de organización que les proporcione las mejores perspectivas, de acuerdo a sus intereses.- La organización de la población meta se produjo alrededor de situaciones o acciones de interés colectivo.

### **2.5.3 Componente - Infraestructura para la Producción**

El Proyecto brindó a los usuarios el apoyo necesario en cuanto a infraestructura, para el logro de los objetivos propuestos.- Cuando se trate de trabajos de cierta magnitud, como son los sistemas de riego y el mejoramiento o apertura de caminos, se buscará que los beneficiarios debidamente organizados, acompañen el proceso desde el diseño de las obras, para que los beneficios y las responsabilidades generadas por los proyectos sean apropiadas entre los beneficiarios.

Se pretendía que al concluir el proyecto, los beneficiarios cuenten con algún tipo de instalaciones que puedan albergarles como sedes propias para la autogestión de su desarrollo.

Además, el Proyecto apoyó la captación y conducción de agua para el consumo humano, mejorará las condiciones de vida de sus pobladores, mediante acciones de saneamiento básico como letrinización, disposición de basuras y aguas servidas, rellenos sanitarios, mejoramiento de viviendas en el repello de sus paredes, pisos saludables, estufas mejoradas, huertos y fincas familiares integrales.

Las obras de construcción y mejoramiento de caminos fueron seleccionadas con base en necesidades prioritarias de la comercialización de los productos y la adquisición de insumos, según las distintas condiciones geográficas de las zonas del proyecto. El proyecto financió los estudios finales y licitación de las obras, para los caminos vecinales a mejorar o construir. Luego contribuyó a coordinar, y supervisar la ejecución de las mismas. Además del financiamiento, el proyecto proporcionó apoyo en el diseño y supervisión en las áreas de agricultura bajo riego, en las áreas de secano, en la producción animal, en la pequeña industria y artesanía.

### **2.6.4 Componente - Servicios de Apoyo a la Producción**

A través de este componente los productores fueron orientados en la identificación precisa de la demanda del mercado, al momento de formular los proyectos productivos, se procuraría brindar inducción en cuanto a los conocimientos y habilidades de mercadeo necesarios para ampliar los márgenes de ganancia, y asesoría en los aspectos empresariales, especialmente en la gestión colectiva, para incrementar el poder de negociación en la venta de sus productos y en la adquisición de sus insumos.

El proyecto incluye recursos económicos para financiar las actividades productivas que lo requieran. Este financiamiento se dará en forma de créditos fáciles de gestionar y de rembolsar a través de Cajas Rurales en una o varias comunidades, y apoyando con capacitación técnica y administrativa a la organización de los usuarios en la formulación de planes que demuestren su viabilidad financiera. Se procurara que la eficiencia en la concesión del financiamiento y la agilidad de los desembolsos asegure que la asistencia crediticia sea oportuna.

Este componente requirió también la participación consciente y activa de los productores, desde el levantamiento del diagnóstico comunitario que identifiquen los requerimientos prioritarios hasta la formulación de propuestas y la adopción de tecnología apropiada para el pequeño productor. De este modo se procuró un ritmo de desarrollo y adaptación acorde a las realidades socioeconómicas de los beneficiarios.

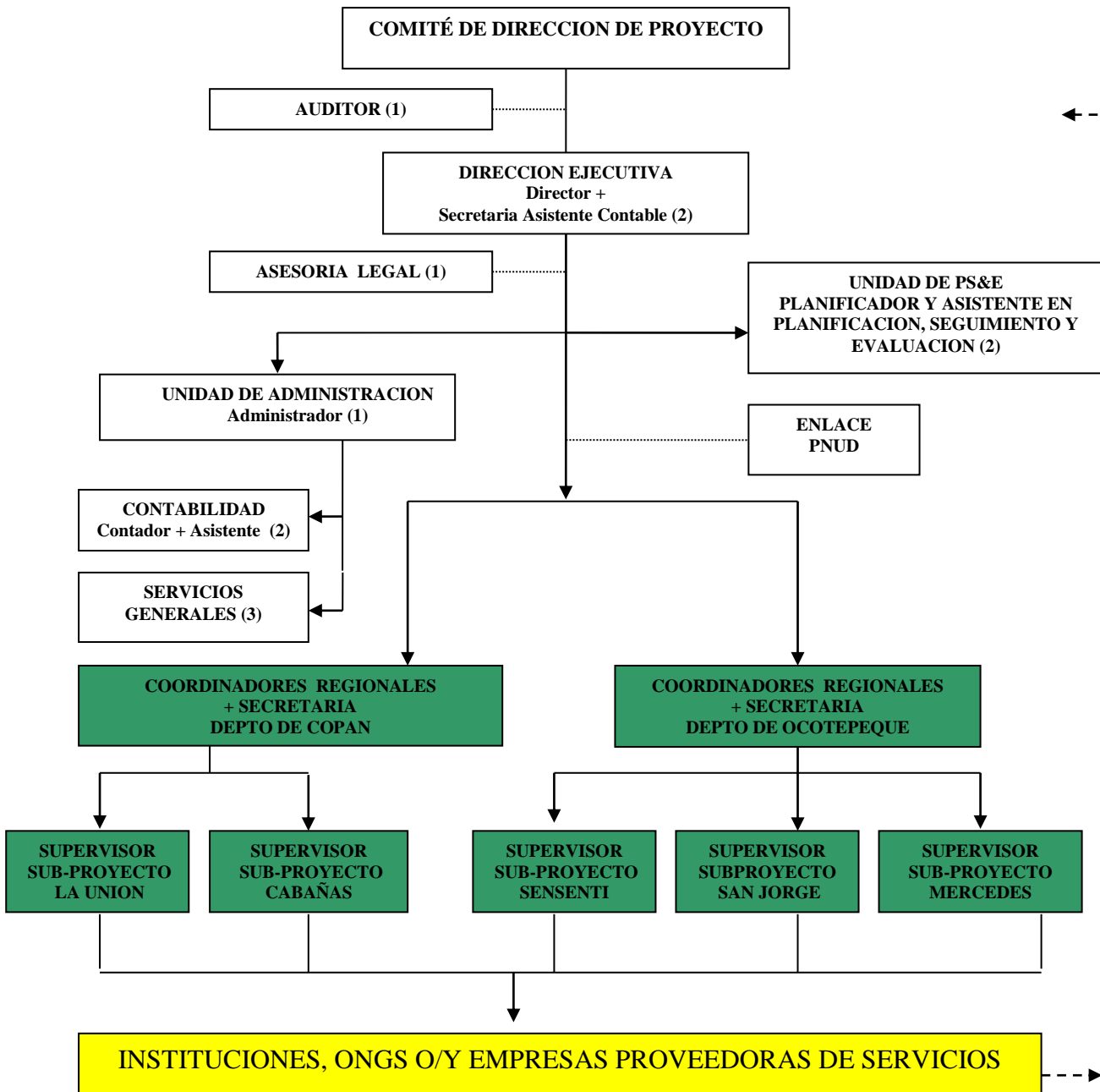
Los servicios de extensión y asistencia técnica, se apoyaron mutuamente con el componente de capacitación y organización.- El proyecto centró parte importante de su esfuerzo en que estos servicios se sistematicen y que complementen y desarrollen la autogestión de los beneficiarios a través de la transferencia de destrezas, habilidades y conocimientos.

### ***2.5.5 Dirección, Administración y Coordinación del Proyecto***

#### **2.5.5.1 La Estructura Organizativa del Proyecto**

La Estructura organizativa del proyecto, esta integrada por El Comité de Dirección que es la máxima autoridad, La Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) constituida por la Dirección Ejecutiva, la que, además de contar con las Unidades de Planificación y Administración, dispuso de dos coordinaciones regionales, la asesoría legal y una oficina de enlace en Tegucigalpa.

**ORGANIGRAMA DEL PROYECTO PRODERT**



P O B L A C I O N

O B J E T I V O

**PERSONAL DEL PRODERT**

12 Personas en la Dirección, subdirección, Admón. y planificación  
 \* 4 personas regionales Departamentales.  
 \* 5 personas Técnicos con funciones de campo representando cada subproyecto.  
 \* 1 Enlace con PNUD

**TOTAL = 21 PERSONAS + 1 PNUD**

### 2.5.5.2 Comité de Dirección del Proyecto

Es la máxima autoridad del proyecto y esta conformada por :

- Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), representada por el Ministro, Vice Ministro o Secretario General quién lo preside.
- Secretaría de Finanzas, representada por el Vice Ministro o un Director.
- Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente (SERNA), representada por el Ministro, Vice Ministro o Secretario General.
- Dirección Ejecutiva Nacional del Plan Trifinio de Honduras, representa por el Jefe de Proyectos.
- Director Ejecutivo del Proyecto que actuó como Secretario.
- Representantes Comité Nacional Involucrados, (1 de Ocotepeque, 1 de Copán).
- Representante del BCIE como observador y
- Representante del PNUD, como observador.

### 2.5.5.3 Unidad Ejecutora del Proyecto

El proyecto tuvo como organismo ejecutor a la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), a través de una Unidad Ejecutora del Proyecto, la sede principal será en la ciudad de Santa Rosa de Copan, y oficinas regionales en la ciudad de Ocotepeque y Copán y una oficina de enlace en Tegucigalpa, durante su ejecución el proyecto contó con el personal técnico y administrativo siguiente:

- 1 Director Ejecutivo
- 1 Planificador
- 1 Auditor Interno (no fue contratado)
- 2 Coordinadores Regionales
- 1 Encargado del Monitoreo, Evaluación, Seguimiento y Sistematización
- 5 Técnicos Extensionistas Agroforestales
- 1 Administrador del Proyecto
- 1 Asistente Administrativo
- 1 contador
- 2 Secretarias
- 2 Aseadoras / Conserjes y
- 1 Motorista.

### 2.5.6 Financiamiento del Proyecto

El financiamiento del proyecto fue estructurado con fondos provenientes del BCIE, contraparte nacional y aportación comunitaria, desglosados de la siguiente forma:

Fuente Financiera	Monto
• Financiamiento del BCIE,	12,800.000.00
• Fondos del GOH	1,600.000.00
• Aportación comunitaria.	1,500.000.00
<b>TOTAL</b>	<b>US\$ 15.900.000.00</b>

### **2.5.7 Convenios de Cooperación Técnica para la Implementación del Proyecto**

Durante el periodo el periodo 2003-2004, las acciones administrativas del PRODERT fueron ejecutadas dentro de un convenio temporal de cooperación técnica y administración de Fondos Nacionales, suscrito con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Asimismo en junio de 2003 el PNUD, la Secretaria de Finanzas (SEFIN) y la Secretaria de Agricultura y Ganadería (SAG), suscribieron un convenio de apoyo para la implementación del PRODERT, el cual contemplaba entre otros compromisos: la administración de fondos externos asignados al proyecto, la adquisiciones de bienes y servicios, la realización de procesos de contratación de personal y consultorías, el fortalecimiento institucional y la facilitación de asesorías en gestión y procesos administrativos.

Además se suscribieron convenios de cooperación técnica con siete Organismos No Gubernamentales (ONGs), para la ejecución de procesos de fortalecimiento de capacidades locales, servicios de asistencia técnica y otros aspectos vinculados a la gestión del desarrollo, bajo un enfoque de optimización de los recursos existentes dentro de los territorios de intervención del PRODERT. El proyecto también suscribió convenios con otros organismos de cooperación técnica especializada como el IICA, la FAO, DICTA, RELATA, FCN, el Fondo Cafetero y el CONADEH.

En octubre de 2004, se realizo un ajuste al diseño original del proyecto, con el propósito de ajustarlo a las nuevas condiciones del entorno, con esos nuevos elementos se hizo la elaboración del POA-Presupuesto 2005, con el cual da inicio el arranque operativo del PRODERT. Simultáneamente con el fin de visualizar de manera prospectiva la vida del proyecto, se elaboro el Plan Estratégico 2004-2008.

Durante la vida del proyecto se han presentado varias modificaciones al plan global de inversiones (PGI), ocasionadas principalmente por la transferencia de fondos (\$4.9Millones) para el Plan Nacional de Granos Básicos- Bono Tecnológico Productivo impulsado por el Gobierno durante los años 2006/2007.

Al respecto, el Ministro de Agricultura y Ganadería (SAG) presento a consideración y aprobación del BCIE, dos solicitudes de aprobación de transferencia de fondos del préstamo 1606 del PRODERT, sustentando las mismas en el hecho de tener que enfrentar un potencial desabastecimiento y encarecimiento de los granos básicos, debido por un lado a los bajos volúmenes de producción y disponibilidad registrados en el mercado nacional y por otro al hecho, que a partir del año 2006 en Estados Unidos la demanda de maíz como materia prima para la producción de Etanol es cada año mas alta, poniendo en riesgo la capacidad de satisfacer las necesidades de la agroindustria y del consumo de la población.

Ante estas circunstancias el Gobierno de Honduras a través de la SAG, se vio obligado a llevar a cabo la elaboración y puesta en marcha del Proyecto de producción de granos básicos, con el propósito de estimular la producción de alimentos básicos, mediante la entrega a pequeños productores de un Bono Tecnológico, con el propósito de asegurar la soberanía alimentaria del pueblo hondureño.

No obstante lo anterior, las autoridades de la SAG plantearon que debido a la falta de captación de fondos al interior de la institución y a los recortes aplicados al presupuesto institucional por parte de la SEFIN, específicamente en el renglón financiero contemplado para la implementación del referido proyecto y al criterio que la aprobación de los fondos quedaba sujeto a la captación de ingresos corrientes del Gobierno, concluyéndose que la ejecución del Proyecto no seria posible, considerando las limitaciones presupuestarias con que opera el Estado, argumentando que debido a



tales circunstancias, la SAG se vió obligada a identificar dentro de la misma institución otras fuentes de financiamiento, habiéndose seleccionado a los Proyectos: PRODERT, PRONADEL y PRODERCO para que participaran en el proceso; así como a presentar la solicitud de No Objeción ante el BCIE, para la transferencia de parte de los fondos externos asignados, en este caso al PRODERT.

En respuesta a lo antes expuesto, las autoridades del proyecto procedieron a realizar las reformulaciones físicas y presupuestarias correspondientes, a fin de determinar las implicaciones que estas acciones tendrían en el cumplimiento de los objetivos y resultados del PRODERT.

En tal sentido, los análisis efectuados permitieron establecer que las implicaciones que las transferencias de fondos a la SAG, se verán reflejadas en una sustancial reducción de los fondos asignados al Componente de Infraestructura productiva, representando una considerable reducción en la categoría de inversión, al pasar de una disponibilidad presupuestaria de Lps. 26.000.000.00 a solamente Lps. 2.000.000.00, específicamente para la dotación de los productores de proyectos de riego.

Finalmente, considerando el proyecto Plan Nacional de Granos Básicos como una prioridad nacional, mediante la implementación del Bono Tecnológico Productivo como parte de la estrategia prevista por el Gobierno de la Honduras para abastecer de alimentos a la población nacional, previo análisis sobre las modificaciones físicas y presupuestarias, así como las implicaciones y justificaciones correspondientes, presentadas por la Unidad Ejecutora del Proyecto a solicitud del Banco, el BCIE procedió a emitir y comunicar las No Objeciones para la realización de dos transferencias de fondos a la SAG, por un valor de US\$ 4,900.000.00 aproximadamente, siendo importante destacar que este valor representa el 38% del préstamo otorgado por el BCIE, incidiendo significativamente en la ejecución general del proyecto.

### III. EJECUCIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

#### 3.1 Desembolsos de Fondos BCIE

Al 31 de octubre del 2010, el Estado del Préstamo 1606-BCIE presentaba la siguiente situación:

Cifra en Dólares

<b>PRESTAMO NO.</b>	<b>MONTO APROBADO</b>	<b>MONTO DESEMBOLSADO</b>	<b>DISPONIBILIDAD ACTUAL</b>	<b>% DE EJECUCION</b>
PTMO 1606-BCIE	12,800,000.00	12,355,277,76	444,722.24	96.5%

Mediante Oficio No. CP-DEM-1398/2010 de fecha 4 de noviembre del 2010, la Secretaria de Finanzas notificó al BCIE el destino que se estarían dando a estos recursos pendientes de desembolsar, El BCIE mediante Nota – GREHON-0779/2010 de fecha 8 de diciembre de 2010 en respuesta a dicho Oficio recomendó la desobligados del saldo pendiente de desembolso, ya que el proyecto Plan Nacional de Cajas Rurales estaba pendiente de ser aprobado por parte de esta Secretaria. Es importe denotar que el BCIE había aprobado hasta el 11 de diciembre del 2010 para poder desembolsar los recursos de este préstamo. (ver Anexo No.I)

### 3.2 Ejecución Financiera del proyecto

La ejecución financiera total del proyecto al 31 de diciembre del 2010, se presenta a continuación:

Cifras en Dólares

FUENTE	MONTO ORIGINAL	MONTO EJECUTADO	MONTO DESOBLIGADO	MONTO DISPONIBLE	% DE EJECUCION
PTMO 1606-BCIE	12,800,000.00	12,355,277.76	444,722.24	0.00	96.5%
APORTE GOBIERNO	1,600,000.00	2,489,524.96	0.00	0.00	100.0%
APORTE BENEFICIARIOS	1,500,000.00	1,500,000.00	0.00	0.00	100.0%
SUMAN	15,900,000.00	16,644,802.22	444,722.24		

Como se observa en el cuadro precedente, el Proyecto ejecutó fondos por el orden de \$ 16.6 millones equivalente al 1,05% del monto original asignado. El 75% de estos fondos provinieron del préstamo 1606-BCIE, el 15% correspondieron a los aportes del Gobierno y el 10% restante correspondió al aporte de los beneficiarios. Al final el proyecto tubo una ejecución financiera del 97%, habiendo transferido el 38% de los fondos (\$4.9 millones) al Plan Nacional de Granos Básicos.

Durante su periodo de ejecución, el proyecto contó con fondos de donación por parte del PNUD por el orden de US\$ 77,643.00 ( ver Anexo no.II )

## IV METAS, LOGROS E IMPACTOS ALCANZADOS POR COMPONENTES.

### 4.1 Metas del proyecto

Conforme al marco lógico del proyecto, y después de haberse realizado los ajustes presupuestarios correspondientes (agosto 2007) luego que el BCIE aprobara la segunda modificación al Plan Global de Inversiones(PGI), el Comité de Dirección conoció de la propuesta de la Dirección Ejecutiva del Proyecto y se aprobaron las siguientes metas como base razonable para evaluar los logros del proyecto, luego de haberse transferido \$ 4.9 millones para al Plan Nacional de Granos básicos a través del Bono Tecnológico impulsado por el Gobierno.

El cuadro siguiente muestra las variaciones de las metas establecidas originalmente con las metas establecidas a raíz de la modificación presupuestaria referida.

PGI 2003	PGI 2007
<b>Componente 1: Desarrollo de proyectos productivos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 3,400 familias tienen acceso a recursos financieros, en forma de préstamos, y participan en proyectos productivos</li> <li>✓ 80% de ellas aumentan su producción agropecuaria en un 30%</li> <li>✓ 1,500 familias participan en proyectos productivos pecuarios</li> <li>✓ 30,600 beneficiarios indirectos participan en labores en las fincas</li> <li>✓ 840 micro y pequeñas empresas conformadas y funcionando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 3,400 familias tienen acceso a recursos financieros, en forma de préstamos, y participan en proyectos productivos</li> <li>✓ 80% de ellas aumentan su producción agropecuaria en un 30%</li> <li>✓ 500 familias con proyectos pecuarios establecidos</li> <li>✓ 6,400 beneficiarios indirectos participan en labores en las fincas</li> <li>✓ 200 familias formando y gestionando microempresas</li> </ul>
<b>Componente 2: Organización y capacitación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 5,100 productores y sus familias organizados en empresas agrícolas</li> <li>✓ 500 líderes comunitarios formados</li> <li>✓ 3,400 familias capacitadas en gestión productiva y empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 3,400 familias organizadas en 175 Cajas Rurales de Ahorro y Crédito</li> <li>✓ 50 líderes comunitarios formados</li> <li>✓ 3,400 socios de las CRAC reciben capacitación y asistencia técnica</li> </ul>
<b>Componente 3: Infraestructura productiva y social</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 6 sistemas de riego funcionando</li> <li>✓ 350 km caminos vecinales mejorados</li> <li>✓ 16 proyectos de agua funcionando</li> <li>✓ 2,600 viviendas mejoradas</li> <li>✓ 2,600 letrinas construidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 4 sistemas de riego funcionando</li> <li>✓ 215 km caminos vecinales mejorados</li> <li>✓ 10 proyectos de agua funcionando</li> <li>✓ 1,000 viviendas mejoradas</li> <li>✓ 1,000 letrinas construidas</li> </ul>
<b>Componente 4: Servicios de apoyo a la producción</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 5,100 fincas con mejores prácticas, aplicando nuevas tecnologías</li> <li>✓ 2,700 productores con acceso a mejores condiciones de comercialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 50 fincas con mejoras prácticas y validación de tecnologías nuevas</li> <li>✓ 1,500 beneficiarios buscan nuevos mercados, creando valor agregado</li> </ul>

Como se observa en el cuadro precedente, las metas originales del proyecto fueron reducidas considerablemente, lo que denota dos aspectos: uno que las mismas fueron sobre-dimensionadas al momento de formular el proyecto, o que la Dirección Ejecutiva del Proyecto, aprovecho la circunstancia al transferirse el monto \$ 4.9 millones (38%) para financiar el Plan Nacional de Granos Básicos, para ajustar las metas que no habían cumplido y estimaban no podrían cumplir. No obstante, el Comité de Dirección aprobó el nuevo plan de trabajo.

## 4.2 Principales Logros y Resultados Alcanzados

A continuación se describen las principales logros y resultados alcanzados por el PRODERT durante su periodo de ejecución. Esta sección se divide en seis temas, analizando los diferentes componentes y enfoques de las áreas de trabajo de mayor atención por parte del proyecto. Los temas son:

- Las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito: actividades realizadas y resultados
- Las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito-Modelo de Ejecución
- Experiencia Piloto de Planificación del Desarrollo Territorial en Belén Gualcho
- Comisiones Ciudadanas de Transparencia- Auditorías Sociales y Transparencia
- Proyectos ambientales promovidos por el PRODERT
- Otros componentes del proyecto

### 4.2.1. Las cajas rurales de ahorro y crédito: actividades realizadas y resultados

Es importante señalar que las principales acciones del proyecto fueron enfocadas a través de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), razón por la cual es uno de los temas que se trata con mayor profundidad.

Esta sección es una síntesis de las principales acciones realizadas por el proyecto documentadas en un estudio más amplio llamado “Las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito del PRODERT: Resultados obtenidos, efectos, impactos y lecciones aprendidas”. Las cajas rurales tienen antecedentes de muchos años en Honduras y se han divulgado sobre casi todo el territorio del país, concentrándose la mayoría de las cajas en las regiones más pobres principalmente en áreas de tradición campesina. Surgen por iniciativa de diferentes organismos públicos y privados de apoyo financiero a las organizaciones de pequeños productores con dificultades para acceder a fondos de inversión para el desarrollo de sus actividades productivas.

En el estudio “Servicios financieros rurales: Aprendizaje significativo basado en la realidad territorial” de la REDMICROH (2006), se identificaron y diagnosticaron más de 2,000 cajas rurales en Honduras. Según éste estudio, las características básicas de estas cajas son las siguientes:

- ✓ *En promedio una caja rural tiene de 15 a 25 socios.*
- ✓ *En su mayoría se constituyen mediante un proceso de formación en el cual se van definiendo participativamente los reglamentos y formas de operación.*
- ✓ *Casi todas las cajas rurales ofrecen los servicios de crédito y ahorro, aunque una minoría del (10%) utilizan el servicio de ahorro.*
- ✓ *El ahorro en las cajas rurales es bajo: el ahorro acumulado por socio es de apenas L.200.00 y generalmente los ahorros mensuales son menores de L.10.00.*
- ✓ *El capital de trabajo de las cajas está conformado por transferencias recibidas, aportaciones, ahorros de los socios y las utilidades retenidas.*
- ✓ *Buena parte de las cajas empezaron sus acciones con capital semilla, en forma de donación o préstamos por aparte de ONGs o proyectos del gobierno y en un 70% de las cajas, las utilidades obtenidas son capitalizadas en su totalidad.*
- ✓ *La viabilidad de las cajas rurales está principalmente en función de que atienden las necesidades reales de sus socios y se adaptan a sus condiciones.*
- ✓ *La tasa de interés de los préstamos no parece ser el factor determinante en la calificación del servicio.*
- ✓ *Algunas cajas rurales asocian sus actividades micro-financieras a temas y propósitos sociales; con menor frecuencia realizan inversiones en proyectos productivos colectivos.*
- ✓ *La administración de las cajas se caracteriza por un liderazgo voluntario, lo que implica procesos de capacitación entre sus miembros para poder lograr su sostenibilidad.*

El marco legal de las cajas se fundamenta en las siguientes leyes y reglamentos:

- *Ley para la Modernización y Desarrollo del Sector Agrícola (decreto 031-1992)*
- *Ley de Cajas de Ahorro y Crédito Rural (decreto 201-1993)*
- *Reglamento de la Ley del Sector Social de la Economía (acuerdo 254-1997)*

En el Occidente de Honduras las primeras experiencias con cajas rurales se remontan al Proyecto de Desarrollo Rural de Occidente (PRODERO, 1981-1985), el cual organizó más de 400 grupos de pequeños productores. Sin embargo, casi todos estos grupos quedaron en mora a consecuencia de una ley de condonación de deudas agrícolas. Luego varios otros proyectos en la región utilizaron la figura de las cajas rurales para canalizar servicios de financiamiento rural hacia sus beneficiarios, pero de igual manera la sostenibilidad de las cajas asistidas no fue bien definida.

Dentro del PRODERT las primeras experiencias con CRAC se remontan al año 2002 con la organización de 65 CRAC ubicadas en 16 de los 17 municipios de la zona de influencia del PRODERT y el otorgamiento de L.1.700.000.00 en calidad de capital semilla con recursos proporcionados por la Comisión Trinacional del Proyecto Trifinio.

Según la estrategia operativa del PRODERT las CRAC se definen como “organizaciones comunitarias integradas por personas naturales (hombres, mujeres y jóvenes) quienes se asocian con el fin de movilizar recursos financieros y surgen como alternativa de ahorro y crédito para la población con escasa posibilidad de acceder a los sistemas formales de financiamiento”. De esta definición se derivan los objetivos de las CRAC, que se formularon de la siguiente manera:

- a) *Contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población rural en la zona de influencia del PRODERT, creando estructuras financieras locales que facilitan a las comunidades rurales el acceso a recursos financieros en apoyo a los procesos productivos y la compra de bienes sociales.*
- b) *Promover el ahorro en el medio rural, ofreciendo tasas preferenciales de mercado atractivas y garantizando la disponibilidad de los recursos en forma permanente, y canalizar los ahorros hacia actividades productivas de los socios de las CRAC.*
- c) *Velar que los fondos del PRODERT sean utilizados de manera transparente y en función de los Planes de Inversión presentados al proyecto.*

En su estrategia operativa para las CRAC, el PRODERT facilitó los siguientes instrumentos básicos para garantizar el funcionamiento apropiado de las CRAC:

- 1) *Estatutos y Reglamento Interno,*
- 2) *Reglamento de Ahorro y Crédito,*
- 3) *Los Estados de Resultados y el Balance General.*
- 4) *Las políticas financieras propuestas incluyen un tasa activa de 2.5% mensual sobre los saldos de los préstamos, una tasa pasiva de 1% mensual y capitalizable trimestralmente,*
- 5) *El uso preferencial de documentos privados como garantías aunque también es aceptable la garantía solidaria.*

Interesante e innovador en la estrategia del PRODERT en cuanto al trato dado a los fondos puestos a disposición de las CRAC, en el sentido de no considerarlos donaciones a las cajas, sino préstamos sobre los cuales las CRAC pagan una tasa de interés anual de 12% a la organización de segundo grado. Pero un pago puntual del préstamo y el cumplimiento de los requisitos establecidos por el PRODERT asegura a las CRAC en años subsiguientes la disponibilidad de fondos crediticios por un valor total del fondo inicial más los intereses pagados; monto sobre el cual, de nuevo, se va pagando una tasa de interés de 12%. De esta manera aumentan anualmente los fondos facilitados

por el PRODERT y los miembros de las CRAC se van concientizando que los fondos disponibles tienen un costo.



UNIOSEN- Instancia de Segundo Piso

Aunque no se definieron criterios precisos para seleccionar los potenciales socios de las CRAC, sí se definieron los siguientes requisitos:

- 1) *residir en la comunidad,*
- 2) *ser mayor de 16 años,*
- 3) *cancelar una aportación inicial,*
- 4) *no pertenecer a otra CRAC y*
- 5) *participar en las jornadas de capacitación desarrolladas por las ONG co-ejecutoras del PRODERT.*

Para facilitar la formación y el acceso a los recursos de la población beneficiaria, el proyecto dispuso desarrollar un proceso metodológico que facilite la organización, selección y acompañamiento de las CRAC, el cual se detalla en el documento “Sistematización de los servicios financieros facilitados por el PRODERT”. Básicamente el proceso metodológico consta de dos fases importantes, cada una con sus diferentes pasos: una fase de identificación y presentación de la demanda y una fase de desembolso de los fondos PRODERT.

El proceso de acompañamiento y fortalecimiento organizativo: administrativo-financiero de las CRAC se ejecuta a través de ONGs locales co-ejecutoras, seleccionadas por la UEP del PRODERT para brindar los servicios necesarios de asistencia técnica en materia de cajas rurales. Las responsabilidades asumidas por las ONGs co-ejecutoras, así como una evaluación de ese modelo de ejecutar del proyecto, se sistematizan en el estudio de caso llamado “Modelo de ejecución del proyecto: convenios con ONG co-ejecutoras”, en dicho estudio se desglosan las principales acciones de promoción, organización y capacitación de las ONGs contratadas para la organización de las CRAC en las comunidades atendidas.

A continuación se presentan las actividades realizadas, logros y resultados obtenidos por cada uno de los principales aspectos en el funcionamiento de las CRAC del PRODERT:

#### **4.2.1.1 Alcance de las CRAC: número de CRAC y membresía**

De acuerdo al documento referido al principio de esta sección, el número de CRAC asistidas por el PRODERT es de 179, con una membresía total de 4,271 socios. El documento presenta un listado completo de las cajas ordenado por sub-proyectos y municipios. En promedio una CRAC cuenta con 24 socios, encontrando cajas con más de 100 socios afiliados. Sin embargo, la mayoría de las CRAC tiene de 15 a 25 socios.

En promedio la participación de mujeres es de 31%; en la mayoría de las cajas el porcentaje de socias es de 30%. En un 15% de las cajas no hay participación femenina, pero igual porcentaje de cajas cuenta con más de 50% mujeres dentro de sus socios afiliados.

La antigüedad (tiempo de funcionar) de las CRAC es de casi 4 años en promedio, con una mayoría de ellas teniendo entre 3 y 4 años de funcionamiento. Las cajas del PRODERT son entidades estables y en etapa de consolidación organizativa ya que la deserción de socios es mínima, en promedio un 5% anual. Además el número de CRAC desintegradas en el transcurso de los 3 años de funcionamiento del proyecto es insignificante. Por otro lado el crecimiento en la membresía de las cajas es mínimo, principalmente porque los socios consideran que el capital de trabajo disponible es limitado y no permite integrar nuevos miembros.

Un aspecto importante con relación a la membresía de las cajas es su carácter incluyente, logrando una participación bastante equitativa de los diferentes grupos sociales en las comunidades. También en términos de condiciones de pobreza hay un enfoque incluyente pues los resultados de la consulta realizada que un 40% de los socios viven en condiciones de extrema pobreza, otro 40% en pobreza relativa y un 20% se caracteriza no entran al rango de pobres.

#### **4.2.1.2 Funcionamiento de las CRAC: aspectos organizativos**

La situación organizativa de las CRAC presentan la siguiente situación: Actualmente la gran mayoría de las cajas cuenta con su personería jurídica. El órgano superior es la Asamblea General. Todas las CRAC cuentan con sus órganos directivos más importantes, que son la Junta Directiva y el Comité de Crédito, y en la mayoría de las cajas el desempeño de esos órganos se califica de excelente.

Los directivos se eligen de forma democrática y existe rotación anual o bianual en la composición de la Junta Directiva. Pero la participación de las mujeres en las Juntas Directivas no es equitativa a su participación en cuanto a su membresía, sólo un 20% de los directivos son mujeres.

Casi todas las CRAC manejan de manera correcta los instrumentos básicos que son necesarios para una gestión transparente de sus fondos; entre otros: libro de actas, libro de caja, libretas de ahorro y crédito, etc. En general el manejo transparente de sus fondos reviste mucha importancia. Además casi todas las CRAC manejan un Plan de trabajo anual y logran ejecutar de manera satisfactoria las actividades previstas en dicho Plan.

En consultas hechas a los socios de las CRAC, ellos manifiestan su satisfacción con los servicios recibidos de parte del PRODERT, y mencionan como sus principales propósitos derivados de la organización en cajas, son los siguientes:

- ✓ *Facilitar el acceso a crédito y otros servicios (80%)*
- ✓ *Adquirir nuevos conocimientos y conocer nuevas formas de organizarse (60%)*
- ✓ *Compartir experiencias y conocer nuevas ideas (40%)*

Además los socios consideran que las cajas son un factor influyente en el desarrollo de sus comunidades y que la organización en las CRAC ha sido un factor determinante para que exista una mayor tolerancia y respeto mutuo entre los socios, sus familias y dentro de las comunidades en general se ha observado un cambio de conducta de los asociados en cuanto a su responsabilidad, disciplina, puntualidad, etc. De igual manera los socios consideran que las cajas han propiciado que exista más unión, confianza y solidaridad entre sus miembros; opinan que ahora ellos están más dispuestos a colaborar con las diferentes actividades comunitarias.

De acuerdo a una encuesta realizada entre los miembros de las CRAC, se obtuvieron los siguientes resultados:

- *Un porcentaje alto de los entrevistados considera que existe un alto nivel de confianza mutua dentro de las CRAC, así como una participación activa de la mayoría de los socios en la toma de decisiones y la acción colectiva. Además consideran que las diferencias entre hombres y mujeres no dificultan la acción y desempeño de las cajas.*
- *Los entrevistados consideran que las CRAC son organizaciones muy incluyentes: casi no hay motivos para exclusión o discriminación de personas.*
- *Sin embargo, un 16% de los socios reconoce que no todo dentro de la caja es color de rosa y que a veces se presentan disputas y conflictos entre los socios.*

#### **4.2.1.3 Servicios financieros: crédito y ahorro**

Como se ha mencionado anteriormente, para los socios el acceso al crédito es el propósito principal de afiliarse a una CRAC, un 80% de los grupos consultados considera el acceso al crédito como la principal razón de ser miembros de una caja rural.

A continuación se describen las principales características del proceso crediticio en las cajas del PRODERT, así como las satisfacciones e insatisfacciones más importantes que expresaron los socios al respecto. Las principales características del proceso crediticio en las cajas rurales se resumen así:

##### **4.2.1.3.1 Monto del crédito.**

Los socios tienen acceso a un crédito por un monto de L.10,000.00 en promedio. Para más de 40% de los socios el crédito dentro de las cajas no satisface sus necesidades de financiamiento, obligándoles a prestar adicionalmente en otros lados; principalmente con intermediarios y diversas instituciones micro-financieras.

##### **4.2.1.3.2 Destino del crédito.**

Consolidando la información de los proyectos productivos del ciclo agrícola 2007-2008, el financiamiento con fondos PRODERT se destina en un 53% para el rubro café, 27% a granos básicos y 10% cada uno para otros cultivos y proyectos de ganado. Sin embargo, estos datos no reflejan exactamente el destino del total de los créditos en las CRAC ya que parte de los créditos se otorga con fondos propios de las cajas para financiar otras actividades productivas y familiares.



**4.2.1.3.3 Plazo del crédito y modalidades de pago.**

La mayoría de los créditos tienen un plazo de más a menos 10 meses. Típicamente se desembolsan en el mes de mayo y son pagaderos a finales del mes de marzo del año siguiente. Casi todos los socios cancelan sus créditos mediante un solo pago (capital más intereses) al vencimiento del plazo, pero siempre existe la posibilidad de realizar pagos anticipados o parciales. De hecho, en muchas CRAC la mayoría de los créditos se cancela antes de la fecha del vencimiento, que normalmente es el 31 de marzo de cada año.

**4.2.1.3.4 Garantías.**

Aunque casi todas las cajas tienen definido en su reglamento de crédito diversas modalidades de garantía, una gran mayoría de los créditos se respalda con garantías prendarias (títulos, documentos o escrituras), a veces completada con una garantía fiduciaria.

**4.2.1.3.5 Costos del crédito.**

En la mayoría de las CRAC la tasa de interés cobrada es de 24% anual sobre el saldo del crédito, aunque se manifiesta una tendencia a bajar la tasa al 18% anual. Las cajas que ofrecen el servicio crediticio a no socios generalmente cobran tasas de interés más altas (en promedio un 36%) a estos clientes o particulares.

**4.2.1.3.6 Recuperación y morosidad.**

Uno de los logros más importante de las CRAC asistidas por el PRODERT ha sido el de crear conciencia entre los asociados en cada una de las comunidades, en promover una cultura de “cero morosidad” con respecto al crédito. Los datos reflejan que un 96% de las cajas tenía una tasa de morosidad de 0%, un 2% tenía una tasa de morosidad menor al 20%, y un 2% tenía una tasa de morosidad mayor al 20%.

La tasa de morosidad sobre la totalidad de la cartera de todas las cajas del PRODERT se estima en menos del 5%. Parte de esta morosidad se debe a problemas que han tenido algunas CRAC con financiamiento importante otorgados para el cultivo de papas; quienes han sufrido contratiempos con el cultivo, tanto en aspectos de enfermedades en sus plantaciones, como en la comercialización.

**4.2.1.4 Manejo del proceso crediticio.**

Las CRAC tienen una autonomía grande en el manejo del proceso crediticio y deciden internamente los aspectos importantes al respecto. Definen los montos de los créditos y tasas de interés que se cobraran, manejan internamente los instrumentos crediticios básicos, se responsabilizan de la cobranza, etc. De esta manera el crédito en las cajas es un proceso casi auto-gestionado, con un enfoque importante de control social sobre los montos y destinos del crédito, así como sobre la recuperación.

El manejo auto-gestionado, correcto y eficiente del proceso crediticio es otro logro muy importante del PRODERT y en las cajas visitadas se manifestó una buena apreciación por el desempeño de los Comités de Crédito; estiman que la distribución de los montos crediticios se hace de manera correcta, equitativa y fundamentada.

Los asociados expresan que el proceso crediticio se agrupan en cuatro temas importantes: el acceso mismo al crédito, la facilidad del trámite, el costo del crédito y las garantías. Consecuentemente las insatisfacciones sobre el proceso crediticio mismo son mínimas, entre las que podemos mencionar:

monto bajo del crédito, tardanzas en los desembolsos y un control muy estricto sobre el uso del dinero.

Los socios consideran que el acceso al crédito bajo las modalidades y condiciones en que se otorgan en las CRAC ha sido para ellos el cambio más importante. Como elementos importantes del cambio con la participación del PRODERT se mencionan los siguientes aspectos:

- *Es un dinero más barato: pasan de pagar un promedio de 5% de interés mensual al promedio de 2% mensual que cobran las cajas.*
- *Tienen que prestar menos dinero con los prestamistas informales; dinero que pagan normalmente con mano de obra (jornaleo). De esta manera se reduce el tiempo que tienen que trabajar para otros y atienden mejor sus propios cultivos.*
- *En general disminuye la dependencia de los prestamistas e intermediarios locales, con sus efectos directos en los procesos de comercialización, comprometen menor parte de sus cosechas con los intermediarios, lo que les permite negociar mejores precios para la parte que pueden vender.*

Adicionalmente al servicio de crédito, las CRAC ofrecen también el servicio de ahorro a sus socios. Casi el 100% de los socios tiene ahorros en su caja, pero casi siempre se trata de sumas poco importantes: el promedio de ahorro acumulado por socios es de L.2,000.00. Además los mayores ahorros se concentran en aquellas cajas con una deducción obligatoria al crédito por concepto de ahorro, encontrando deducciones que oscilan entre un 10% y 5% del monto del crédito. En las cajas con ahorros voluntarios, se trata de montos ahorrados de L.10.00 a L.20.00 mensuales, pero que a menudo se realizan en un solo pago al año.

#### **4.2.1.5 Capacitación y asistencia técnica**

Durante el período 2004 al 2008 (enero – diciembre), se organizaron e impartieron un total de 155 eventos de capacitación a 3,087 participantes. Del total de los participantes, un 30% correspondió a mujeres. Parte de las capacitaciones son eventos de duración corta (en promedio de 4 a 6 horas), pero también se organizan capacitaciones de duración más larga, a menudo implementadas en varios módulos.

Se organizan giras educativas, visitas de campo, intercambios entre las cajas, etc. La temática de las capacitaciones implementadas fue diversa. En relación a la variedad de temas y según las apreciaciones de los socios en los grupos entrevistados, los temas de mayor interés han sido: el manejo administrativo de la CRAC (70%), género y autoestima (60%), conservación del medio ambiente (50%), diversas prácticas agropecuarias (50%) y análisis de suelos (40%).

Por otro lado, en los grupos manifestaron las siguientes temáticas como cambios significativos y de mayor impacto:

- *Un campo bastante nuevo para los socios ha sido la transmisión de conocimientos en el área administrativa y de gestión de las cajas. Aunque reconocen que todavía es básico lo que manejan, se manifiestan satisfechos y orgullosos de poder informar, tanto interna como externa que están manejando los fondos del proyecto de una manera transparente.*

- *En la parte tecnológica: la combinación del análisis de suelos, la práctica de no quema y una dosificación más apropiada de fertilizantes químicos de la calidad necesaria ha potenciado un uso más eficiente de los fertilizantes, traduciéndose en mejores cosechas y una reducción de los costos de producción.*
- *Los socios dan mucha importancia a: las capacitaciones recibidas en el campo, sobre la valoración de la persona, y la formación humana en general.*

Cabe mencionar que las capacitaciones recibidas sobre organización y administración de organizaciones comunitarias tienen un importante efecto multiplicador dentro de las comunidades, ya que un 40% de los socios manifiestan ir aportando y aplicando los conocimientos adquiridos en las capacitaciones brindadas por el PRODERT en las demás organizaciones en las cuales participan.

Adicionalmente a las capacitaciones realizadas, los socios recibieron asistencia técnica por parte de los técnicos de las ONGs co-ejecutoras y/o otras entidades prestadoras de servicios contratadas por el PRODERT. Entre estas capacitaciones destacan:

- i. *Capacitación para realizar análisis de suelos en las parcelas de los socios, en coordinación con un acompañamiento en la interpretación de los resultados y la elaboración de un plan adecuado de fertilización. Unos 300 productores se beneficiaron directamente de estas actividades.*
- ii. *El establecimiento de parcelas demostrativas con nuevas variedades para el cultivo de granos básicos. El número total de parcelas establecidas en el año 2007 ascendió a 112, adicionalmente se implementaron en 6 cajas rurales actividades de validación y producción artesanal de semillas criollas, así como se realizaron giras educativas y visitas de campo con los productores de granos básicos.*
- iii. *Aunque el café es el patrimonio principal de la mayoría de los socios, las actividades de asistencia técnica al respecto han sido limitadas. Las principales acciones incluyen el establecimiento de lotes demostrativos con diferentes variedades de café (sub-proyecto San Jorge) y la instalación de viveros de café en forma de proyecto colectivo de la CRAC (sub-proyecto La Unión, en coordinación con la ONG-ETEA).*
- iv. *Respecto a la diversificación de la producción agrícola se realizaron las siguientes acciones: seguimiento especial a productores de papa por problemas de morosidad, establecimiento de parcelas demostrativas con soya, establecimiento de parcelas demostrativas y de validación de plátano, así como acompañamiento a la instalación de 45 huertos familiares demostrativos en igual número de CRAC.*
- v. *En cuanto a manejo integrado de las fincas, las acciones más importantes se realizaron en el sub-proyecto Cabañas: 250 productores cuentan con un plan de manejo de la finca y se establecieron 30 parcelas agroforestales en igual número de CRAC, con siembra de árboles maderables, plátano, papaya, piña, yuca, etc.*
- vi. *También la asistencia técnica en el campo de la producción pecuaria es diversa, incorporando las siguientes acciones: establecimiento de parcelas de pasto mejorado y sorgo forrajero, entrega de botiquines veterinarios comunitarios a 10 cajas rurales, jornadas de vacunación de aves de corral y rehabilitación de estanques de peces beneficiando a 20 productores.*

vii. Finalmente mencionamos las diferentes acciones de apoyo con la instalación de infraestructura productiva, las que incluyen entre otras: galpones mejorados para gallinas, galeras para ganado bovino, módulos para alojamiento de cerdos, secadoras solares e invernaderos para plántulas de hortalizas o tomate. También se establecieron más de 30 proyectos de lombricultura.



Capacitaciones en Belen Gualcho



*Proyecto lombrices productoras de abono orgánico*

#### **4.2.1.6 Participación comunitaria y fortalecimiento institucional de las CRAC**

Casi todas las cajas del PRODERT se involucran activamente en diversas actividades comunitarias. Los tipos de acciones incluyen proyectos de agua y electrificación, compra y reforestación de micro-cuencas, campañas de limpieza, reparación de infraestructura comunitaria, mantenimiento de caminos, mejoramiento de viviendas, etc. Según los resultados de la encuesta realizada, un 75% de

los socios participa además activamente en una o más organizaciones comunitarias. En otras palabras, los miembros de las cajas se involucran de dos formas importantes en el desarrollo comunitario: por un lado desarrollan como CRAC diferentes proyectos comunitarios y por otro lado, sus socios participan activamente en las demás organizaciones de las comunidades.

En cuanto al establecimiento de relaciones con otras organizaciones, los grupos consultados sobre cambios significativos obtenidos opinaron que las CRAC son un medio importante para vincularse con otras organizaciones e instituciones, ya sea cuando éstas llegan a las comunidades o cuando hay una iniciativa local y ellos tienen que salir a gestionar. En cuanto a las relaciones con los gobiernos locales, casi todas las ONGs co-ejecutoras realizan esfuerzos importantes socializando los POA de las CRAC con los alcaldes y corporaciones municipales. Sin embargo, se concluyó que son muchas las alcaldías que todavía no incorporan plenamente a las cajas en sus políticas de desarrollo municipal.

Un aspecto importante en el desarrollo de las relaciones institucionales es el proceso de creación de estructuras de segundo piso de las cajas locales, llamadas Cajas Municipales, Asociaciones Municipales de Cajas Rurales, o Consejos Municipales de Desarrollo Local, según los diferentes sub-proyectos.

Entre algunos de los socios existe cierta incertidumbre, o más bien falta de información sobre la constitución de estas estructuras de segundo piso; por ejemplo estiman que los desembolsos de los créditos se van a atrasar. Además les crea sospecha el término “Caja Municipal”, temiendo por una influencia de la municipalidad en el funcionamiento de las estructuras de segundo piso. La principal recomendación dada a los socios al respecto, fue que trataran de involucrar más a las cajas comunitarias en la constitución y administración de las estructuras de segundo piso e informarse más sobre los objetivos de las mismas.



Entrega de la personería Jurídica a la Caja Municipal de la Unión Copan por parte del Alcalde Municipal

#### 4.2.1.7 Otras actividades realizadas por las CRAC

El proyecto “Hogares Saludables” se agregó al paquete de acciones del PRODERT que se canalizó por medio de las CRAC. Aunque las modalidades de ejecución del proyecto es con la participación de las CRAC y del gobierno local para la coordinación del proyecto, la definición de los procedimientos y modalidades del proyecto, la selección de los beneficiarios y la elaboración de los perfiles de los proyectos, se hizo en forma conjunta.

Relacionado con el componente de hogares saludables amerita destacarse el subcomponente de instalación de los eco-fogones, estimulados por la ONG co-ejecutora Hermandad de Honduras y consecuentemente con impacto mayor en el sub-proyecto Mercedes. Sin embargo, la iniciativa se va multiplicando en los demás sub-proyectos y en el periodo de enero a agosto 2007 se instalaron unos 40 eco-fogones en las diferentes CRAC del PRODERT, con propósito demostrativo.



Proyecto Hogares Saludables – Eco-fogones

En los grupos consultados, los socios manifestaron las satisfacciones siguientes al respecto del proyecto de los hogares saludables:

- *Sólo tienen que pagar el 50% de las inversiones mediante un crédito.*
- *El capital recuperado quedará dentro de las CRAC.*
- *En la mayoría de las CRAC priorizaron a los socios más pobres como beneficiarios.*
- *Hay reconocimiento especial para los impactos positivos de los eco-fogones.*
- *La organización en Comités Municipales para coordinar el componente estimuló la participación activa de las municipalidades en el componente.*

Algunas insatisfacciones mencionadas por las personas entrevistadas con respecto al proyecto de hogares saludables, son: la tardanza de los desembolso de fondos, la insuficiencia de los fondos previstos (las necesidades son mayores a los recursos disponibles) y la entrega de parte de los fondos en materiales, principalmente.

El 50% de las CRAC consultadas manifestaron que se desarrollan uno o más proyectos productivos colectivos, encontrando entre otros: lotes demostrativos de granos básicos, viveros de café y árboles, parcelas colectivas de hortalizas, etc. Sin embargo, en la mayoría de las CRAC el tamaño de estos proyectos fueron muy modestos, sin mucho impacto en los ingresos de los socios o la capitalización de la misma caja. En general los proyectos colectivos tienen más una función didáctica que un propósito económico.

Un proyecto especial dentro del PRODERT es el apoyo a la instalación del beneficio ecológico de café de la cooperativa COCREBISTOL en la comunidad de Santa Teresa, municipio de San Francisco del Valle. Igualmente se apoyaron siete proyectos de microempresas orientadas a: al comercio, procesamiento de piña, y confección



Beneficio ecológico de café de la cooperativa COCREBISTOL,  
Comunidad Santa Teresa, Municipio San Francisco del Valle

Algunas CRAC logran comprar en bloque ciertos insumos, principalmente fertilizantes, para conseguir de esta manera mejores precios y costos de transporte más bajos. Pero el procedimiento no siempre es eficiente ya que algunos socios se quejaron de recibir fertilizantes no apropiados. Otras iniciativas de comercialización incluyen la asistencia a productores de papa estableciendo contactos con compradores en San Pedro Sula y otros lugares, la participación de las CRAC en las Ferias del Agricultor organizadas con apoyo del PRODERT en los municipios de La Encarnación, Dulce Nombre y San Marcos, y la organización de charlas motivacionales y el establecimiento de contactos con empresas certificadoras para llegar a una certificación de las fincas de café de los socios.

En cuanto a conservación del medio ambiente, las principales actividades de las cajas incluyen el establecimiento de 25 viveros forestales en igual número de CRAC, la reforestación de microcuencas y siembra de árboles en las comunidades, así como la organización de campañas de recolección de envases plásticos.

En el sub-proyecto Sensenti se organizaron 8 Cajas Rurales Infantiles, con el propósito de estimular el hábito de ahorro entre los menores de las comunidades. Dichas cajas infantiles siempre están asociadas a una de las CRAC del PRODERT y son apoyadas por uno o más voluntarios de las CRAC involucradas.

#### 4.2.1.8 Aspectos financieros y situación contable de las CRAC

La ausencia de una contabilidad básica y de estados financieros en parte de las CRAC dificultó en cierta medida consolidar los datos sobre la situación financiera de las cajas del PRODERT. Sin embargo, la situación financiera de una CRAC típica se caracteriza con los siguientes datos:

- a) *En promedio las cajas del PRODERT cuentan con activos por un valor de más o menos L.140,000.00 y pasivos por un valor alrededor de L.120,000.00*
- b) *Los activos fijos de la mayoría de las CRAC son mínimos: muy pocas cuentan con inversiones significativas en terrenos, edificios, maquinaria, etc.*
- c) *Los fondos PRODERT representan un 90% de los pasivos, sobre los cuales las cajas pagan una tasa de interés de 12% anual. De esta manera cuentan con más o menos L.4.500.00 de fondos PRODERT por socio. Llama la atención la dispersión en la disponibilidad de fondos PRODERT por socio: en algunas cajas es de menos de L.1.000.00 por socio pero en otras se eleva a casi L.20,000.00 por socio.*
- d) *Con respecto al ahorro se confirma el éxito limitado de los sistemas de ahorro promovidos: los ahorros representan apenas un 10% de los pasivos y una CRAC típica cuenta con L.12.000.00 captados en ahorros, o sea unos L.500.00 por socio.*
- e) *El patrimonio de las CRAC es limitado: la media es de L.30.000.00 pero la mediana sólo de L.18.000.00. El patrimonio se constituye en más de 80% de las utilidades retenidas ya que el monto de aportaciones es bajo, aunque en casi todas las CRAC existen sistemas de aportaciones obligatorias. Pero generalmente se trata de montos pequeños y el monto promedio de las aportaciones acumuladas por socio es menos de L. 200.00.*
- f) *Además de las aportaciones, un 60% de las CRAC realiza de una u otra manera actividades para capitalizar la caja, aunque muchas de estas iniciativas (por ejemplo rifas y ventas de comida) tienen resultados modestos. Sin embargo, algunas cajas gestionaron activamente fondos adicionales con otras instituciones y otras han logrado captar fondos adicionales de la ERP por intermediación de algunas municipalidades.*
- g) *Después de dos años de funcionamiento, los resultados económicos de las CRAC son modestos: en promedio las cajas cuentan con utilidades retenidas por un monto de L.15.000.00 en promedio; aunque hay una tendencia positiva siendo las utilidades del segundo año netamente superiores a las del primer año. Sin embargo, el fundamento económico de las cajas queda débil pues cuentan con un patrimonio solamente poco mayor a las utilidades retenidas.*
- h) *Las ganancias retenidas son casi únicamente el resultado de la actividad crediticia, ya que los ingresos y gastos financieros representan, respectivamente, un 90% de los ingresos totales y un 80% de los gastos totales. Sin el acceso asegurado a los fondos del proyecto PRODERT, las perspectivas de crecimiento y sostenibilidad de las CRAC parecen poco prometedoras.*



#### 4.2.1.9 Clasificaciones y categorías de las CRAC

Para dar seguimiento al fortalecimiento organizativo de las CRAC, el PRODERT utilizó un sistema de clasificación que se aplicó anualmente en cada una de las CRAC asistidas. La clasificación se realizó por los técnicos de las ONGs co-ejecutoras e incluye cuatro áreas de análisis, el puntaje máximo que una caja puede obtener en la clasificación es de 100 puntos, distribuidos entre las cuatro áreas investigadas:

- + área organizativa: 20 puntos;
- + área administrativa: 20 puntos;
- + área de sostenibilidad: 40 puntos; y
- + área financiera: 20 puntos.

Sumando los puntajes de las cuatro áreas, se calcula un índice global de clasificación y en base al índice global se maneja un sistema de 4 categorías de cajas: deficiente, regular, buena y excelente.

Con el propósito de revelar los principales avances logrados en los aspectos incorporados en la clasificación, se ingresó en una base de datos la información de 16 CRAC consultadas, contando con información disponible de la primera aplicación del sistema de clasificación (primer semestre 2005, datos de 115 cajas) y de la aplicación más reciente (segundo semestre 2007, datos de 160 cajas). En general los datos reflejan avances considerables en los índices de las clasificaciones.

Las áreas con mejores índices son en su orden: el área administrativa (90%), el área de sostenibilidad (84%), el área organizativa (82.5%) y el área de finanzas (77.5%). En cuanto a mejoras alcanzadas entre los años 2005 y 2007, en su orden destacan: el área de finanzas (41%), el área administrativa (38%), el área de sostenibilidad (29%) y el área organizativa (14%).

Se concluye que la implementación del modelo de cajas rurales dentro del PRODERT ha sido un éxito importante del proyecto y refleja en sus resultados que los esfuerzos realizados en todo el proceso de acompañamiento y asistencia a las cajas. Sin embargo, se perfilan también algunas debilidades internas y amenazas externas que a futuro podrían comprometer la actual dinámica positiva y sus logros dentro de las cajas; las cuales se analizan detalladamente en el capítulo del informe sobre sostenibilidad de las acciones, lecciones aprendidas y recomendaciones.

#### 4.2.2 Modelo de Ejecución del Componente de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito

La mayor parte de la ejecución de campo del PRODERT se caracterizó con la realización de convenios de co-ejecución y/o contratación de servicios con entidades especializadas en el tema específicos. Para el caso, la prestación de los servicios a las organizaciones sociales y asistencia técnica a las CRAC, a través de 5 ONGs locales con las cuales se establecieron convenios que fueron renovados anualmente.

El presente capítulo es una breve síntesis del documento “Modelo de ejecución del proyecto: convenios con ONG co-ejecutoras” que analiza detalladamente los resultados y lecciones aprendidas de la estrategia utilizada por el PRODERT para brindar sus servicios de asesoría técnica a las CRAC.

La estrategia del PRODERT con respecto de la co-ejecución de las actividades de fortalecimiento, acompañamiento y seguimiento a las CRAC ha sido mediante la firma de convenios de cooperación tripartita entre el PRODERT, los oferentes de los servicios y los beneficiarios a través de cajas rurales, con la visión de formalizar una relación entre oferentes y beneficiarios más allá de la vida

del proyecto. Por esa razón, uno de los objetivos implícitos de la estrategia fue capacitar y fortalecer a las CRAC para que pudieran estructurar una demanda de servicios bien definida y efectiva.

Las ONGs co-ejecutoras del PRODERT se seleccionaron tomando en cuenta los siguientes criterios:

- *Tener presencia operativa en la zona de influencia del proyecto.*
- *Tener un perfil curricular sólido en los servicios que pretenden ofertar y cumplir con los requisitos de la Ley de Contratación del Estado.*

Además se dio preferencia a aquellas instituciones u organizaciones que anteriormente han implementado actividades de enseñanza-aprendizaje con las familias que calificaban dentro de la población meta del PRODERT y que compartían la estrategia y principios del PRODERT orientados a procurar la autogestión y el desarrollo empresarial de las familias participantes.

Mediante un proceso de selección estructurado, la UEP del PRODERT seleccionó 5 ONG locales co-ejecutoras, cada una para brindar servicio de acompañamiento a las CRAC localizadas dentro de cada uno de los 5 sub-proyectos a atender en el área de influencia del proyecto.

De las cinco ONGs co-ejecutoras del PRODERT seleccionadas, cuatro surgieron dentro del marco de la ejecución de proyectos de desarrollo ejecutados anteriormente en el Occidente de Honduras: *ADIAC* y *DIA* fueron creadas durante la ejecución del *PLANDERO*, *ATRIDEST* surge al finalizar el Proyecto Piloto del Trifinio y *ADEVAS* fue creada durante la ejecución del *PRODERE*. Por su parte, *Hermandad de Honduras* surge en la década de los 80 a iniciativa de la religiosa María del Pilarh Manceñido, con el apoyo de la sociedad civil de San Marcos de Ocotepeque; inicialmente como un centro de capacitación que luego fue evolucionando hasta constituirse en una ONG.

Dentro de las responsabilidades establecidas en los convenios de cooperación suscritos entre el PRODERT y las ONGs podemos destacar:

- a) *Elaboración participativa de diagnósticos comunitarios y diagnósticos situacionales de los integrantes de las CRAC. En los diagnósticos comunitarios se recopiló información socioeconómica de las comunidades potenciales de beneficiarse del proyecto; y los diagnósticos situacionales se realizaron para conocer las características y necesidades priorizadas de los potenciales integrantes de las CRAC, con el fin de planificar las acciones requeridas en el proceso de fortalecimiento de las cajas.*
- b) *Fortalecimiento organizativo de las CRAC mediante un plan de capacitación modular, reforzando y/o brindando los conocimientos necesarios en materia de organización social, liderazgo, reglamentos internos, etc.*
- c) *Fortalecimiento administrativo y contable, mediante capacitaciones y asistencia técnica sobre aspectos de administración, contabilidad básica, manejo de fondos y sistemas de capitalización de las CRAC.*
- d) *Elaboración de perfiles de proyectos productivos, incluyendo identificación participativa de las necesidades de los beneficiarios y socialización de los perfiles de proyectos elaborados con los productores integrantes de cada CRAC.*

*e) Capacitaciones técnicas grupales, utilizando un sistema modular. Las metodologías utilizadas incluyen días de campo, encuentros de productores, giras educativas, demostraciones, exposiciones dialogadas, etc.*

Con la finalidad de promover tecnologías innovadoras que causen impacto entre los beneficiarios del proyecto, se ejecutan actividades de implementación de granjas integrales demostrativas, llamadas “fincas tipo”, intercambio de experiencias con otros productores y promoción de tecnologías exitosas de fácil aplicación.

El sistema de seguimiento y evaluación a las acciones realizadas por las ONGs co-ejecutoras fue implementado a varios niveles. En primera instancia fue el supervisor del sub-proyecto quién mantuvo el contacto directo con los técnicos de campo de la ONG co-ejecutora. Un segundo nivel estuvo conformado por dos coordinadores departamentales del PRODERT que se relacionan con los enlaces técnicos de cada ONG y al mismo tiempo eran los jefes inmediatos de los supervisores.

Para el seguimiento de las acciones encomendadas a las ONGs contratadas, PRODERT utilizó los siguientes instrumentos:

- *Informes periódicos (mensuales, trimestrales, anuales) para medir el cumplimiento de metas físicas y financieras.*
- *Informes de alerta para detectar eventos importantes positivos o negativos que se daban en la ejecución de las actividades, con el fin de corregir tempranamente problemas de ejecución o cuando eran positivos para divulgarlos.*
- *Supervisiones generales y puntuales para verificar la calidad de las acciones.*
- *Revisión anual de los convenios de cooperación.*

Entre las fortalezas del modelo de ejecución de proyecto son diversas, pero se destacan los dos aspectos siguientes:

- 1) Las ONG locales co-ejecutoras contratadas contribuyeron sustancialmente a la eficacia y eficiencia de las actividades del PRODERT. Esta contribución está basada en gran medida en las características siguientes de las ONGs locales:
  - a) *Experiencias anteriores en la ejecución de diferentes proyectos en la zona de influencia del PRODERT, logrando buenos resultados por el conocimiento del ámbito y entorno del proyecto, su problemática y oportunidades de desarrollo.*

- b) *Capacidad instalada de las ONGs locales en términos de recursos humanos, logística, metodologías de trabajo, etc. Eso permitió una respuesta oportuna de las ONGs a las metas establecidas por el PRODERT.*
- c) *Cercanía de las ONGs locales a la población meta del proyecto, a menudo con contactos establecidos anteriormente con las comunidades y organizaciones locales dentro de la zona de influencia del PRODERT.*
- d) *Redes establecidas de relaciones institucionales, tanto con gobiernos locales como con otras iniciativas e instituciones de desarrollo, facilitando la coordinación de las diferentes acciones en los diferentes sub-proyectos y en algunas ocasiones aportando componentes adicionales al PRODERT.*
- e) *El compromiso de las ONGs co-ejecutoras con la población meta y su permanencia en sus zonas de trabajo contribuirán a la sostenibilidad de las acciones después de haber terminado el PRODERT.*

En términos generales al ser consultados los socios de las CRAC se sintieron apoyados y estimulados por los técnicos de las ONGs co-ejecutoras contratadas que los atendieron, manifestando entre otras cosas:

- a) *Que la gran mayoría de los técnicos de las ONGs co-ejecutoras fueron amables, muy accesibles, puntuales y responsables. Los socios sintieron que existía un compromiso real de los técnicos con las necesidades, problemas y preocupaciones de las CRAC.*
- b) *Un aspecto importante en la apreciación positiva de los beneficiarios son los elementos interpersonales y sociales en las relaciones establecidas con las ONGs co-ejecutoras. Creó mucha satisfacción entre los beneficiarios que los técnicos de las ONGs participan en sus reuniones y eventos sociales de las CRAC, así como sus visitas a sus parcelas y casas.*
- c) *Por supuesto los socios consideran que hay algunos aspectos en las relaciones con las ONGs que son susceptibles de mejoramientos, pero en su mayoría se trata de sucesos aislados que se pueden corregir fácilmente. La mayor insatisfacción expresada por de los beneficiarios se relaciona con la alta rotación del personal de las ONGs co-ejecutoras, por lo menos en algunos de los subproyectos. Consecuentemente, esto último debería ser el punto de atención más importante para las ONGs co-ejecutoras para mejorar la atención brindada a las CRAC.*

Las fortalezas mencionadas anteriormente apuntan a una selección oportuna de las ONGs locales por parte de la UEP; lo que se confirma por la estabilidad de los convenios celebrados. Sin embargo, según la misma UEP la calidad de los servicios brindados por las ONG no siempre fue la mejor y existió un amplio margen para mejorar el desempeño de las mismas ONG.

Lo anterior es lógico, tomando en cuenta que las responsabilidades de las ONG co-ejecutoras implican el cumplimiento de un paquete amplio de objetivos, aunque las seleccionadas tienen claramente diferentes niveles de capacidades y fortalezas organizacionales para cumplir con ese paquete de objetivos. Por ejemplo, algunas tienen más experiencia acumulada y conocimientos en áreas específicas (microfinanzas, conservación del medio ambiente, etc.); otras tienen mayor capacidad instalada (estructuras organizativas, logística, recursos humanos, etc.). Independientemente de esas diferencias tienen que cumplir casi las mismas funciones dentro del sub-proyecto asignado.

En estos términos es lógico que la calidad de los servicios prestados no sea homogénea, con algunas ONGs sobresalientes en unos aspectos pero faltantes en otros. En cierta medida esta heterogeneidad en capacidades organizacionales de las ONGs define también el grado de apropiamiento del modelo de alianzas en la ejecución del PRODERT, con algunas ONGs quedándose básicamente al nivel de subcontratación de servicios pero otras entrando completamente en una lógica de co-ejecución.

El PRODERT invirtió poco en acciones de fortalecimiento de las capacidades de las ONGs co-ejecutoras y/o las ONGs aprovecharon poco las oportunidades existentes, aunque un proceso estructurado y mancomunado de capacitaciones, talleres y cursos contribuiría seguramente a una mayor eficiencia de las ONGs, así como a la sostenibilidad de las mismas como futuros actores importantes en el desarrollo de la zona de influencia del PRODERT.

Finalmente cabe mencionar que en el modelo de ejecución del PRODERT existe cierta confusión al respecto de las relaciones de las ONGs co-ejecutoras con los gobiernos locales, resultando contradictorio para algunas ONGs que ellas desde mucho tiempo establecieron buenas relaciones con las municipalidades, pero se ven poco involucradas en las acciones que el PRODERT desarrolla en coordinación directa con las municipalidades.

Se concluye que la modalidad de ejecución del PRODERT, consistiendo en el establecimiento de convenios y alianzas con cinco (5) ONGs locales para brindar los servicios de asesoría técnica y acompañamiento permanente a las CRAC, ha contribuido significativamente al éxito del modelo de las cajas rurales. De esta manera la experiencia demuestra lo positivo de establecer alianzas entre actores estatales y no-gubernamentales en la ejecución de proyectos de desarrollo local. Por ser una experiencia innovadora, es obvio que el modelo de ejecución tiene que madurar y desarrollarse todavía más entre los diferentes actores, según se van generando las experiencias concretas en el campo.

Llamativo al respecto es la ambigüedad que todavía existe en la denominación de las mismas ONG: a veces se habla de ONG contratadas, en otras ocasiones de ONG co-ejecutoras o aliadas, sin embargo deben considerarse en el futuro como instituciones, organizaciones o empresas de desarrollo rural, capaces de ofrecer servicios de capacitación administrativa y técnica a los beneficiarios de proyectos sean estos a nivel de grupos bases o a través de cajas rurales, bajo un esquema de contratación que garantice la transparencia de dichos procesos y que se enmarquen en lo establecido por la ley de Contratación del Estado, elemento que estuvo ausente en esta experiencia.

#### **4.2.3 Experiencia piloto de planificación del desarrollo territorial en Belén Gualcho**

Como parte de la evaluación de medio término del PRODERT se consideró importante recopilar los avances y resultados obtenidos de la experiencia piloto de planificación participativa del desarrollo local con enfoque territorial en el municipio de Belén Gualcho (sub-proyecto Mercedes), debido a que propone una forma innovadora de planificar el desarrollo de un territorio que en su marco teórico incluye:

- ✓ *La gestión del territorio como un todo.*
- ✓ *La consolidación de la agricultura familiar dentro del territorio.*
- ✓ *La inserción con equidad de mujeres y jóvenes a los procesos de desarrollo.*
- ✓ *La gestión de las experiencias y conocimientos locales.*

El presente capítulo es una síntesis del documento llamado “Experiencia piloto de planificación del desarrollo territorial en el municipio de Belén Gualcho” que analiza detalladamente los resultados y lecciones aprendidas de la experiencia desarrollada.

En la Región de Occidente, en los últimos 30 años se han desarrollado varios proyectos de desarrollo de gran envergadura, que bajo diversas modalidades de ejecución han intentado buscar potenciar la llegada de recursos externos de mucha importancia a sus áreas de intervención mediante la promoción de la coordinación interinstitucional, aspirando lograr de esta manera un mayor impacto y sostenibilidad de las acciones.

Sin embargo, un estudio publicado en el 2005 por el Despacho Presidencial de Honduras, la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con el objetivo de analizar las tendencias de desarrollo e impactos de los procesos de intervención pública en los últimos cincuenta años en el Occidente de Honduras, llegó a la conclusión que el abordaje de futuras intervenciones en la Región de Occidente con propósitos de reducir la pobreza debe enmarcarse en un nuevo modelo de desarrollo, debiéndose considerar aspectos prioritarios tales como:

- ✚ *La identificación de las oportunidades locales de la región.*
- ✚ *El establecimiento de estrategias de supervivencia, reduciendo la alta pobreza.*
- ✚ *El potenciamiento de las capacidades locales, fortaleciendo el tejido social.*
- ✚ *La democratización del control sobre los recursos.*

En el Occidente existe también un conjunto de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y Organizaciones Privadas de Desarrollo (OPD), nacionales e internacionales, que trabajan diversos temas como: el desarrollo local, las microfinanzas, la participación ciudadana, el fortalecimiento de los gobiernos locales, etc. Así mismo mencionamos como actores importantes en el desarrollo de la región los programas de asistencia del gobierno como el FHIS y el PRAF, así como las diferentes Secretarías con sus acciones permanentes (Salud, Educación, Gobernación Política, etc.).

Una de las característica muy común tanto de proyectos estatales, ONG y otras instituciones públicas o privadas de desarrollo es que casi siempre han sido muy ambiciosos al definir áreas geográficas de intervención extensas, en relación a los recursos disponibles, resultando la realización de actividades dispersas y atomizadas sin mucho impacto en la zona de influencia de los proyectos. Principalmente porque no se logró llegar a la definición de un verdadero proceso definido e integrado de desarrollo en un determinado territorio, ni adaptar las acciones apropiadas ni a definir los resultados esperados acorde a las necesidades específicas de cada territorio.

Para dar respuesta a la problemática mencionada, el PRODERT mediante un convenio de cooperación técnica suscrito el Instituto Interamericano para la Cooperación Agrícola (IICA) ha venido impulsando un modelo del enfoque territorial dentro del desarrollo rural, que implica varios conceptos:

Se parte de que el desarrollo territorial, es una nueva forma de gestionar el territorio a atender basado en el aprovechamiento de las ventajas comparativas y la capacidad de gestión de los actores sociales locales, el cual se construye mediante un diálogo con las instituciones nacionales públicas y privadas en apoyo a los objetivos locales de desarrollo definidos por los pobladores.

Por territorio se entiende un espacio geográfico que posee características distinguibles en cuanto a naturaleza económico-productiva, socio-cultural, ambiental e institucional.

Dentro del marco del PRODERT se realizó una experiencia piloto de planificación del desarrollo rural con enfoque territorial en el municipio de Belén Gualcho con la participación de tres instituciones que se identifican como los actores más relevantes que impulsaron la experiencia piloto en el municipio: el Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola (IICA) con su vinculación al PRODERT, la ONG co-ejecutora Hermandad de Honduras y la municipalidad de Belén Gualcho. El proceso incluyó una serie de acciones realizadas de las cuales mencionamos:

- *Selección del territorio: la selección del territorio del municipio de Belén Gualcho se realizó por tener una economía integrada, por tener crecimiento económico, por poseer institucionalidad para el desarrollo, por poseer paisajes y ecosistemas que lo hacen delimitable, así como por tener valores culturales comunes, en gran medida heredados de la cultura Lenca. Los diagnósticos del territorio durante el trabajo realizado confirmaron totalmente estas características.*
- *Mapeo de actores sociales: el sector que más presencia de actores tiene en el territorio es el sector social con un 80%, seguido del sector económico con apenas un 10%. En las dimensiones ambientales e institucionales la presencia de actores es marginal. Por su naturaleza la mayoría de actores sociales son de tipo gubernamental con una representatividad de más del 60% del total de actores; seguidos, pero con una brecha muy amplia, están las ONG, los grupos religiosos y las organizaciones gremiales. Muy escasamente se encuentran representados los grupos empresariales, comunales y políticos.*
- *En cuanto al área de acción, el área de educación se encuentra mayormente representada con un 50% de los actores sociales. Con una amplia brecha le siguen las áreas de organización comunal, el sector agrícola, la asistencia social de las iglesias y el sector salud. En base a la presencia de estos actores se construyó un diagrama que representa la red social de los actores presentes en el territorio, en donde aparece como elemento convergente la figura del Alcalde municipal.*
- *En cuanto a la selección de líderes: un total de 46 personas fueron mencionadas por dotes de liderazgo, de las cuales 23 fueron clasificadas en cinco niveles de liderazgo. Los líderes identificados están involucrados principalmente en actividades productivas y de desarrollo con un 40% y 25% respectivamente; líderes involucrados en actividades mercantiles y administrativas reportan un 18% cada una.*

*Las formas más frecuentes que estas personas utilizan para poder influenciar sobre los demás para que sus ideas sean aceptadas, son la concientización y educación de la población. Las características que más se aprecian de los líderes identificados son la inteligencia, la confianza en sí mismo, el conocimiento del trabajo, la integridad, la honestidad y la energía para trabajar.*

- *Mapeo de inversiones: en el municipio hay un predominio de la inversión pública pero concentrada en el tipo de inversiones funcionales. Son escasas las inversiones de núcleo y estructurales; ambas están siendo realizadas principalmente por las ONGs presentes en el territorio. El enfoque de la inversión organizacional está dirigido a infraestructura y la inversión en recursos naturales es casi nula.*
- *Conformación y funcionamiento del Grupo Gestor del territorio: el Grupo Gestor se conforma de tres actores importantes: (1) las entidades locales, incluyendo la municipalidad y una serie de organizaciones socio-productivas tales como patronatos, sociedades de padres de familia, cooperativas, cajas rurales, grupos de artesanos, etc.; (2)*

*las instituciones del gobierno, principalmente representadas por funcionarios de las Secretarías de Educación y de Salud Pública; (3) las diferentes instituciones de desarrollo, representadas por un grupo de ONG (Hermandad de Honduras, Aldea Global, ODECO y AESMO), pero también el IICA y el PRODERT se ubican en este sector.*

*El núcleo del Grupo Gestor se constituye mediante la representatividad de las entidades locales, los entes públicos y organizaciones de desarrollo que acompañan este núcleo en su gestión durante el desarrollo del municipio. Existe una asamblea de la cual se ha nombrado una directiva del Grupo Gestor conformada por un presidente, secretario y tesorero. El Grupo es coordinado por el Alcalde municipal, realizando reuniones cada quince días. En el Grupo hay un fuerte énfasis en lograr a corto plazo la coordinación de un máximo de actividades a nivel del territorio, para estimular un uso más eficiente de los recursos institucionales. Por eso un objetivo inmediato es que todas las iniciativas de desarrollo promovidas por las ONGs y proyectos sean conocidas en el seno del Grupo Gestor, para garantizar la coordinación y evitar la duplicidad de esfuerzos.*

- *Formulación del proyecto del territorio: Se parte de la definición de la visión, la misión y los valores del proyecto en de territorio y se han definido 3 motores de crecimiento prioritarios para el desarrollo del mismo, que son: el cultivo del café, las hortalizas de altura y el sector turístico.*

Como logros a nivel de la estrategia y metodologías utilizadas en la experiencia piloto podemos mencionar:

- a) *La selección de un territorio que es propicio para realizar una prueba de esta naturaleza ya que por un lado hay niveles de pobreza acentuados pero por otro lado hay potencialidades para emprender el camino hacia el desarrollo rural sostenible con un enfoque territorial.*
- b) *Ha habido continuidad en el proceso, lo que ha mantenido animada a la gente en participar.*

A nivel de los resultados esperados, los logros de la experiencia piloto hasta el momento se aprecian en dos de ellos:

1. Identificados y priorizados los motores de crecimiento del territorio: como se mencionó anteriormente son tres los motores de crecimiento que se han priorizado para trabajar en el territorio. Relacionado con ello se ha realizado una serie de diagnósticos. Por ejemplo, dentro del sector agrícola se han identificado los rubros prioritarios de la cadena hortícola que podrán formar parte de un programa específico dentro del futuro proyecto de territorio.

También se ha elaborado un diagnóstico ambiental que da una orientación de las líneas de acción que en este tema se pueden trabajar, tales como manejo de la basura, el manejo de cuencas hidrográficas, potabilización y monitoreo de calidad del agua doméstica, manejo de aguas residuales, manejo del bosque y el tema de educación ambiental.

En el campo de turismo también existe un diagnóstico del cual podrían extraerse las siguientes oportunidades para su desarrollo: conservación y fomento de las costumbres y tradiciones, el mosaico agrícola compuesto principalmente por hortalizas y café, el paisajismo que incluye biodiversidad de flora y fauna, la Feria dominical del Agricultor y el desarrollo de los eco-deportes.



2. La integración y funcionamiento el Grupo Gestor del desarrollo del municipio: dando como resultado la coordinación de actividades y la ejecución de proyectos a nivel del Grupo Gestor, entre ellos:
- ✓ *La ejecución de un proyecto de riego con aporte tripartito: (1) el IICA y el PRODERT cubrieron los costos de levantamiento topográfico y diseño del sistema; (2) los futuros beneficiarios invirtieron en la compra de la microcuenca que abastece la fuente de agua; (3) con recursos de la Cuenta del Milenio se ejecutará el proyecto por un monto de L. 2,000,000.00 complementándose los recursos con el apoyo económico del PRODERT en cuanto al riego parcelario.*
  - ✓ *Se gestionó y ejecutató un proyecto comunitario de energía solar beneficiándose 32 familias, una escuela y un centro comunal. La inversión estimada del proyecto es de L 270.000.00, con financiamiento por parte del GTZ y aportes de la municipalidad y de la comunidad beneficiada.*
  - ✓ *El PRODERT ha aprobado un proyecto de mejoramiento del camino Belén Gualcho - La Mohaga, por un monto de L 500.000.00, con el objetivo de integrar la población y producción de ese sector al flujo de comercio hacia Belén Gualcho, San Marcos y Santa Rosa de Copán.*

El gobierno local se constituye como la instancia que canaliza y ordena las intervenciones en el territorio, ya que se están realizando experiencias puntuales en este sentido, con los proyectos impulsados por el PRODERT, así como la ONGs participantes en el desarrollo de la región como Hermandad de Honduras, AESMO, etc. que están tomando información de los diagnósticos realizados para lograr impulsar el; desarrollo del municipio.

Se concluye que el desarrollo de ésta experiencia parte de lo general (diagnóstico del territorio y sus potencialidades) hacia lo particular (priorización de oportunidades locales y cómo realizar la gestión local y participativa del territorio). Esta aproximación ofrece potencialidades de llegar a una visión integral y coherente sobre el desarrollo de un determinado territorio.

#### **4.2.4 Comisiones Ciudadanas de Transparencia, Auditorías Sociales y Transparencia**

El PRODERT y el Comisionado Nacional de los Derechos Humanos de Honduras (CONADEH) firmaron un convenio de cooperación con el objetivo de continuar con el fortalecimiento institucional de los Comisionados Municipales y las Comisiones Ciudadanas de Transparencia (CCT), mediante un proceso de promoción y capacitación sistemática, así como con la asignación de recursos financieros que les permitan involucrarse en actividades de transparencia y auditoría social en los proyectos financiados en las comunidades, recuperando así la credibilidad institucional pública y privada en el manejo correcto de los recursos humanos y materiales. Los objetivos de este convenio fueron:

- a) *Promover la elección o reelección de nuevos comisionados municipales y Comisiones Ciudadanas de Transparencia en aquellos municipios en donde estas instancias finalizaron sus periodos para el cual fueron electas,*
- b) *Contar con Comisionados Municipales y Comisiones de Transparencia plenamente empoderados de sus funciones y responsabilidades, mediante la capacitación permanente y sistemática sobre temas de derechos humanos y auditoría social.*

- c) *Verificar mediante auditorías sociales si los proyectos existentes del PRODERT responden a las necesidades de los beneficiarios.*
- d) *Dar a conocer los resultados de las auditorías practicadas.*
- e) *Aprovechar los informes de auditoría para formular recomendaciones orientadas a la incidencia en la adquisición del recurso humano y material de calidad.*

Para el cumplimiento de estos objetivos se realizaron un conjunto de actividades que se refleja detalladamente en los informes elaborados por el CONADEH, así como en el documento “Proceso de sistematización de las acciones y actividades realizadas dentro del convenio entre el CONADEH y PRODERT” (CONADEH, 2007). Según la sistematización, los principales resultados alcanzados del trabajo realizado incluyen:

- ✓ *Se cuenta con un diagnóstico de los 17 municipios del área de trabajo del PRODERT, el cual da a conocer las condiciones en que se encuentran las CCT.*
- ✓ *Existe un grado importante de coordinación y aceptación de las figuras de los Comisionados Municipales y CCT por parte de las autoridades locales.*
- ✓ *Alcaldías comprometidas a realizar cabildos abiertos para la elección de las CCT.*
- ✓ *17 Comisiones Ciudadanas de Transparencia capacitadas en diferentes temáticas relacionadas a las auditorías sociales mediante talleres sobre: derechos humanos, atribuciones del CONADEH, funciones y atribuciones de las instituciones del Estado, auditorías sociales y sus herramientas, derechos de los consumidores; entre otros.*
- ✓ *Apoyo con mobiliario y equipo a las 17 CCT.*
- ✓ *Informes de 165 auditorías sociales a las CRAC del proyecto PRODERT.*
- ✓ *Socialización de los informes en las municipalidades y algunas CRAC.*

De un análisis detallado de un total de 99 informes de auditorías sociales realizadas a las CRAC, elaborado por la comisión de la evaluación, se desprende:

- a) *Los fondos PRODERT son usados correctamente por las CRAC (90% de los informes)*
- b) *Hay una buena aceptación de las auditorías por parte de las CRAC (90%)*
- c) *Hay voluntad entre los socios para capitalizar la CRAC (80%)*
- d) *Hay satisfacción sobre la asistencia recibida por parte de las ONG*

Sin embargo, los informes de las auditorías sociales reportan también algunas debilidades tales como:

- a) *Las CRAC no ponen en práctica al 100% el reglamento interno,*
- b) *Las CRAC está desorganizada y falta comunicación entre sus miembros (60%),*
- c) *Hay desconocimiento de las funciones de los cargos directivos (40%) y*
- d) *Se encuentran asignados cargos directivos dentro de una misma familia (20%).*

En la parte administrativa de las CRAC, los informes de las auditorías sociales reflejan:

- a) *Los directivos saben que existen documentos importantes tramitados (por ejemplo convenio con el PRODERT o permiso de operación), pero no los tienen en su archivo ya que los técnicos de las ONG se los han llevado (80% de los informes),*
- b) *De igual manera, los libros de actas y de caja (entradas y salidas) están desactualizados y con información incompleta porque los técnicos de la ONG se llevan los libros y los regresan bastante tarde (80% de los informes),*
- c) *No cuadran los saldos en el libro de caja (70% de los informes), principalmente porque las cajas no llevan un control apropiado sobre los fondos de la caja chica.,*

- d) *Los pagarés de los préstamos no están firmados o timbrados, así como hay solicitudes de crédito incompletas (70% de los informes),*
- e) *Falta sellar o firmar actas y otros documentos de la CRAC (70% de los informes).*

Sobre la capacitación y asistencia técnica recibida, los informes de las auditorías sociales mencionan con frecuencia que no hubo satisfacción entre los socios por la asistencia brindada por las ONG co-ejecutoras, aunque cabe mencionar que esta limitante se menciona en su gran mayoría en las auditorías sociales realizadas en Copán (casi un 100% de los informes) y no así en el departamento de Ocotepeque. También se menciona una falta de capacitación a los miembros directivos de las CRAC (70% de los informes) y que los cambios frecuentes de técnicos en las ONG limitan el impacto de la asistencia brindada.

Otras conclusiones importantes sobre el trabajo realizado por las auditorías sociales revelan:

- *Se constató una duplicidad significativa en esfuerzos realizados, ya que las clasificaciones de las CRAC (realizadas por las ONG co-ejecutoras) incluyen prácticamente la misma información que se recolecta a través de las auditorías sociales por parte de las CCT, ya que ambas visitas a las CRAC se enfocaron en verificar el cumplimiento en los controles administrativos, utilizando además casi los mismos indicadores.*
- *La participación de los funcionarios del PRODERT y técnicos de las ONG en la realización y seguimiento a las auditorías sociales fue limitada. Aparentemente no se le dio la importancia que merecía a los informes y recomendaciones de las mismas.*
- *Aunque las CCT enfocaron su trabajo únicamente a las cajas rurales y no realizaron auditorías de los demás componentes del proyecto, el impacto del trabajo realizado va más allá de las CRAC o del PRODERT, ya que las CCT se involucran activamente en diferentes otras auditorías sociales ( ERP, fondos municipales, educación, etc.), contribuyendo de esta manera al surgimiento de una cultura de transparencia y rendición de cuentas en las organizaciones, comunidades y municipios.*

#### **4.2.5 Proyectos ambientales promovidos por el PRODERT**

Dentro del marco del PRODERT se contempló el apoyo y fortalecimiento de los municipios y mancomunidades de municipios como un medio de impulsar el desarrollo local. El tema ambiental ha sido seleccionado como elemento para impulsar estos procesos y al respecto se han desarrollado sendas experiencias. Como ejemplo mencionamos lo siguiente:

Se fortaleció las capacidades municipales para la demarcación de microcuencas, combate de incendios y manejo sostenible de los desechos sólidos en 12 municipios (11 del departamento de Ocotepeque y 1 Copán).

Para la ejecución de este proyecto, el PRODERT estableció un convenio de cooperación con el Comité Ambiental Departamental Ocotepeque, conformado por 12 municipios (11 de Ocotepeque y 1 de Copán) y la ONG co-ejecutora Hermandad de Honduras, financiando con un monto de L.2,472,000.00 un conjunto de proyectos ambientales a nivel municipal desarrollados a través de las Unidades Medioambientales Municipalidades (UMA).

Los principales resultados obtenidos incluyen:

- 1) *Realización de 21 talleres y capacitaciones, desarrollando los temas siguientes: aspectos generales de conservación ambiental, elaboración de basureros, producción de plántulas en viveros y brigadas contra incendios; entre otros.*
- 2) *Construcción e instalación de 70 basureros en los cascos urbanos de 9 municipios.*
- 3) *De los 7 sistemas de recolección de desechos sólidos planificados, únicamente está funcional el del municipio de Mercedes. El mismo municipio tiene también acondicionado un predio municipal para el crematorio.*
- 4) *La microcuenca del Río Hondo en el municipio de San Marcos está delimitada y demarcada*
- 5) *Con el apoyo de personal del 7º Batallón ese en construyó el vivero regional en la comunidad de Santa Lucía, municipio de La Labor. En el proyecto del vivero regional participan 8 municipios, aportando cada uno la suma de L.10,000.00.*
- 6) *A nivel de las escuelas del municipio de San Francisco del Valle se promovió el apadrinamiento de árboles por los alumnos.*

En lo institucional, el proyecto ha resultado en un fortalecimiento de las UMAs para abordar el tema ambiental en sus territorios, a pesar de encontrarse con algunas limitantes como: el no tener predios apropiados para depositar los desechos recolectados; las dificultades con la protección de las principales fuentes de agua ya que están ubicadas en terrenos privados; la ubicación del subproyecto del vivero regional que no resulta atractiva para cuatro municipios en la zona del proyecto por la larga distancia para transportar las plantas. Además el proyecto estimuló la estructuración del Comité Ambiental Departamental, el cual a futuro podría convertirse en plataforma importante para coordinar acciones de protección medioambiental que traspasan los territorios municipales. En todo el proceso se destacó el liderazgo positivo por parte de la ONG co-ejecutora Hermandad de Honduras imprimiéndole dinamismo al proyecto.

Por otra parte, El PRODERT estableció un convenio de cooperación con un Comité de Gestión conformado por los alcaldes de los municipios de San Marcos, San Francisco, Sensenti, La Labor y Lucerna y la ONG co-ejecutora Hermandad de Honduras, con el objetivo de implementar un programa de manejo apropiado de los desechos sólidos en los municipios participantes. Adicionalmente se persigue establecer una alianza de asociativa entre las mancomunidades Valle de Sensenti y Güisayote para la instalación y administración de un relleno sanitario para el depósito ordenado de los desechos sólidos, permitiendo un tratamiento con tecnologías sostenibles y amigables con el ambiente. El aporte del PRODERT al proyecto fue de L 1,453,379.20 único desembolso del monto originalmente aprobado que fue de L 3,633.500.00.

Los principales avances logrados en este proyecto fueron:

- ❖ *Durante los primeros meses del proyecto hubo un acercamiento con las diversas instancias de cada una de las municipalidades, con los actores del desarrollo local y con las fuerzas vivas de la sociedad civil en general, para establecer vínculos de coordinación. De igual manera se identificaron otros actores en la zona del proyecto con intereses afines para llegar a una coordinación de las acciones.*
- ❖ *Realización de un conjunto de actividades de comunicación, socialización, sensibilización y capacitación, todas en relación directa con el proyecto del relleno sanitario. Como parte del componente se realizaron charlas motivadoras y capacitaciones en 22 centros educativos de la zona, teniendo como efecto que la población reconoce ahora que la basura es uno de los mayores problemas y que es fundamental adquirir una conducta más responsable al respecto.*

- ❖ *Identificación y compra del terreno para la realización del relleno sanitario. El terreno se compró con una aportación de fondos propios por parte de las municipalidades, por un valor total de L.100.000.00*
- ❖ *Realización del estudio de factibilidad y del diseño del relleno sanitario. Posteriormente se gestionará la licencia ambiental para luego entrar en la etapa de construcción de las obras físicas.*
- ❖ *Se promovió la creación de una red de UMAs a nivel de los municipios participantes en el proyecto y se promovieron la elaboración del plan estratégico intermunicipal para el manejo de los desechos sólidos.*

En el aspecto institucional se palpó que hubo una buena disposición política del Comité de Gestión para coordinar actividades con otras ONG presentes en la zona de influencia del proyecto. En este sentido se hicieron contactos con ADEVAS, ATRIDEST, AESMO y Visión Mundial; entre otros. Pero principalmente existe una participación activa de la ONG coejecutora Hermandad de Honduras, quién ha tenido alguna experiencia en el tema del manejo de desechos sólidos, y además asume buena parte de las responsabilidades administrativas-financieras del proyecto. Además se contó con la participación activa de las estructuras del sector salud.

Sin embargo, se percibió una falta de realismo y conocimientos sobre el alcance y magnitud del proyecto en la fase de planificación del proyecto. El perfil del proyecto presentado al PRODERT se presupuestó con una inversión total de L.6,200,000.00, incluyendo L.2,400.000.00 para la preparación del terreno. Pero según el estudio técnico presentado en diciembre del 2007 se necesitaban mas de L.20,800,000.00 para realizar la totalidad de la obra. Al cerrar operaciones el Proyecto, los fondos destinados a la misma no se desembolsaron en su totalidad y los alcaldes de los 5 municipios se comprometieron a hacer las gestiones necesarias para conseguir el financiamiento adicional.

#### **4.2.6 Otros componentes del proyecto**

A continuación se presenta una rápida evaluación del desempeño de los otros componentes del PRODERT que no se relacionan directamente con las CRAC.

##### **4.2.6.1 Mejoramiento caminos vecinales**

El PRODERT planificó el mejoramiento de 237.4 Km de caminos rurales de la red secundaria dentro del ámbito del proyecto, llegando a finalizar 215 Km de caminos equivalente al 91% de lo programado, beneficiando a 21,740 familias en 10 municipios de su área de influencia.

El aporte planificado del PRODERT al componente del mejoramiento de los caminos vecinales fue de poco más de L.24,658,400.00, llegando al cierre del proyecto ejecutar recursos por este concepto por la suma de L. 26,954,808.43. En promedio el aporte del PRODERT al costo total de los proyectos representa un 85%, contando con aportes adicionales por parte de las municipalidades, del Fondo Cafetero Nacional y de las comunidades beneficiadas.

Las apreciaciones de los beneficiarios e involucrados en el proyecto sobre los resultados de éste componente son muy positivas. En los grupos consultados sobre los cambios más significativos, los beneficiarios han manifestado, entre otros, que la realización de las obras ha facilitado acceder a servicios de salud de una manera más rápida, que ahora hay más presencia de organizaciones de

desarrollo en las comunidades por la facilidad de llegar a la comunidad y naturalmente que les dificulta menos sacar la producción hacia el mercado.

En las visitas a los proyectos se pudo constatar que la calidad de las obras fue buena, así como que se han realizado en áreas donde existen volúmenes de producción significativos, lo que se apreció mayor afluencia de vehículos que movilizan bienes y servicios de y hacia las comunidades. Los testimonios de los pobladores de la zona afirman sobre el beneficio de las obras para la población en general. Igualmente en las entrevistas a alcaldes se escucharon opiniones favorables al respecto y muchas de las municipalidades, junto con las organizaciones comunitarias beneficiadas están velando por el buen mantenimiento de las obras.

En los cuadros adjuntos se presentan las obras planificadas por municipio y subproyecto, incluyendo la longitud del proyecto, el número de beneficiarios directos, el costo total y el aporte PRODERT al mismo. De igual manera se presentan los datos sobre las obras realizadas.

**MEJORAMIENTO DE CAMINOS VECINALES**  
**Cifras en Lempiras**

<i>MUNICIPIO</i>	<i>KMS</i>	<i>BENEFICIARIOS DIRECTOS</i>	<i>APORTE TOTAL PRODERT</i>
<b>Sub-proyecto Cabañas</b>			
Cabañas	17.0	1,060	1,177,400.00
Copán Ruinas	26.0	2,940	1,524,600.00
Santa Rita	16.0	700	1,470,400.00
<b>Subtotal</b>	<b>59.0</b>	<b>4,700</b>	<b>4,172,400.00</b>
<b>Sub-proyecto La Unión</b>			
Concepción	18.8	560	1,115,200.00
La Unión	13.1	3,500	1,078,000.00
San Agustín	20.0	700	1,198,300.00
<b>Subtotal</b>	<b>51.9</b>	<b>4,760</b>	<b>3,391,500.00</b>
<b>Sub-proyecto Mercedes</b>			
Belén Gualcho	14.7	3,600	1,555,000.00
Mercedes	12.0	2,100	1,522,900.00
San Fco del Valle	12.0	2,100	1,470,000.00
San Marcos	15.0	2,800	1,678,100.00
<b>Subtotal</b>	<b>53.7</b>	<b>10,600</b>	<b>6,226,000.00</b>
<b>Sub-proyecto San Jorge</b>			
La Encarnación	11.0	1,500	1,211,800.00
San Fernando	9.8	2,000	1,401,000.00
San Jorge	10.0	1,500	1,765,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>30.8</b>	<b>5,000</b>	<b>4,377,800.00</b>
<b>3,736,500.00</b>			
<b>Sub-proyecto Sensenti</b>			
Fraternidad	12.0	2,550	1,336,200.00
La Labor	11.0	1,800	1,495,800.00
Lucerna	<i>Puente hamaca</i>	3,700	1,570,000.00
Sensenti	10.0	2,500	1,309,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>33.0</b>	<b>10,550</b>	<b>5,711,000.00</b>
Belén Gualcho -	9.0	580	779,700.00
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>237.4</b>	<b>36,190</b>	<b>24,658,400.00</b>

Es importante observar que por disposición del Comité de Dirección del Proyecto, se ordeno a la Comisión de Cierre llegar a un acuerdo con los contratistas encargados de la reparación de los caminos rurales, para cancelarles el saldo pendiente de sus contratos, lo que significo una inversión total en este componente al 31 de diciembre del 2010 de Lps 26,954,808.43



Puente hamaca de Lucerna, Sensenti

#### 4.2.6.2 Proyectos de agua potable

En este campo se realizaron un total de 8 proyectos que han beneficiado a poco más de 757 familias. El aporte total del PRODERT a los proyectos realizados asciende a L.2.168.000.00 y significa en promedio un 63% del costo total, contando con aportaciones adicionales por parte de algunas ONGs que trabajan en el área de influencia y con el aporte comunitario.



Foto proyecto de agua Belen Gualcho cofinanciado por PRODERT

En las visitas a las comunidades beneficiadas con estos proyectos se pudo constatar la alta participación comunitaria en la construcción de las obras y el involucramiento significativo de varias otras instituciones en la realización de estos proyectos. Se observó la necesidad de apoyar más a las comunidades en el manejo y mantenimiento de los proyectos, brindando capacitaciones y asesoría sobre el funcionamiento de las Juntas de Agua que serian las responsables del

funcionamiento de la obra realizada. En los grupos entrevistados se mencionó que son muy pocos los proyectos que se han implementado, y que las necesidades en las comunidades son mayores a los recursos disponibles para realizar más proyectos.

PROYECTOS DE AGUA REALIZADOS

MUNICIPIO APORTE PRODERT	COMUNIDAD	FAMILIAS BENEFICIADAS	COSTO TOTAL PROGRAMADO -EJECUTADO	
Lucerna	Santa Rosita	160	704,800.00	354,800.00
Mercedes	Plan del Rosario	228	718,800.00	400,000.00
San Marcos	Los Lesquines	22	459,000.00	270,000.00
Sensenti	Azacualpa	64	194,000.00	153,000.00
La Labor	Las Vegas	120	360,100.00	205,100.00
Copán Ruinas	Unión Cedral	93	350,000.00	350,000.00
San Agustín	Descansaderos	30	328,400.00	159,500.00
San Jorge	El Matazano	40	399,600.00	275,600.00
<b>Total</b>		<b>757</b>	<b>3,514,700.00</b>	<b>2,168,000.00</b>

4.2.6.3 Fincas Tipo

En 10 municipios e igual número de CRAC se implementaron las llamadas fincas tipo, como modelo de unidades productivas familiares manejadas de manera integral y amigable al medio ambiente. El concepto teórico de las fincas tipo es “unidades familiares agro-productivas ambientalistas que desarrollan diversas actividades, operando como sistema para generar la seguridad alimentaria doméstica y excedentes para la autogestión, en búsqueda de un mejor nivel de vida familiar, comunitario y del territorio, al desarrollar un papel de escuela comunitaria.

La inversión del PRODERT en las fincas tipo es considerable, llegando a una suma total de casi L.1.480.000.00 (en promedio L.148.000.00 por finca tipo). El destino de los fondos es para la instalación y acondicionamiento de las fincas, incluyendo la adquisición de herramientas, mejoramiento de infraestructura básica (vivienda, galera, sistema de agua), la siembra de varias parcelas (granos básicos, banco de proteína, café, cultivos no tradicionales) y mejoramiento de la infraestructura pecuaria (ganado mayor, cerdos, aves, cunicultura y apicultura). Además se incluye la construcción de peceras (a una escala de consumo familiar) y el establecimiento de un proyecto de lombrices.





FOTOS DE UNA FINCA TIPO APOYADA POR EL PRODERT

Los beneficiarios directos de la finca tipo son los núcleos familiares beneficiados (10 familias), y como beneficiarios indirectos se consideran los socios de la caja rural involucrada en el proyecto, así como los socios de las demás cajas rurales dentro del municipio.

Al visitar las fincas tipos y las cajas rurales de la jurisdicción se identificaron varios problemas en la implementación del proyecto; entre otros:

- ❖ *La tardanza en la aprobación de los fondos generó un desfase largo entre las capacitaciones recibidas por parte de los productores (en el transcurso del año 2005) y el inicio del acondicionamiento de las parcelas (año 2007).*
- ❖ *Existen problemas de accesibilidad a varias de las fincas; por consiguiente reciben pocos visitantes. En algunos casos ni los socios de la misma caja visitaron la finca.*
- ❖ *En algunos casos el beneficiario no tenía nada de la infraestructura ni rubros pecuarios planificados antes de iniciar el proyecto, resultando en la necesidad de construir todo de cero y atrasando así la implementación del modelo de producción.*
- ❖ *Aunque teóricamente los fondos recibidos son préstamos, los propietarios no están muy claros como van a pagar el crédito. Según el modelo de la finca tipo será en base a venta de servicios de apoyo a la producción de los beneficiarios indirectos: capacitaciones, demostraciones, asistencia técnica, etc.*

- ❖ *Finalmente las fincas tipo crean también disconformidad y fricciones dentro de las cajas, opinando que no es justo que se asigna tanto dinero para una sola familia y mencionado que en algunas situaciones el beneficiario de la finca tipo recibió más dinero que el fondo que tiene la CRAC para dar crédito a todos sus socios.*

En términos generales, se constató que no se han registrado resultados tangibles y al finalizar el proyecto muchas de las fincas tipo todavía no lograron su desarrollo total. Además no se visualiza ni está claro cómo se van a pagar los préstamos, ni como se logrará la sostenibilidad económica-financiera de las fincas tipo.

#### INVERSIONES REALIZADAS EN LAS FINCAS TIPO

MUNICIPIO	COMUNIDAD	CRAC	APORTE PRODERT
Cabañas	Platanares	Platanares	203,900.00
Cabañas	Las Lomas	Nueva Esperanza	189,000.00
Concepción	Candelaria	Nuevo Futuro	171,400.00
La Unión	Santa Cruz	Santa Cruz	154,600.00
Belén Gualcho	Suyande	Nueva Esperanza	137,500.00
San Francisco	Arivas	La Cascada	119,800.00
San Marcos	El Carrizal	Esfuerzo y Unidad	120,300.00
La Encarnación	El Naranja	Nuevo Futuro	135,300.00
San Jorge	Los Limos	Luchando para mejorar	104,500.00
La Labor	Llano Largo	Superación	143,100.00
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>			<b>L 1,479,400.00</b>

Por otra parte se observó algunas iniciativas exitosas propias de las cajas rurales al financiar lotes colectivos de producción agrícola integral y agroforestería acompañados de apoyo técnico, lo que está propiciando una mayor participación de los socios de la caja y creando espacios para el aprendizaje e intercambio de conocimientos e incrementar la producción familiar.

Para facilitar un proceso de generación e intercambio de conocimientos y tecnologías de productor a productor, es recomendable estimular técnica y financieramente estas iniciativas colectivas, que pueden masificarse a un costo relativo más bajo que el financiamiento de las fincas tipo, pero con un alcance más grande de beneficiarios.

#### 4.2.6.4 Proyectos de riego por goteo con energía solar

Mediante un convenio con la institución RELATA se han instalado 3 proyectos de riego por goteo utilizando energía solar. Uno de ellos ha sido instalado en la estación experimental de San Francisco del Valle con fines demostrativos. El PRODERT invirtió en estos 3 proyectos la suma L.675,000.00.

De la visita al proyecto realizado en la comunidad de San Antonio, municipio de Sensenti se pudo constatar que el proyecto actualmente no está en funcionamiento. Además se presentaron problemas durante la fase de planificación del proyecto, faltando participación de la caja rural involucrada en la selección del terreno y el diseño de la obra. Sólo dos productores se benefician potencialmente de la inversión y no es claro como ellos pagarán la inversión, que teóricamente se obtuvo en forma de préstamo.

## INVERSIONES REALIZADAS EN PROYECTOS DE RIEGO CON ENERGÍA SOLAR

Municipio	Comunidad	Costo total
San Francisco del Valle	Estación experimental SAG	188,800.00
Sensenti	San Antonio	243,700.00
Sensenti	El Cantil	243,700.00
<b>Inversión Total:</b>		<b>L 676,200.00</b>



Sistema de riego por goteo en Belen Gualcho

### 4.3 Principales impactos del Proyecto

La medición de los impactos del PRODERT se dificulta por la ausencia de una línea de base desde el inicio de las acciones del proyecto. Consecuentemente para poder tener una aproximación de sus efectos y resultados se hizo una encuesta con un importante enfoque retrospectivo, solicitando a los socios comparar su situación actual con su situación antes de participar como beneficiarios del PRODERT o la caja rural. Los resultados de las encuestas se complementan con algunos comentarios captados durante las entrevistas a los diferentes grupos focales visitados en las giras de campo, donde se trataba de explicar las relaciones de causalidad entre los impactos observados producto de las diferentes acciones del PRODERT que se implementaron por medio de las CRAC o en acciones directas.

Los impactos se agrupan en tres temas principales:

- *Tenencia de tierra y producción agropecuaria;*
- *Ingresos familiares y condiciones de vida;*
- *Acción colectiva y cohesión social*

### 4.3.1 Impactos en la tenencia de tierra y producción agropecuaria

En este tema los principales impactos son:

- a) *Una tercera parte de los socios manifestó tener actualmente más tierra propia que al momento de ingresar a la CRAC, según lo manifestado por los grupos, parte importante de los recursos disponibles tanto del crédito como de las utilidades de las actividades productivas, se van invirtiendo en la compra de más tierra.*
- b) *En la actualidad la cantidad de tierra arrendada ha ido en aumento, en menor medida que la comprada. Con el acceso al crédito más pequeños productores sin tierra se ven en la posibilidad de buscar parcelas extra para ampliar sus cultivos. Lo que pasa es que van sembrando café en las parcelas propias y buscan parcelas arrendadas para cultivar sus granos básicos.*
- c) *Los impactos en el cultivo de granos básicos son relativamente pequeños, aunque hay una tendencia hacia la obtención de mayores rendimientos y el autoconsumo, sólo un 20% de los socios reporta un aumento en sus ventas realizadas de granos básicos.*
- d) *Con respecto al cultivo del café, el 50% de los socios aumentó el área de siembra de su finca, desde que participan como socios en las CRAC, y un porcentaje aun superior menciona aumentos en sus ventas de café. Lo que quiere decir que el PRODERT contribuyó significativamente tanto a la expansión del cultivo de café como al aumento de los rendimientos en las fincas.*
- e) *Los impactos sobre la diversificación de la producción agrícola son poco importantes: un 15% de los productores aumentó sus ventas de otros productos diferentes a granos básicos y café, pero igual porcentaje reporta menos diversificación de sus cultivos que antes de participar en el PRODERT.*
- f) *Un número significativo de socios entrevistados (55%) reporta crecimiento en cuanto al del número de cabezas de ganado, contribuyendo en primer lugar a un mayor autoconsumo de leche dentro del hogar, y un 33% reportan un aumento de las ventas de leche y animales.*
- g) *Con respecto al manejo de la finca, entre los efectos más importantes se destacan:*
  - ✓ *Contratación de más mano de obra (46% de los socios),*
  - ✓ *Manejo de registros sobre ingresos y egresos de la finca (40%),*
  - ✓ *Compra de equipo o maquinaria agrícola (32%) y/o la realización de otra inversión importante en la unidad productiva.*
  - ✓ *Las inversiones importantes se concentran en el cultivo del café, principalmente en la compra de despulpadoras (equipo o maquinaria) y/o pilas y patios de secado (inversiones importantes).*
  - ✓ *La siembra de nuevas variedades de maíz y frijol (45% de los socios) y*
  - ✓ *La realización de análisis de suelos (35% de los socios).*
- h) *El uso de varias prácticas amigables con el medio ambiente es casi generalizado entre los socios, mencionando principalmente las prácticas de no quema en las parcelas y de sembrar árboles en las propiedades. Sin embargo, el impacto del PRODERT al respecto parece ser mínimo pues la gran mayoría de los socios manifiesta implementar estas prácticas desde antes de su participación en la CRAC. El problema medioambiental más*

*importante es el manejo inadecuado de las aguas mieles del café, con apenas un 20% de los socios implementando alguna medida correctiva.*

#### **4.3.2 Impactos en los ingresos familiares y condiciones de vida**

En este tema los principales impactos son:

- a) *El 70% de los socios entrevistados estima que los ingresos totales de su hogar aumentaron durante el último año. Pero la contribución del proyecto al aumento es difícil de estimar porque como principales causas que motivaron el aumento de los otros ingresos del hogar se debió a los buenos precios para sus principales productos como ser el café que sí se relaciona directamente a las actividades del PRODERT; otros elementos importante mencionados fueron una mayor diversificación de la producción y la disminución de los costos de producción en algunos casos.*
- b) *E 90% de los socios considera que sus condiciones de vida han venido mejorando desde que participan como socios de las CRAC. Los aspectos de mejoramiento más mencionados, en su orden de importancia, son: la seguridad alimentaria (46% de los socios), el mejoramiento de las condiciones de sus viviendas (40%), la educación (16%) y la salud (14%).*
- c) *Comparando con los demás hogares en la comunidad, los socios ubican las mejoras en sus condiciones de vida principalmente en dos temas menos tangibles: la participación en las actividades comunitarias (65 % de los socios) y las relaciones intrafamiliares (48%).*

#### **4.3.3 Impactos en la confianza, acción colectiva y cohesión social**

- 1) *Un porcentaje importante de los socios considera que existe un alto nivel de confianza mutua entre los miembros de las CRAC, así como una participación activa de la mayoría de los socios en la toma de decisiones y en las acciones colectivas. Además estiman que las diferencias entre hombres y mujeres de ninguna manera dificultan el trabajo en las CRAC ya que estas son organizaciones incluyentes y sin motivos para exclusión o discriminación de personas.*
- 2) *Un alto porcentaje de los socios se van involucrando en otras organizaciones comunitarias y por eso las capacitaciones recibidas en las CRAC sobre organización y administración de organizaciones comunitarias tienen un importante efecto multiplicador dentro de las comunidades: un 50% de los socios consultados manifiesta su que aportan y aplican sus conocimientos adquiridos en las demás organizaciones en las cuales participan.*

En resumen, los datos disponibles apuntan a impactos importantes de las actividades de las CRAC, en diferentes dominios: la base productiva de los socios, la producción agropecuaria, la seguridad alimentaria, las necesidades básicas, los ingresos familiares y el desarrollo humano en general.

En el marco de los medios de vida sostenibles para el pequeño productor, se identifican impactos importantes en cada uno de los diferentes tipos de capital que conforman el pentágono de capitales o capitalización de los socios: capital financiero, físico, y humano y social. Aunque los datos disponibles no permiten definir con exactitud los logros del proyecto en cuanto a reducción de la pobreza, es obvio que también al respecto hay un efecto importante.

El cuadro siguiente resume los cambios más significativos según los socios, ordenado en tres categorías: (1) ingresos y aspectos productivos; (2) necesidades básicas y condiciones de vida; (3) capital social y formación humana en general. *Los socios dan al aumento de sus ingresos el primer lugar de los logros o resultado generado por el proyecto, en segundo lugar los socios ubican la seguridad alimentaria y en tercer lugar el aumento del capital social dentro de las comunidades.*

Una comparación dentro de las tres categorías utilizadas para catalogar los cambios significativos del pequeño productor, resultan las por orden de importancia las siguientes conclusiones:

- ❖ *En la categoría de los aspectos productivos, el aumento de la producción no es el impacto considerado más importante, se atribuye más o igual peso a la reducción de los costos de producción y la ampliación de la base productiva del hogar. Además es interesante que los socios valorizan de manera significativa los impactos medioambientales.*
- ❖ *En la categoría de las necesidades básicas, por orden de importancia atribuida a los diferentes impactos lo más importante se considera la seguridad alimentaria, seguida de la salud y de las condiciones de vivienda. Cabe mencionar que ese orden confirma que un segmento importante de los beneficiarios atendidos mediante las CRAC pertenece al estrato poblacional viviendo en condiciones de pobreza relativa o extrema.*
- ❖ *En la categoría de la formación humana y capital social sobresalen los impactos relacionados con la construcción del capital social dentro de las comunidades. Sin embargo la conclusión más llamativa es la alta importancia atribuida a la categoría en si misma, demostrando que dentro de los impactos del PRODERT los diferentes aspectos del desarrollo humano en general son tan importantes que los elementos que se relacionan con el componente económico-productivo o las necesidades básicas de los beneficiarios.*

INDICADORES DE LOS CAMBIOS PRIORIZADOS POR LOS MIEMBROS DE LOS GRUPOS ENTREVISTADOS

**Ingresos familiares y aspectos financieros**

○ <i>Aumento de los ingresos del hogar</i>	<i>100%</i>
○ <i>Reducción de los costos de producción</i>	<i>28%</i>
○ <i>Compra de más parcelas, ampliación de la unidad productiva</i>	<i>22%</i>
○ <i>Incremento de la producción</i>	<i>18%</i>
○ <i>Uso más apropiado de agroquímicos</i>	<i>18%</i>
○ <i>Menos presión sobre los bosques y recursos naturales</i>	<i>18%</i>

**Necesidades básicas y condiciones de vida**

○ <i>Mayor seguridad alimentaria y disponibilidad de alimentos</i>	<i>72%</i>
○ <i>Salud: disponibilidad de dinero para comprar medicinas</i>	<i>39%</i>
○ <i>Salud: reducción del número de enfermedades</i>	<i>33%</i>
○ <i>Mejoras en las condiciones de la vivienda</i>	<i>33%</i>
○ <i>Apariencia personal y mejores vestidos</i>	<i>22%</i>
○ <i>Condiciones más higiénicas en la vivienda</i>	<i>18%</i>

**Formación humana y capital social**

○ <i>Aumento del capital social: solidaridad, respeto mutuo y solidaridad</i>	<i>55%</i>
○ <i>Cambios en conductas: responsabilidad, disciplina y puntualidad.</i>	<i>33%</i>
○ <i>Contribución personal y de la CRAC al desarrollo comunitario</i>	<i>33%</i>
○ <i>Aumento de la autoestima y roce social</i>	<i>28%</i>
○ <i>Transparencia en el manejo de la CRAC</i>	<i>28%</i>

## V SOSTENIBILIDAD DE LOS PROCESOS, RESULTADOS E IMPACTOS DEL PROYECTO

De igual manera que con el análisis de los efectos e impactos del PRODERT enfocamos el análisis de la sostenibilidad de sus procesos, resultados e impactos principalmente en las acciones dirigidas a las cajas rurales.

El presente capítulo contiene tres sub-capítulos:

- ❖ Análisis de la sostenibilidad de los procesos desarrollados en función de los criterios de sostenibilidad,
- ❖ Resumen de las apreciaciones de la UEP y las ONG co-ejecutoras,
- ❖ Descripción de las acciones futuras recomendadas para garantizar la sostenibilidad de las cajas rurales.

### 5.1 Análisis de la sostenibilidad de los procesos desarrollados en función de los criterios de sostenibilidad

El análisis de la sostenibilidad de los procesos y resultados obtenidos de las CRAC, tomando como modelo los criterios de sostenibilidad manejados por la Comisión Europea en la evaluación de sus proyectos, considera varios criterios de éxito de la experiencia vivida, teniendo como resultado lo siguiente:

#### 5.1.1 Participación y apropiación por parte de los beneficiarios

A lo largo de la implementación, desarrollo y de los resultados del modelo de cajas rurales, se notó la participación activa y equitativa de los beneficiarios participantes en el proyecto. Además, los socios expresaron con frecuencia su apropiación de las estructuras creadas y/o apoyadas, opinando que son organizaciones propias de la comunidad. El uso de un conjunto de herramientas participativas (diagnósticos comunitarios, elaboración de estatutos y reglamentos, clasificaciones de las cajas, etc.) contribuyó en gran medida a la apropiación del modelo de las cajas rurales, además de estimular un control social interno eficiente sobre la actividad crediticia y manejo de los recursos.

Los principales efectos al respecto, son el surgimiento de una cultura de pago entre los socios y una creciente participación de los socios más pobres y humildes en la toma de decisiones dentro de las cajas.

Efectos complementarios incluyen el crecimiento de la autoestima, el respeto mutuo y la cohesión social dentro de las cajas y comunidades asistidas por el PRODERT. Porque buena parte de los efectos mencionados se relacionan con cambios en actitudes y conductas de los beneficiarios, existe alta posibilidad que los mismos sean sostenibles y contribuirán a la permanencia de las organizaciones comunitarias después que finalice el proyecto.

#### 5.1.2 Políticas de apoyo de Gobiernos Nacionales y Locales

En la mayoría de los municipios de la zona de influencia del PRODERT las CRAC desarrollaron buenas relaciones con los gobiernos locales, las que aseguran el apoyo de los alcaldes y municipalidades a las CRAC y permitieron a algunas cajas captar fondos adicionales de la ERP para capitalizarse y expandir sus actividades. El desarrollo de estas relaciones a nivel local fue estimulado de manera permanente por el PRODERT y las ONG co-ejecutoras

En el ámbito nacional, la figura de las cajas rurales forma parte importante de las políticas del país para el desarrollo rural y al respecto se ha elaborado un marco legal apropiado. En resumidas cuentas, las CRAC caben dentro de las políticas de apoyo tanto de los gobiernos locales como nacionales, propiciando la futura asignación de recursos adicionales (humanos, materiales y financieros) que contribuirán a la sostenibilidad de las CRAC del PRODERT.

#### 5.1.3 Fortalecimiento de capacidades y tecnologías apropiadas

El desarrollo y crecimiento de las CRAC se rige por un conjunto metodológico que combina elementos de la organización social, fortalecimiento de capacidades locales, micro-financiamiento rural e instrumentos participativos. Además se apoyó fuertemente en el acompañamiento permanente a las CRAC por parte de las ONG co-ejecutoras. Parte de estas tecnologías utilizadas comprobaron su eficiencia y adaptación a las capacidades de los beneficiarios, sobresaliendo como efecto positivo la gerencia auto-gestionada y apropiada del proceso crediticio dentro de las cajas rurales.

Sin embargo, otras metodologías promovidas no se adaptaron a las capacidades locales, esperando lograr demasiado en términos de estructuras organizacionales, elaboración de informes escritos, etc. La simplificación de los procedimientos organizacionales y administrativos promovidos por el PRODERT, seguramente contribuirá a la sostenibilidad de las CRAC, tomando en cuenta que la asesoría intensiva por parte de las ONG co-ejecutoras no está asegurada al terminar el PRODERT, aunque parte del acompañamiento podría ser retomado por las estructuras de segundo nivel, tal como lo hacen en la actualidad.

#### 5.1.4 Aspectos socioculturales, inclusión y cohesión social

La amplia participación de los beneficiarios en la planificación de las acciones de las cajas rurales, asegura que las mismas tomaron en cuenta las normas y actitudes socioculturales locales. Además se comprobó que las cajas son organizaciones incluyentes, sin motivos de exclusión por motivos de sexo, edad, etnia, religión o convicción política; y que dentro de las mismas cajas existe un acceso bastante equitativo a los recursos de los fondos crediticios. Es más, en algunas comunidades y zonas de trabajo del proyecto se priorizaron los socios más pobres como beneficiarios prioritarios en la ejecución de las acciones.

De esta manera el PRODERT contribuyó a una distribución equitativa en cuanto al acceso a los servicios de organización, capacitación y fondos crediticios, logrando la satisfacción de los beneficiarios con esos enfoques de inclusión y cohesión social, garantizando que dichos servicios serán duraderos después de terminar el proyecto.

#### 5.1.5 Igualdad de Género

Todavía no hay igualdad entre hombres y mujeres dentro de las CRAC en varios aspectos, entre otros mencionamos: membrecía, participación en los órganos directivos y acceso al crédito. Parte de las desigualdades se debe a la fuerte orientación de las acciones del proyecto al sector agropecuario, así como los históricos antecedentes de una cultura machista muy arraigada en la región.

Sin embargo, las mismas beneficiarias sostienen que reciben un trato igualitario en las cajas; el proyecto realizó importantes esfuerzos en materia de capacitación sobre el tema y



socialización del enfoque de género en el desarrollo. Aunque se necesitarán algunas medidas correctivas a futuro, es de esperar que a mediano y largo plazo las cajas contribuyan a reducir las desigualdades existentes entre hombres y mujeres, haciendo más sostenibles sus actividades. Iniciativas para estimular una mayor igualdad entre géneros dentro de las CRAC deberían incluir en primera instancia innovaciones en el proceso crediticio, diversificando los destinos de los préstamos y cambiando modalidades de garantías, formas de pago, etc.

#### 5.1.6 Protección del medio ambiente

El PRODERT implementó una serie de medidas para reducir los posibles efectos negativos dañinos al medio ambiente; por ejemplo con la promoción activa de diversas prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente y con la realización de análisis de suelos. Adicionalmente una mayoría de las CRAC mostraron una buena disposición y sensibilidad con respecto al tema del medio ambiente y se involucraron activamente en diferentes proyectos en pro de la conservación de los recursos naturales renovables; por ejemplo mediante el establecimiento de viveros de árboles y la reforestación de micro-cuencas así como la creación y fortalecimiento de capacidades de las UMAS en la mayoría de los municipios.

#### 5.1.7 Capacidades organizacionales, institucionales y de gestión

El PRODERT invirtió fuertemente en el fortalecimiento de las capacidades organizativas y administrativas de las CRAC y los resultados logrados al respecto son importantes. Sin embargo, con respecto a las capacidades institucionales y de gestión de recursos adicionales queda un largo camino a recorrer, pues las CRAC en gran medida fueron bastantes dependientes de las ONG co-ejecutoras tanto para el establecimiento de sus contactos y manejo de relaciones con otros actores y proyectos de desarrollo.

El tamaño y carácter local de la mayoría de las cajas no favorece su vinculación con otras organizaciones e instituciones, ni justifica inversiones importantes en el desarrollo de una amplia red de contactos y/o capacidad de gestión. Para lograr este propósito se necesitarán estructuras coordinadoras (de segundo piso) para asegurar la sostenibilidad institucional de las cajas rurales.

#### 5.1.8 Sostenibilidad financiera y económica

Del análisis a los estados financieros de las CRAC resulta que en su gran mayoría fueron totalmente dependientes de la disponibilidad de los fondos asignados por el PRODERT para su funcionamiento. Consecuentemente la principal preocupación para garantizar la sostenibilidad financiera y económica de las cajas debió ser el asegurar el acceso a fondos externos.

Otra preocupación es el pago de los servicios de asistencia técnica y asesoría brindados a las cajas por parte de las ONG co-ejecutoras del PRODERT; costos que fueron pagados por el proyecto y no afectaron la rentabilidad de las CRAC. Considerando los argumentos anteriores se concluye que en su estado actual las cajas rurales probablemente no pueden asegurar su sostenibilidad financiera y económica una vez finalizado el PRODERT. Sin embargo, en lo que quedó de la primer fase del proyecto, están planificadas las acciones necesarias algunas de las cuales se pusieron en práctica, para diseñar e implementar las

políticas y estructuras apropiadas que podrían neutralizar los efectos adversos a fin de garantizar la sostenibilidad financiera de las mismas.

Como propuesta de salida del proyecto, la Dirección Ejecutiva del proyecto propuso la firma de un convenio de cooperación técnica con el FONADERS como una de las instancias especializadas del Ministerio de Agricultura y Ganadería en el manejo de cajas rurales. Con dicho convenio se pretende dar asistencia técnica y financiera a las CRAC y fortalecer las instancias de segundo piso creadas por el Proyecto para lograr consolidar el proceso.

Analizando los diferentes criterios de sostenibilidad, se concluye que las CRAC cuentan con una serie de logros que contribuirán a la sostenibilidad de sus actividades y sus resultados. Entre los más importantes figuran:

- ❖ La participación y apropiación de los beneficiarios,
- ❖ La existencia de políticas de apoyo a las cajas y
- ❖ La implementación de una serie de reglamentos, procedimientos y tecnologías que son adaptados a las normas socioculturales de las comunidades involucradas.

Entre los factores más críticos que podrían afectar la sostenibilidad de las cajas, y consecuentemente necesitan una atención especial durante el periodo su desarrollo son indudablemente las capacidades institucionales y de gestión, así como su sostenibilidad financiera y económica.

## **5.2 Perspectivas de la UEP y ONG co-ejecutoras en cuanto a la sostenibilidad de las CRAC.**

Considerando la sostenibilidad de las CRAC como un tema esencial en la evaluación de medio término, se organizaron una serie de talleres de trabajo sobre el tema, tanto con la UEP del PRODERT como con las ONG co-ejecutoras. El propósito principal de los talleres fue priorizar los factores y criterios clave que determinarían la sostenibilidad de las CRAC después de finalizar las actividades del PRODERT.

Con las ONG co-ejecutoras también se formularon recomendaciones para contribuir a la sostenibilidad futura de las CRAC. El informe de los talleres se encuentra detallado en el documento “Sostenibilidad de las CRAC: Perspectivas de la UEP y ONG co-ejecutoras - Acciones futuras” elaborado por el Proyecto.

Los criterios considerados como más importantes para que las CRAC caminen por la ruta de la sostenibilidad se agrupan en cuatro aspectos:

### **5.2.1 Criterios sobre valores, misión, visión y objetivos de las CRAC**

Los criterios más mencionados son: la necesidad de contar con una planificación con visión de futuro y objetivos claros (Plan Estratégico), el apropiamiento del modelo de las cajas rurales por parte de los socios, su participación equitativa en la toma de decisiones dentro de las CRAC y la transparencia en el manejo de los fondos. El desarrollo humano integral, la equidad de género y la conservación de los recursos naturales se consideran los enfoques o principios transversales a incorporar en los Planes Estratégicos de las CRAC.

### 5.2.2 Criterios sobre las capacidades organizacionales de las CRAC

La eficiencia en el manejo de los recursos y la capitalización de las cajas se consideró los dos aspectos más importantes para lograr la sostenibilidad de las mismas. Factores relacionados incluyen el cumplimiento de los estatutos y reglamentos, así como la capacidad de gestión de recursos adicionales. La legalización de las cajas es un factor facilitador significativo que contribuirá a la sostenibilidad organizativa de las mismas, así como el desarrollo de un liderazgo local dentro de las comunidades y la funcionalidad de las estructuras internas de las cajas. El crecimiento de su membresía se considera de menor importancia.

### 5.2.3 Criterios sobre las capacidades institucionales de las CRAC

La prioridad mencionada fue la creación de las estructuras de segundo grado de las cajas rurales, pero también se mencionó el establecimiento de relaciones sostenibles con los gobiernos locales y otros proyectos e iniciativas de desarrollo, sean gubernamentales o no gubernamentales.

### 5.2.4 Criterios productivos

Se señaló que las innovaciones tecnológicas promovidas por el PRODERT deben apuntar hacia el mejoramiento de los ingresos de los socios, la generación de empleo en las comunidades rurales y la seguridad alimentaria en la zona del proyecto. Poco se mencionó sobre la vinculación de las cajas rurales con los mercados como un factor clave de la sostenibilidad económica.

## 5.3 Acciones futuras para garantizar la sostenibilidad de las CRAC

De acuerdo a la definición de las categorías que agrupan los factores o criterios claves para lograr la sostenibilidad de las cajas rurales del PRODERT, las acciones futuras recomendadas al respecto, se agrupan en cinco aspectos principales:

### 5.3.1 *Desarrollo de una visión y planificación de largo plazo*

Aunque para la mayoría de los socios, el crédito es el motivador principal que les incentiva a participar en las cajas, los objetivos de las mismas deberían ir más allá para poder aprovechar las oportunidades de desarrollo en el área del PRODERT. Además muchas CRAC ya asumen una responsabilidad importante en los procesos de desarrollo económico y social de sus comunidades.

Para consolidar esos logros se considero de mucha importancia facilitar la elaboración de Planes Estratégicos a las CRAC. Los criterios básicos al respecto incluyeron una construcción participativa de planes estratégicos realistas y alcanzables, una integración de las diferentes actividades (micro-financiamiento, producción, comercialización y asistencia técnica) y una socialización intensiva de los planes para que los socios se apropiaran de los mismos.

### 5.3.2 **Redes de cajas rurales o estructuras de segundo piso**

Una necesidad inmediata es contar con una entidad de segundo piso de las CRAC que con asidero legal permita la transferencia de manera permanente de los fondos PRODERT a las organizaciones locales. Factor importante será el convenio a ser firmado por el

PRONADERS para estandarizar políticas y normas de funcionamiento de las cajas rurales en el país .

### 5.3.3 Capitalización de las CRAC

Los resultados financieros de las CRAC reflejan una dependencia alta de los fondos PRODERT para su funcionamiento y con razón los representantes de las cajas expresaron la incertidumbre existente entre los socios sobre el destino de los fondos al finalizar el proyecto. Además hay una necesidad de contar con fondos adicionales para poder ampliar los montos del financiamiento a los socios y la membrecía de las CRAC.

La gestión de recursos externos adicionales será una estrategia al respecto, pero de igual importancia será la generación interna de recursos adicionales, principalmente mejorando la eficiencia y rentabilidad de las actividades crediticias e instaurando sistemas más atractivos de ahorro local.

### 5.3.4 Innovación y ampliación de los servicios financieros rurales ofrecidos.

El crédito rural quedará siempre como una de las actividades principales de las cajas rurales y de las estructuras de segundo piso, además de ser instrumentos poderosos para propiciar el desarrollo local. Por lo que será importante ampliar la oferta de los servicios financieros con nuevas modalidades adaptadas a la población meta y tomando ventaja de las características del modelo de las cajas rurales y de la misma creación de las estructuras de segundo piso. Las innovaciones a los servicios financieros podrían incluir, entre otras, las siguientes opciones:

- i. *Cambios en las modalidades de otorgamiento del crédito: en vez de otorgar créditos de manera individual a socios individuales y por rubro, centrar los productos crediticios en atender las unidades productivas familiares como un todo, que en su conjunto normalmente tienen una rentabilidad mayor a las de un rubro en particular y distribuyen el riesgo de la inversión sobre varios rubros y actividades económicas.*
- ii. *Crear mayor diversificación de los destinos del crédito y de los rubros a financiar, con énfasis en apoyo a la microempresa no agrícola.*
- iii. *Modificar las opciones de plazo y modalidades de pago, para que vayan más de acuerdo a la actividad financiada y el flujo de ingresos y egresos.*
- iv. *Ampliar la política de garantías, considerando en especial las posibilidades del crédito solidario y traduciendo de esta manera el crecimiento de la confianza y solidaridad entre los socios dentro de las CRAC en un tipo de garantía alternativa que facilita el acceso al crédito por parte de los socios más pobres.*
- v. *Diseñar modalidades alternativas de movilización de ahorros, con énfasis en sistemas con ahorros voluntarios y retirables. Una posible pista podría ser una combinación de micro-ahorros al interior de las cajas (que dan acceso a crédito de emergencia) con captación de ahorros más sustanciales dentro de las futuras estructuras de segundo piso.*

Es evidente que casi todas las innovaciones mencionadas facilitarán el acceso a los servicios financieros por parte de las mujeres y de esta manera contribuirán de manera importante al enfoque de igualdad de género de las CRAC. Lo anterior exigirá una mayor especialización

en materia de conocimientos y experiencias exitosas de servicios financieros rurales alternativos, pero merece mencionar que en materia de servicios financieros rurales se cuenta con la importante fortaleza que algunas de las ONG co-ejecutoras acumulan una larga y rica experiencia al respecto, además de contar con departamentos y recursos humanos especializados en el tema.

### **5.3.5 Fortalecimiento de capacidades organizacionales y administrativas**

Aunque la valorización de la situación actual al respecto es bastante alta, siempre se necesitarán acciones de capacitación y asistencia técnica para fortalecer las capacidades locales dentro de las comunidades. Sin embargo, para garantizar la sostenibilidad de estas acciones será importante por un lado considerar una simplificación drástica de los diversos procedimientos administrativos en uso dentro de las CRAC, y por otro lado encontrar maneras de disminuir la rotación de ciertos cargos (especialmente secretarios y tesoreros) en las Juntas Directivas. La tercerización de ciertas actividades administrativas igualmente puede contribuir a lograr mayor sostenibilidad de las CRAC.

Una importante observación al respecto es que obviamente no se trata de diferentes recomendaciones aisladas, sino que fuertemente se interrelacionan tanto en sus aspectos del contenido como en sus aspectos de planificación (posible calendario de realización). Como elemento central se visualiza la constitución de las estructuras de segundo piso, alrededor de la cual convergen las siguientes acciones futuras:

- 1) *En primera instancia las estructuras de segundo piso deberían asegurar que los fondos PRODERT quedaran a disposición del grupo meta una vez terminado el proyecto; condición sine-qua-non para que la sostenibilidad de las CRAC no quede fuertemente comprometida.*
- 2) *Las estructuras de segundo piso formarán una plataforma idónea para reflexionar, discutir, construir y socializar una visión integral, coherente y compartida sobre la complementariedad de funciones y objetivos entre las CRAC comunitarias y las mismas estructuras de segundo piso.*
- 3) *Igualmente, constituirán a mediano plazo el nivel apropiado para experimentar con innovaciones en el tema de los servicios financieros rurales.*
- 4) *Tendrán a futuro indudablemente un papel importante en materia de acompañamiento y fortalecimiento de las CRAC comunitarias, asumiendo tareas de brindar servicios de apoyo, coordinar actividades, establecer y acompañar relaciones con otros actores, gestionar recursos adicionales, etc.*

## **VI METAS: RESULTADOS ESPERADOS VERS RESULTADOS OBTENIDOS**

A continuación se comparan los resultados obtenidos por el PRODERT a la fecha de su cierre con los resultados esperados y metas definidas en el Marco Lógico del proyecto que acompañó el documento de la segunda modificación del Plan Global de Inversiones.

Para facilitar la comparación, a nivel de cada uno de los objetivos específicos y del objetivo general se mencionan los resultados esperados (metas propuestas) y los resultados obtenidos hasta su cierre ocurrido el 31 de diciembre del 2009, terminado el capítulo con un resumen y análisis de los principales hallazgos.

Cabe mencionar que los objetivos e indicadores en el Marco Lógico del PRODERT no logran visualizar todos los resultados y efectos del proyecto, ya que entre los beneficiarios se generaron varios impactos importantes positivos para los cuales no se definieron metas específicas ni indicadores apropiados. Al respecto les referimos al capítulo sobre los efectos e impactos del PRODERT.

## **6.1 Metas y resultados obtenidos a nivel del objetivo específico 1:**

***Objetivo No. 1 - Generado un proceso dinámico de desarrollo auto-sostenido.***

### **Resultados esperados (metas):**

- a) *Fortalecidas las capacidades organizacionales de 170 CRAC*
- b) *50 líderes capacitados*
- c) *17 municipios fortalecidos mediante la organización y/o fortalecimiento de sus Unidades Municipales Medioambientales (UMA) y Comisiones Ciudadanas de Transparencia (CCT)*
- d) *17 CCT realizando auditorías sociales a las CRAC del proyecto*
- e) *3 mancomunidades de municipios fortalecidas*

### **Resultados obtenidos (logros):**

1. *Un proceso intensivo de acompañamiento a las cajas rurales resultó en un fortalecimiento organizativo de casi todas, sobresaliendo los logros en materia de capacidades administrativas y manejo auto-gestionado del proceso crediticio. Además hay un cumplimiento estricto de los estatutos y reglamentos. Como efecto importante hay una buena estabilidad organizativa; pocas cajas se desintegraron en el transcurso del periodo de vigencia del proyecto y la rotación en su membresía es mínima.*
2. *Directivos de todas las cajas rurales del PRODERT recibieron un conjunto de capacitaciones sobre los aspectos organizativos y administrativos de la organización comunitaria. Adicionalmente se implementaron capacitaciones sobre temas como legalización de organizaciones de base, estrategias de desarrollo territorial, enfoque de género en el desarrollo, etc. El manejo adecuado de las cajas comprueba los efectos de estas capacitaciones, además que los líderes de muchas cajas se desempeñan como protagonistas del desarrollo local en sus comunidades, multiplicando el efecto de las capacitaciones recibidas en otras organizaciones.*
3. *Todos los municipios dentro del área de influencia cuentan con sus Unidades Municipales Medioambientales (UMA) y Comisiones Ciudadanas de Transparencia (CCT), las cuales se fortalecieron en sus capacidades con el apoyo del PRODERT. Las UMA participan activamente en la realización de los proyectos medioambientales del PRODERT y las CCT recibieron una capacitación intensiva por parte del CONADEH.*
4. *En los años 2006 y 2008 las CCT realizaron un total de 165 auditorías sociales a las cajas rurales del PRODERT, distribuidas sobre toda la zona de trabajo del proyecto. Contribuyendo de esta manera a una transparencia completa en el manejo de los fondos del proyecto que se ponen a disposición de las cajas para el financiamiento de sus proyectos productivos y al surgimiento de una cultura de transparencia dentro de las mismas cajas, y más en general dentro de las comunidades y municipios involucrados.*

5. *Hasta la fecha, las actividades del PRODERT a nivel de las mancomunidades de municipios se limitaron al desarrollo de los proyectos medioambientales en el departamento de Ocoatepeque, con énfasis especial en el proyecto del relleno sanitario con participación de 5 municipios y 2 mancomunidades en el mismo departamento.*

## 6.2 Metas y resultados obtenidos a nivel del objetivo específico 2:

**Objetivo No. 2 – Apoyadas y/o creadas actividades generadoras de ingresos para los pequeños productores, principalmente en las zonas rurales del área de influencia del proyecto.**

### Resultados esperados (metas):

- a) 3,400 familias establecen 3,100 manzanas de cultivos
- b) 500 familias con proyectos pecuarios establecidos: ganado (250 familias), aves o cerdos (200 familias), peces (25 familias) y apicultura (25 familias)
- c) 600 familias apoyadas con infraestructura productiva, inclusive el funcionamiento de 4 proyectos de riego
- d) 600 familias aplicando nuevas tecnologías productivas en sus parcelas
- e) Generados 6,400 puestos de empleos para beneficiarios indirectos que participan en los labores en las fincas
- f) 2,720 familias (80% de los beneficiarios directos) aumentan en un 30% su producción agropecuaria
- g) 200 familias formando y gestionando microempresas no agrícolas
- h) 2,720 familias (80% de los beneficiarios directos) participan en actividades de comercialización y 1,500 de ellas buscan nuevos mercados

### Resultados obtenidos (logros):

- 1) *Los proyectos productivos financiados en el ciclo agrícola 2007-2008 abarcan más o menos 2,920 manzanas de café, 2,150 manzanas de maíz, 800 manzanas de frijol y 115 manzanas de diversos otros cultivos. La producción esperada suma más de 86,000 quintales de café, casi 67,000 quintales de maíz y 12,400 quintales de frijol. Además, desde su participación en el proyecto un 60% de los socios aumentó el área sembrada de café y un 20% aumentó las áreas sembradas de granos básicos.*
- 2) *Hasta la fecha de cierre el PRODERT apoyó 15 proyectos con ganado bovino, beneficiando a casi 140 familias. Pero un 40% de los socios de las cajas rurales (o sean más de 1,200 familias) manejan un hato de en promedio 7 animales y un 35% de ellos (más de 400 familias) aumentaron el número de animales desde su participación en el proyecto. Aunque los resultados obtenidos son menores de los esperados en cuanto a los demás proyectos pecuarios (cerdos, aves, peces y apicultura), el número total de familias estableciendo proyectos pecuarios se estima en 320 hogares.*
- 3) *Todos los proyectos de ganado apoyados por el PRODERT incluyen financiamiento para la construcción de galeras. Además se financió la construcción de galpones para aves y módulos de alojamiento de cerdos. Una inversión importante se realizó en la construcción y equipamiento de un beneficio ecológico de café en el municipio de San Francisco del Valle. Finalmente se realizaron 3 proyectos de riego por goteo con energía solar.*

- 4) *Como resultado directo de las acciones del PRODERT se van aplicando las siguientes nuevas tecnologías en las unidades productivas de los socios: siembra de nuevas variedades de granos básicos (1,200 productores), análisis de suelos y plan de fertilización (770 productores), sembrar árboles en las parcelas (710 productores), uso de abonos orgánicos (casi 600 productores) y no quema en las parcelas (igualmente 600 productores). Otras nuevas tecnologías (conservación de suelos, lombricultura, manejo integrado de plagas y enfermedades, etc.) se implementan a menor escala. Cabe mencionar que un mayor número de productores que los mencionados implementan las tecnologías respectivas, pero lo venían haciendo desde antes de participar en el proyecto.*
- 5) *Un 46% de los socios, o sean más de 1,400 productores, contrata más mano de obra desde su participación en el proyecto. De esta manera se genera un número considerable de puestos de empleo adicionales en las comunidades, aunque se trata principalmente de trabajo temporal (jornaleo) y no resulta posible cuantificar exactamente el número de nuevos puestos de trabajo.*
- 6) *Por no contar con una línea de base del proyecto resulta imposible estimar el aumento en la producción agropecuaria de los socios. Sin embargo, casi 1,850 productores aumentaron sus ventas de café y más o menos 1,200 productores aumentaron su producción de granos básicos (maíz y frijol). El aumento de la producción de granos básicos se destina en primera instancia a una mayor seguridad alimentaria. La mayor producción se debe en parte a las mayores áreas sembradas, pero en casi igual proporción a los mayores rendimientos. Adicionalmente más de 850 socios aumentaron su producción de leche, destinando igualmente la mayor parte del aumento en la producción al autoconsumo familiar. Los aumentos en las demás producciones pecuarias (cerdos y aves menores) son limitados.*
- 7) *Con el apoyo del PRODERT se formaron y fortalecieron 7 microempresas no agrícolas, beneficiando a unos 130 socios, principalmente mujeres.*
- 8) *Pocas actividades se realizaron en el área de la transformación y comercialización de la producción de los socios. Consecuentemente son pocos los socios que actualmente venden en otros mercados o lugares (12% de los socios) y aún menos los que consideran que han mejorado sus condiciones de comercialización desde que participan en las cajas rurales.*

### **6.3 Metas y resultados obtenidos a nivel del objetivo específico 3:**

**Objetivo no. 3 – Promovido el uso sostenible de los recursos naturales renovables.**

#### **Resultados esperados (metas):**

- a) *50 fincas con mejores prácticas*
- b) *1,340 familias participan en proyectos de protección de micro-cuencas*
- c) *15 UMA y 3 mancomunidades de municipios implementan proyectos de reforestación, protección de micro-cuencas y conservación de suelos y agua*

#### **Resultados obtenidos (logros):**

1. *Adicionalmente a la implementación de varias nuevas tecnologías en las parcelas de muchos beneficiarios, la mayoría de ellas amigables con el medio ambiente, 250 productores cuentan actualmente con un plan de manejo integral de la finca. Otro logro es el establecimiento de*



30 parcelas agroforestales en igual número de cajas rurales, con siembra de árboles maderables, plátano, papaya, piña, yuca, etc. Además se establecieron 10 fincas tipo, como modelo de unidades productivas familiares manejadas de forma integrada y sostenible con centros de enseñanza comunitaria.

2. Unas 25 cajas rurales manejan un vivero forestal, produciendo en promedio 5,000 plántulas y reforestando micro-cuencas en las cercanías de sus comunidades. De esta manera participan más de 500 familias. Adicionalmente un 80% de los socios, o sean casi 2,500 pequeños productores siembran árboles en sus parcelas, contribuyendo así a la conservación de las fuentes de agua en sus propiedades.
3. En el departamento de Ocotepeque se implementa el proyecto llamado “Fortalecimiento de capacidades municipales para la demarcación de micro-cuencas, combate de incendios y manejo sostenible de los desechos sólidos en 12 municipios, con la participación de las UMA de igual número de municipios. En el mismo departamento se desarrolla también el proyecto “Asociatividad de mancomunidades para el manejo integral de los desechos sólidos en 5 municipios de las mancomunidades Güisayote y Valle de Sensenti”. Ambos proyectos fueron apoyados financieramente por el PRODERT.

#### **6.4 Metas y resultados obtenidos a nivel del objetivo específico 4:**

**Objetivo No. 4 - Facilitada y apoyada la inversión en infraestructura social y de apoyo que contribuye a la satisfacción de las necesidades básicas de los beneficiarios.**

##### **Resultados esperados (metas):**

- a. 215 kilómetros de caminos vecinales mejorados
- b. 11 proyectos de agua potable, beneficiando a 1,800 familias
- c. 1,000 viviendas mejoradas y 1,000 letrinas construidas
- d. 1,500 familias capacitadas en salud y nutrición

##### **Resultados obtenidos (logros):**

1. De los 237 kilómetros de caminos vecinales planificados a mejorarse, se lograron reparar 215 kilómetros, perteneciendo a 10 municipios y beneficiando directamente a casi 22,000 personas. Adicionalmente se construyó un puente hamaca con paso vehicular en el municipio de Lucerna y una caja puente en la comunidad Pashapa, municipio de La Labor. La calidad de las obras realizadas es buena y las municipalidades se responsabilizaron en dar el mantenimiento necesario.
2. Hasta la fecha se realizaron 8 proyectos de agua en igual número de comunidades, beneficiando a poco más de 750 familias.
3. El proyecto de hogares saludables favoreció a más de 1,000 familias. La modalidad de ejecución del componente es innovadora por dos aspectos: por un lado por el co-financiamiento del proyecto entre PRODERT, municipalidades y beneficiarios; por otro lado por el manejo del 50% del financiamiento a los proyectos en forma de préstamo a los beneficiarios manejado por las mismas cajas rurales. Los tipos de mejoras priorizados por los beneficiarios son arreglos de los pisos y techos, repello de paredes y construcción de pilas de agua.

4. Aunque los temas de salud y nutrición son componentes transversales en las diferentes capacitaciones organizadas por el PRODERT, el tema específico no se desarrolló de la manera masiva que permitiera el logro del resultado esperado.

## 6.5 Metas y resultados obtenidos a nivel del objetivo general:

### **Objetivo No. 5 - Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores de las zonas de fragilidad ecológica de la Región del Trifinio en Honduras.**

#### **Resultados esperados (metas):**

- a) 3,400 familias de pequeños productores, organizadas en 170 CRAC, desarrollan proyectos productivos con asistencia organizativa, financiera y técnica del proyecto
- b) En total el proyecto alcanza 35,000 beneficiarios directos e indirectos
- c) Las mujeres integran un 30% de la membrecía y de las Juntas Directivas de las CRAC y participan en un 60% en las tareas en los diferentes proyectos productivos

#### **Resultados obtenidos (logros):**

1. El PRODERT tiene organizadas y funcionando un total de 179 cajas rurales con un membrecía total de 4,271 socios. El número de familias beneficiadas directamente por las cajas rurales se estima en 3,075 sumando un total de 16,600 personas. Todas las cajas recibieron capacitación en materia de organizativa y asistencia técnica de parte del PRODERT; unas pocas no recibieron asistencia financiera en forma de fondos PRODERT por haber sido organizadas recientemente y no tener aprobado el perfil de su proyecto productivo. En el ciclo agrícola 2007-2008 se realizaron 152 proyectos productivos con café, 133 proyectos con maíz, 128 con frijol y 32 proyectos con otros cultivos (hortalizas, papas, piña y caña). Adicionalmente están funcionando 15 proyectos productivos de ganado, así como un número más pequeño de proyectos con cerdos, aves y peces.
2. El número total de beneficiarios directos e indirectos resulta difícil de determinar exactamente por la el alcance de las diferentes acciones del proyecto. Además de los beneficiarios directos en las cajas rurales, el número de beneficiarios del componente de mejoramiento de caminos vecinales se calcula en más de 36,000 personas y el número de beneficiarios de los diferentes proyectos medioambientales en el departamento de Ocotepeque se estima en poco en más de 30,000 personas. Adicionalmente se benefician del proyecto un número considerable de pobladores en las comunidades adonde hay caja rural por la creación de empleos adicionales, pues un 46% de los socios de las cajas rurales va contratando más mano de obra como impacto del acceso a crédito para invertir en sus cultivos.
3. Las mujeres integran un 31% de la membrecía de las cajas rurales y su participación en las Juntas Directivas de las cajas es de un 20%. La participación directa de las mujeres en los diferentes proyectos productivos oscila entre un 25% (cultivo de café) y 15% (otros cultivos). Sin embargo, dentro de los hogares de los socios de las cajas rurales un 90% de las mujeres contribuye a los ingresos familiares mediante su participación en los proyectos productivos; adicionalmente un 40% de ellas genera ingresos adicionales con el trabajo temporal fuera de la propia unidad productiva, principalmente en el periodo de la cosecha de café.

## VII. ACCIONES REALIZADAS PARA EL CIERRE DEL PROYECTO

### 7.1 Acuerdos del Comité de Dirección del Proyecto

Para realizar el cierre efectivo del Proyecto, el Comité de Dirección en su última sesión realizada el 25 de noviembre del 2009, dispuso cerrar las operaciones del proyecto a partir del 30 de noviembre del 2009, nombrándose una Comisión de Cierre a cargo del PNUD y de la UPEG que será la responsable de realizar los trámites administrativos para lograr el cierre armonioso de las operaciones y compromisos del proyecto.

Entre las múltiples actividades que tendría esta Comisión, se mencionan:




- 1) *Gestionar la transferencia de fondos al PNUD para poder atender los pagos pendientes*
- 2) *Efectuar una supervisión de campo a proyectos comunitarios pendientes de pagos según los convenios*
- 3) *Revisión de las solicitudes de pagos pendientes*
- 4) *Gestionar con representantes de organizaciones para completar la documentación que respaldan las solicitudes de pago*
- 5) *Reuniones con representantes de las organizaciones contratadas, para negociar los pagos pendientes*
- 6) *Clasificar y archivar la documentación del proyecto (2004-2009)*
- 7) *Preparar documentación, TDR y varias actividades para la auditoria externa*
- 8) *Acompañar la Auditoria Externa*
- 9) *Coordinar y realizar el traspaso de inventarios a la Oficina de Bienes Duraderos de la SAG*
- 10) *Autorizar el pago a diversas organizaciones*
- 11) *Efectuar el ingreso de los vendors u ordenes de pago*
- 12) *Realizar en reuniones para informar sobre el avance de las actividades encomendadas*
- 13) *Preparar las justificaciones de fondos pendientes al BCIE, para la liquidación de anticipos*
- 14) *Actualizar la contabilidad del proyecto*
- 15) *Entregar la documentación del Proyecto en las instalaciones del DUMT*
- 16) *Presentar informe sobre las acciones realizadas*
- 17) *Participar el Reunión Cuatri-partita (SEFIN-SAG-BCIE-PNUD)*

En el Anexo No. III. Se presenta:

*Ayudas Memorias de fechas 18 de septiembre y 25 de noviembre del 2009, en las cuales se detallan las principales decisiones tomadas por el Comité de Dirección relativas al cierre del Proyecto.*

### 7.2 Comisión de Cierre –acciones Realizadas

La Comisión de Cierre nombrada procedió a dar inicio al proceso de cierre del proyecto, haciendo las siguientes acciones:

-  *Liquidación de las Cuenta Especial y saldos de los préstamos del BCIE*
-  *Liquidación de los anticipos del PNUD y saldos del préstamo del BCIE*
-  *Cancelación del anticipo de fondos PNUD el cual fue liquidado al 31 de diciembre de 2009 procediéndose a cancelar la cuenta mancomunada abierta en el Banco Atlántida de Santa Rosa Copan, la misma fue manejada de forma mancomunada por el Director y el Administrador del proyecto.*

- ✦ *Se justifico el saldo pendiente de los anticipos facilitados por el BCIE por un monto de us\$ 5,120,970.10*
- ✦ *Cancelación de contratos por servicio telefónico, energía eléctrica y otros servicios contratados con terceros por el Programa*
- ✦ *La oficina donde funciono el proyecto pertenece a la SAG y la misma es entregada en condiciones óptimas para su utilización, ya que el PRODERT remodelo completamente el edificio*
- ✦ *Se entrega al DUMT, dependencia de la Secretaria de Agricultura y Ganadería SAG en Tegucigalpa para custodia 2 libros de actas foliados y firmados que respaldan las de 27 reuniones de Comité de Dirección realizadas durante la vida del proyecto, en los que se detallan las actividades más relevantes del proyecto en aspectos técnicos y financieros que requirieron aprobación de este órgano de dirección.*
- ✦ *Acta de Traspaso definitivo de Bienes No. 106-BD-2009 Mobiliario y Equipo de Computo del PRODERT a la Secretaria de Agricultura y Ganadería, los cuales pasaron a formar parte del inventario de la Coordinación Regional de la SAG en Santa Rosa de Copán, bajo la coordinación del Ing. Manuel de Jesús Barnica para su cuidado y conservación. Acta firmada por las partes el 10 de diciembre del 2009.*
- ✦ *Oficio No. ASDP/SRC/-031-2009 de fecha 22 de diciembre del 2009, mediante el cual se da por cancelada el contrato de servicio de internet corporativo No. 106763, con la Empresa Cable Color Copan S.A. de C.V.*
- ✦ *Acta de Recepción y Verificación del Equipo de Transporte No. 105-BD-2009 de fecha 10 de diciembre del 2009 (3 vehículos y 10 motocicletas) del PRODERT a la Secretaría de Agricultura y Ganadería. Estos bienes fueron trasladados al estacionamiento de las Oficinas principales de la SAG en Tegucigalpa, M.D.C. habiendo sido recibidos por la Licda. Josselyn J. Alvarado Siwady en su condición de Gerente Administrativa de la SAG.*
- ✦ *Detalle de forma ordenada de la documentación del PRODERT que se encontraba en los archivos de la oficina en Santa Rosa de Copan, los cuales fueron entregados a la SAG para su custodia y traslado al DUMT, un total de 55 cajas conteniendo la información contable, administrativa y técnica que durante la vida del proyecto se recopiló, cada caja esta rotulada para una fácil identificación de la información que contiene.*
- ✦ *Como parte de la estrategia de cierre del PRODERT y para apoyar las 13 estructuras de segundo grado se firmaron convenios cuadripartitos para facilitar el acceso a los recursos financieros de las organizaciones de base, para el desarrollo de actividades productivas, a fin de fomentar la sostenibilidad del proceso de desarrollo con miras a lograr la sostenibilidad de las acciones post proyecto. Se adjunta copia del convenio y el detalle de las cajas rurales organizadas con su respectivo monto asignado.*
- ✦ *Convenios de Cooperación liquidados con sus respectivas actas de finiquito. Convenio IICA, FAO, etc.*
- ✦ *Listado de las CRAC y Microempresas a las cuales se les transfirió oficialmente los fondos asignados por el Proyecto y la copia de cada una de las actas según convenio cuadripartito.*

*Las principales actas y documentos referidos en los incisos anteriores se adjuntan en el Anexo No. IV*

### **7.3 Auditoría Externa**

La auditoria externa a los Estados de Situación Financiera del Proyecto estuvo a cargo de la firma auditora Juárez y Fu Accounting and Consulting Group, que fué la firma encargada de la auditoría realizada a los ejercicios fiscales 2007, 2008 y 2009, aunque ya se había practicado la auditoria

externa a los periodos 2007 – 2008 por la firma auditora Coca Luque a solicitud del BCIE se incluyeron nuevamente estos periodos ya que el informe presentado por dicha firma presentaban mucha inconsistencia de la información financiera del proyecto.

Los nuevos estados presentados por al Firma Juárez y Fú, a pesar de que presentan una mayor consistencia en la información financiera del proyecto, presentan una salvedad con respecto a los Estados de Situación Financiera del Proyecto para los años referidos, argumentando que el Contador del Programa no les proporcionó la información que necesitaban ya que según él, el sistema no estaba generando los reportes financieros ni los auxiliares de gastos e inversiones del proyecto.

Ante esta situación, el PNUD planteo la necesidad de poder reunirse con el Sr. Bernardo Tabora, ex – contador del proyecto para lograr recuperar la información que demandaba la firma auditora y así incorporar al Dictamen de Certificación a los Estados de Situación Financiera de Proyecto, la opinión sobre los mismos, principalmente los que corresponden al año 2009.

Con fecha 26 de noviembre del 2010, el Lic. Alcides Zúniga después de conciliar los saldos de los Estados Financieros conjuntamente con el ex –contador del PRODERT, remitió los Estados de Situación Financiera del PRODERT al 31 de octubre del 2010, dichos estados se presentan de forma individual, uno para los fondos BCIE, y otro para los fondos nacionales y de forma consolidada para ambos fondos. Estos Estados Financieros fueron remitidos al PNUD y a la Firma Auditora tal como se había acordado, para la incorporación de la opinión referida.

#### **7.4 Cierre de las Operaciones Contables del Proyecto**

Una de las mayores debilidades que acuso el proyecto, fue la falta de un sistema de contabilidad que registrara con efectividad las operaciones financieras del proyecto. Trascurrieron tres años y a pesar de contar con un profesional contable contratado, no se contaba con un sistema contable definido, mucho menos el registro de las operaciones contables realizadas.

Fue hasta mediados del 2007 que a solicitud del BCIE se empezó a actualizar la contabilidad, habiéndose contratado para dicha labor a un consultor externo y un nuevo profesional contable; así como la incorporación de un sistema o software que registrara y facilitara de forma oportuna y confiable las operaciones del proyecto.

Para finales del 2009, la contabilidad estaba prácticamente al día, y la información que generaba el sistema contable presentaba razonablemente la situación contable del proyecto. Sin embargo la falta de una administración efectiva del mismo se reflejaba a la hora del cierre del proyecto. Muchas de los compromisos firmados con organizaciones e instituciones locales no estaban registradas, lo que ocasionó una falta de recursos para cumplir con dichos compromisos, teniendo que recurrirse a la Secretaria de Finanzas para reasignar recursos para poder pagar estos compromisos que ascendieron a 9 millones de lempiras.

Una vez que se lograron conciliar las cuentas del proyecto, se procedió a hacer una serie de ajustes contables para cada una de los fondos, se pagaron las deudas pendientes y se procedió al cierre contable, el cual quedo reflejado en los Estados de Situación Financiera del Proyecto al 31 de octubre del 2010, que se presentan en el Anexo No. V

## VIII. CONCLUSIONES

En términos generales el Proyecto PRODERT logro en gran medida las metas propuestas en su plan de trabajo original, a pesar del recorte financiero equivalente al 38% de los fondos externos provenientes del préstamo 1606-BCIE transferidos para financiar el Plan Nacional de Granos Básicos (Bono Tecnológico) durante los años 2006 y 2008.

La ejecución financiera total del programa alcanzo el 97%, habiéndose sobrepasado el aporte de contrapartida del gobierno central y de los beneficiarios. Al final fueron desobligados recursos del préstamo BCIE por el orden de us\$ 444,722.24 debido a que dichos fondos serian transferidos al Proyecto Plan nacional de Cajas Rurales, en cual se encuentra por ser aprobado en la Secretaria de Finanzas. Es importante mencionar que este proyecto conto con el apoyo del PNUD como organismo encargado de la administración de los fondos, recibiendo además aportes donados por dicha institución por el orden de us\$ 77,643.00 que fueron destinados al pago de consultorías y apoyos administrativos al proyecto. En resumen el proyecto ejecuto recursos por el orden de us\$ 16.6 millones.

A través de las 170 CRAC organizadas y apoyadas financieramente por el PRODERT, se logró crear un mecanismo innovador para fomentar el desarrollo local, potenciando las capacidades de los beneficiados, su desarrollo personal y facilitando recursos para el desarrollo de sus actividades productivas y micro-empresariales. El PRODERT agregó algunos elementos innovadores específicos al modelo tradicional de cajas rurales, entre estos elementos innovadores mencionamos, la forma de poner a disposición a las CRAC su capital de trabajo (mediante préstamos y no con transferencias no reembolsables) y el acompañamiento de apoyo técnico a sus actividades productivas y micro-empresariales con capacitación, asistencia técnica, inversiones en infraestructura social y productivas, etc,

Entre los principales logros alcanzados por las cajas rurales del PRODERT, se destacan:

- ✓ La consolidación organizativa, resultando en estructuras estables con poca rotación en la membrecía, administrativamente operando de acuerdo a las normas y reglamentos establecidos.
- ✓ El carácter incluyente de la membrecía, con participación activa y equitativa de los diferentes grupos sociales dentro de las comunidades; aumentando de manera significativa la cohesión social, acción colectiva y solidaridad dentro de las mismas.
- ✓ Un manejo auto-gestionado, correcto y eficiente del proceso crediticio, optimizando los mecanismos de control social y gestión local de los riesgos crediticios, y resultando de esta manera en una cultura de cero mora.
- ✓ Las satisfacciones de los beneficiarios al respecto del proceso crediticio son grandes y en su mayoría clasifican el acceso al crédito como el cambio más significativo resultante de su participación en las cajas.
- ✓ Una participación activa de las cajas en los procesos de desarrollo comunitario, involucrándose en diversos proyectos sociales y de conservación medioambiental, inclusive convirtiéndose en el motor del desarrollo en muchas comunidades.

- ✓ Una transparencia total en el manejo de los recursos, apoyado tanto por elementos organizacionales (manejo democrático y participativo) como por elementos administrativos (aplicación correcta de los instrumentos necesarios).
- ✓ Combinación del instrumento del micro-financiamiento rural con acciones de fortalecimiento del capital humano, en sus diferentes aspectos: conocimientos técnicos, actitudes, destrezas personales, aumento de la autoestima, etc.
- ✓ El surgimiento de relaciones con otras organizaciones e instituciones, dentro y fuera de las comunidades, y por consiguiente el acceso a recursos y proyectos adicionales para dinamizar el desarrollo local.
- ✓ Finalmente todo lo anterior contribuye visiblemente a un aumento de la autoestima, orgullo propio y desarrollo humano de los beneficiarios del proyecto. Es seguro que estos impactos del proyecto son más difíciles de cuantificar, pero las actitudes y percepciones de la gente al respecto lo dicen todo.

Aunque el manejo eficiente del microcrédito es uno de los logros más importante de las CRAC, al mismo momento se constata una aproximación muy tradicional del crédito rural, reflejándose entre otros, por:

- ❖ Alta concentración de los créditos en actividades agropecuarias, dejando poco espacio a la microempresa no agrícola (comercio, agro-transformación o manufactura) y limitando las oportunidades de las mujeres de participar plenamente en el microcrédito.
- ❖ Control estricto sobre el uso del crédito, inclusive exigiendo facturas de liquidación del monto total del crédito en compras de insumos agrícolas.
- ❖ Utilización de un enfoque de crédito individual, también en las situaciones donde dos o más miembros de un mismo hogar tienen un crédito con la misma caja.
- ❖ Política poco abierta y creativa en materia de garantías exigidas, limitándose casi a las tradicionales garantías prendarias (títulos, documentos y escrituras) y dificultando así el acceso a crédito por parte de mujeres y socios más pobres.

Las demás actividades económicas de las CRAC (captación de ahorros, proyectos productivos colectivos y actividades diversas de capitalización) tienen hasta la fecha un peso relativamente bajo, contribuyendo en poca medida a los resultados financieros y la solidez financiera de las CRAC. Consecuentemente el fundamento económico-financiero de las cajas queda débil, con una alta dependencia de la disponibilidad de los fondos del proyecto como el PRODERT.

Como una de las modalidades de ejecución del PRODERT se destaca la contratación de EDR o ONGs locales como entidades co-ejecutora de los diversos componentes del proyecto, la prestación de los servicios para la organización social y asistencia técnica a través de las CRAC por parte de 5 ONG locales co-ejecutoras, forma un aspecto innovador del PRODERT, y a la vez uno de sus mayores factores de éxito del proyecto. En general, esta modalidad de ejecución del proyecto ha resultado eficaz y eficiente y los socios de las CRAC manifiestan casi unánimemente su satisfacción con la calidad de los servicios recibidos, así como con las relaciones establecidas con las ONG co-ejecutoras y sus técnicos.

Las fortalezas del modelo de ejecución de proyecto son diversas, pero se destacan dos aspectos principales. Por un lado, las ONG co-ejecutoras contribuyeron sustancialmente a los logros del PRODERT aportando sus experiencias anteriores en la ejecución de diferentes proyectos en la zona de influencia del proyecto, un conocimiento profundo en el ámbito del mismo, su capacidad instalada y cercanía a la población meta del proyecto, así como sus redes establecidas de relaciones institucionales, tanto con gobiernos locales como con otras iniciativas nacionales e internacionales de desarrollo.

Por otro lado, el compromiso de las ONG co-ejecutoras con la población meta y su permanencia en la zona de trabajo contribuyeron indudablemente a la sostenibilidad de las acciones después de haber terminado el PRODERT. Los resultados obtenidos manifiestan también la selección oportuna de las ONG al inicio del proyecto por parte de la UEP; lo que se confirma por la estabilidad de los convenios celebrados.

Una de las debilidades encontradas del modelo es la heterogeneidad en las capacidades organizacionales de las ONG, y consecuentemente en la calidad de los servicios ofrecidos. Adicionalmente hay dos oportunidades del modelo que poco se aprovecharon. Por un lado no se potenció suficientemente la realización de intercambios de conocimientos y lecciones aprendidas entre las ONG. Por otro lado el PRODERT invirtió poco en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de las mismas ONG, no teniendo el mismo dentro de sus objetivos específicos.

Para las ONG involucradas el mayor problema han sido las tardanzas en los pagos por los servicios brindados y los procedimientos administrativos del proyecto; creando cierta discontinuidad en el acompañamiento a las CRAC, alta rotación de personal e inclusive problemas financieros a algunas de las ONG. Lo que generó sanciones por la tardanza en la entrega de los productos acordados y la falta de presencia de sus técnicos en la zona del proyecto.

Por ser esta una experiencia innovadora, el modelo de ejecución tiene que socializar y desarrollarse todavía más entre los diferentes actores, debiéndose tomar en consideración para el futuro, la forma de contratación que establecen las Normas de Contratación del Estado para evitar posible reparos en la suscripción de estos contratos de servicios.

El tema del desarrollo rural con un enfoque territorial ha sido un tema de interés dentro del PRODERT y ha evolucionado en dos sentidos. Uno ha sido el de considerar un territorio como el de los sub-proyectos en el departamento de Ocotepeque, o de dos mancomunidades de municipios y buscar un tema en común que permita propiciar la socialización de un pensamiento que en el desarrollo de un territorio existan problemas comunes, recursos de diversa índole, y hay presencia de actores que conjuntándose pueden propiciar el desarrollo local. El enfoque consiste de ir de lo específico (abordar problemas ambientales) a lo general (propiciar la gestión del desarrollo de las mancomunidades).

En el caso de la experiencia piloto de planificación participativa del desarrollo territorial en el municipio de Belén Gualcho, ofrece más potencialidades de llegar a una visión integral y coherente sobre el desarrollo de un territorio ya que el territorio considerado, coincide con el territorio de un solo municipio. Para mediados del 2008 se contaba con el documento de proyecto, el cual sirvió de base para la identificando los motores de crecimiento del territorio y la realización de los diagnósticos comunitarios. El Grupo Gestor Local se fue posicionando como la instancia que coordina y canaliza las intervenciones de desarrollo en el municipio, entre otros con los nuevos proyectos del PRODERT y de algunas ONG activas en el territorio, logrando la gestión de los recursos para 3 proyectos y la elaboración de 17 perfiles de proyectos adicionales.



Con respecto a las metodologías utilizadas en el proceso de la planificación del desarrollo territorial en Belén Gualcho, las lecciones aprendidas incluyen:

- a) *La necesidad de elaborar y socializar con todos los involucrados un plan de trabajo o términos de referencia, detallando los objetivos, resultados esperados, diferentes fases del proceso y un cronograma de acción;*
- b) *La necesidad de fortalecer los conocimientos sobre el tema de los representantes de las organizaciones comunitarias en el Grupo Gestor, para que su participación en el proceso sea activa y eficiente;*
- c) *La necesidad de adaptar conceptos y terminología del modelo de desarrollo rural con enfoque territorial a las capacidades y lenguaje de los participantes.*

Todos los actores involucrados en la ejecución del PRODERT prestaron suma importancia a un manejo transparente de los recursos del proyecto. Muchos son de la opinión que los fondos PRODERT han sido manejados correctamente a nivel del proyecto, a nivel de las CRAC y de los beneficiarios, la mayoría de los socios entrevistados están visiblemente orgullosos de su manejo correcto de los fondos, considerando lo mismo uno de los impactos más importantes del PRODERT. Las contribuciones de las CCT a este logro ha sido de suma importancia, señalando algunas debilidades y proponiendo alternativas para mejorar el desempeño de las CRAC.

Aunque las CCT enfocaron las auditorías sociales únicamente a las cajas rurales y no realizaron auditorías de los demás componentes del proyecto, el impacto del trabajo realizado va más allá de las CRAC o del PRODERT, ya que las CCT se involucran activamente en otras auditorías sociales (ERP, fondos municipales, educación, etc.), contribuyendo de esta manera al surgimiento de una cultura de transparencia y rendición de cuentas en las organizaciones, comunidades, municipios y toda la zona de influencia del PRODERT.

Con el proyecto medioambiental desarrollado en Ocoatepeque, implementando de forma mancomunada en 12 municipios, las acciones dirigidas a la protección de los recursos naturales locales, con un enfoque en la conservación de las micro-cuencas y mejoramiento de la calidad del agua, ayudo a estructuración de un Comité Ambiental Departamental que en el futuro podría convertirse en una plataforma para coordinar acciones de conservación medioambiental dentro de un territorio que traspasa las fronteras municipales.

El PRODERT apoyo el fortalecimiento de cada una de las UMA de los municipios involucrados, proporcionándoles los recursos necesarios para desarrollar acciones en beneficio de sus municipios y de esta manera ganarse el reconocimiento de la población. Sin embargo, no se invirtió suficientemente en el fortalecimiento de las capacidades de las UMA en materia de planificación y seguimiento de los proyectos. Consecuentemente se observan debilidades en la etapa de planificación de las acciones, así como problemas en la etapa de seguimiento y evaluación de los proyectos realizados. Tampoco se aprovecharon plenamente las oportunidades para vincular las UMA con las cajas rurales, aunque un porcentaje importante de las mismas cajas desarrolla acciones importantes dirigidas a la conservación del medio ambiente.

En los capítulos IV y VI del presente informe se presenta con detalle las metas, logros e impactos alcanzados por el proyecto, en la ejecución de cada uno de los componentes, que en términos generales son muy satisfactorios en el orden técnico, no así en el orden administrativo, financiero – contable donde el proyecto acusó muchas deficiencias.

## IX RECOMENDACIONES

Todo proyecto que se ejecuta, acumula experiencia vividas en las ejecución de sus componentes, que a la hora de la evaluación de los logros obtenidos, algunas son buenas, regulares y malas, muchas de estas experiencias han sido presentadas en los capítulos anteriores como metas logros e impactos, sin embargo es importante tratar de plantear algunas recomendaciones que tanto los organismos financiadores, como ejecutores deben tomar en consideración para proyectos futuros. Entre algunas de estas recomendaciones tenemos:

- 9.1 Para asegurar la sostenibilidad de las cajas rurales creadas por el proyecto, será necesario y fundamental apoyar de manera técnica y financiera y de forma sostenida las 13 instancias de segundo piso que fueron creadas por el proyecto, localizadas en diversos municipios que formaron parte del área de influencia del proyecto. Para ello es importante que el FONADERS como la instancia gubernamental dependiente de la secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) continúe fortaleciendo estas instancias de financiamiento local y canalizando a través de ellas los procesos de seguimiento y capacitación para garantizar el éxito del proceso y la sostenibilidad de estas instancias de micro-crédito rural.
- 9.2 Aunque para la mayoría de los socios el crédito es el instrumento principal que les incentiva a participar como miembro de las cajas rurales, los objetivos de las cajas deberían ir más allá para poder aprovechar las oportunidades de desarrollo que se presentan en sus áreas de influencia. Además muchas cajas ya asumen una responsabilidad importante en los procesos de desarrollo económico y social de sus comunidades.
- 9.3 Para consolidar esos logros, será importante facilitar la elaboración de un tipo de planes estratégicos para las cajas. Los criterios básicos al respecto, deberían incluir una construcción participativa de planes realistas y alcanzables, una integración dentro de los mismos de las diferentes actividades de las cajas (micro-financiamiento, producción, comercialización, asistencia técnica, participación comunitaria, etc.) y una socialización intensiva de los planes para que los socios se apropien de los mismos.
- 9.4 Los resultados financieros de las CRAC analizadas, reflejan una dependencia alta de los fondos facilitados por el PRODERT para su funcionamiento. Para que las CRAC puedan desarrollarse con una mayor aceleración, además del acceso seguro a los actuales fondos, se vislumbra la necesidad de contar con fondos adicionales para poder atender la demanda de los y/o las membrecías de las CRAC. La gestión de recursos externos adicionales deberá ser una estrategia a implementar al respecto, pero de igual importancia será la generación interna de recursos adicionales, principalmente mediante la promoción de sistemas de ahorro más atractivos.
- 9.5 En materia de capitalización de las CRAC se debe considerar la posibilidad de invertir la actual tendencia de bajar la tasa de interés cobrada por las cajas a sus socios. En vista de las necesidades urgentes de capitalización de las CRAC parece ser más oportuno capitalizar las mismas a través de intereses cobrados, en vez de montar sistemas de ahorros obligatorios y/o aportaciones deducidas del crédito. En el contexto actual, una tasa de interés del 24% anual es perfectamente aceptable para los pequeños productores. Analizar la conveniencia de que algunas CRAC ofrecen servicios financieros a no socios o particulares.
- 9.6 La elaboración de un sistema contable sencillo y estandarizado que permita dar seguimiento a los resultados financieros de las CRAC sería de suma importancia para garantizar su

sostenibilidad. Dicho sistema debe estar al alcance de las mismas cajas acompañado de una serie de capacitaciones para poder interpretar y utilizar la información generada.

- 9.7 En materia de Distribución de Utilidades se debe diseñar una política o marco regulatorio para apoyar a las CRAC. Es de prever que estas utilidades van a seguir creciendo; lo que tarde o temprano creará desacuerdos y conflictos al momento del retiro de socios existentes y/o ingreso de socios nuevos.
- 9.8 Es recomendable incorporar en nuevos y futuros proyectos en la región, una o más réplicas del proceso de planificación participativa del desarrollo territorial, tal como se desarrolló en el municipio de Belén Gualcho, tomando en consideración las lecciones aprendidas en la ejecución del mismo.
- 9.9 Ya que la conservación de los recursos naturales es intrínsecamente una problemática compartida entre diferentes municipios dentro de un territorio definido, es recomendable que en los eventuales nuevos proyectos, la problemática sea conceptualizada y planificada para ser atendida dentro del contexto del mismo territorio, en vez de dirigirse a problemas puntuales y específicos de cada uno de los municipios de forma individual. De esta manera se aprovecharán también las posibles sinergias entre las diferentes UMAs. En ese sentido también será importante revisar, aclarar y explicitar el propósito y las responsabilidades del Comité Ambiental Departamental, con miras hacia el funcionamiento futuro del mismo una vez terminado el PRODERT. Adicionalmente se necesitará una mayor participación e involucramiento de las CRAC en la realización de los diferentes proyectos ambientales.
- 9.10 Para poder superar uno de los principales problemas que presento el proyecto en su ejecución particularmente en el área administrativa, es preciso que el organismo ejecutor designe a una instancia específica, para dar seguimiento a aquellas actividades de carácter administrativo que garanticen la eficiente administración, control financiero y contable de los proyectos.

## **X. LECCIONES APRENDIDAS**

Entre las lecciones aprendidas generadas por el proyecto, mencionamos:

- 10.1 Para la estructuración de Cajas Rurales exitosas es importante la combinación de una serie de variables, tales como: El poner a disposición del grupo organizado capital de trabajo en forma de préstamo, con un costo que se acerca al costo del mercado financiero; acompañados de servicios de asistencia organizativa, administrativa y técnica durante los primeros meses de funcionamiento de las cajas, capacitaciones puntuales para la buena administración de las cajas, transferencia tecnológica y de apoyo a través de proyectos de infraestructura social básica (ej: hogares saludables). Con una fuerte participación comunitaria y manejo transparente de los recursos. Con un enfoque importante en el manejo de los temas transversales como ser la equidad de género y conservación de los recursos naturales en todas las acciones emprendidas por las cajas.
- 10.2 Se debe utilizar un concepto más abierto e innovador sobre servicios micro-financieros, tanto en el crédito como en el ahorro, el financiamiento de nuevos y novedosas iniciativas productivas comunitarias diferentes a las tradicionales permiten brindar mejores servicios a la comunidad, generar mayores ingresos y fortalecer la caja como estructura local.

- 10.3 El diseño e implementación de instrumentos y normas administrativas para la organización y funcionamiento de las cajas deben ser sencillos, de fácil comprensión y consulta cotidiana.
- 10.4 Buscar procedimientos apropiados para estimular la continuidad de ciertos cargos directivos (principalmente secretarios y tesoreros), sin que eso afecte la gestión democrática y transparente de las cajas.
- 10.5 Considerar la adjudicación de parte de las funciones administrativas más complejas de las cajas (cálculo de intereses por pagar, elaboración de estados financieros, redacción de informes requeridos, etc.) a una organización u oferente de servicios comprometido con el desarrollo de las cajas. La adjudicación se hace de preferencia a condiciones de mercado y debe ir combinado con las capacitaciones necesarias para que las cajas puedan interpretar y utilizar eficientemente los servicios brindados.
- 10.6 El modelo de co-ejecución del proyecto resultó exitoso para el PRODERT y amerita replicarse en otros proyectos gubernamentales. Las siguientes recomendaciones podrían contribuir a potenciar más el modelo:
- a) Una selección rigurosa de las ONG co-ejecutoras y/o otros oferentes de servicios es importante y se debe basar de preferencia en un diagnóstico estructurado de las capacidades organizacionales e institucionales de los potenciales prestadores de servicios. Dicho diagnóstico no solamente considerará las capacidades técnicas y administrativas de los candidatos, sino también aspectos menos tangibles como valores, participación, liderazgo, disposición a aprender, flexibilidad, etc.
  - b) Se tiene que considerar las ventajas y desventajas de una selección de los prestadores de servicios con base en su área geográfica de trabajo (criterio geográfico) o con base en sus especializaciones en temas específicos de trabajo (criterio temático). Mientras el criterio geográfico asegura mayor coherencia e integralidad en la realización de las diferentes actividades, un criterio temático contribuirá probablemente a una mayor calidad de los servicios prestados.
  - c) Para mejorar la calidad de los servicios brindados y contribuir a la sostenibilidad del proyecto y de las mismas co-ejecutoras, un proyecto deberá invertir activamente en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de sus actores aliados. Los temas de los talleres y capacitaciones se deben definir en función de los objetivos y actividades del proyecto, pero siempre incluirán un componente fuerte sobre sistemas participativos de planificación, seguimiento y evaluación.
  - d) Aunque una diversidad dentro de los prestadores de servicios constituye una fortaleza del modelo de ejecución, una estandarización mínima de metodologías, formatos y procedimientos contribuirá a la consolidación de la información recopilada por el proyecto, la generación de nuevos conocimientos y el intercambio de las lecciones aprendidas. Dicha estandarización se relacionará principalmente con procedimientos administrativos, formatos utilizados, requisitos de rendición de cuentas, etc. De preferencia se realizará de forma participativa y de ninguna manera debe limitar los espacios para experimentar con enfoques y metodologías de trabajo alternativos que podrían generar innovaciones interesantes.
  - e) Trabajando con diversos prestadores de servicios y múltiples componentes dentro de un proyecto, es aconsejable estructurar y hacer operacional un órgano permanente de

consulta y coordinación entre la Unidad Ejecutora del Proyecto y sus aliadas. Las responsabilidades de dicho órgano incluirán: crear canales eficientes de comunicación entre los involucrados en la ejecución del proyecto, elaborar e implementar un plan de fortalecimiento de capacidades de las entidades ejecutoras, construir de manera participativa los procedimientos y formatos estandarizados del proyecto y estimular un intercambio permanente de las experiencias y sobre todo crear un mecanismo de evaluación de resultados que permita monitorear su desempeño.

- f) La implementación del modelo requiere nuevas habilidades y actitudes por parte de la unidad ejecutora del proyecto, dejando detrás sus tradicionales responsabilidades de ejecución y/o control sobre la ejecución; evolucionando paulatinamente hacia una función de acompañamiento y fortalecimiento de las entidades ejecutoras del proyecto. Una asignación de responsabilidades de los supervisores y coordinadores del proyecto por área temática, y no por área geográfica del proyecto contribuirá a la adopción de estas nuevas responsabilidades, así como a una mayor especialización de la unidad ejecutora en cada uno de los componentes del proyecto.
- g) Las fortalezas del modelo de implementación se relacionan estrechamente con el carácter local de los prestadores de servicios. Consecuentemente la mayoría de ellos tienen un volumen relativamente pequeño de operaciones y cuentan con reservas financieras limitadas. Por consiguiente será necesario elaborar e implementar procedimientos más flexibles y adaptados para realizar las transferencias de los fondos a las co-ejecutoras, con el objetivo de no comprometer innecesariamente sus capacidades ejecutoras y sostenibilidad económica, ni crear desagrados que afectan la relación establecida entre los aliados en la ejecución del proyecto.
- h) En el modelo de implementación del PRODERT, la estrategia fué de establecer convenios tripartitos entre la UEP del proyecto, los grupos organizados de beneficiarios (en este caso las cajas rurales) e instituciones o ONG locales que brindan los servicios solicitados por los beneficiarios, con la idea de generar tanto una demanda estructurada de servicios necesitados como una oferta de servicios de calidad. Sin embargo, en la práctica se constató que los beneficiarios tienen relativamente poca influencia sobre los servicios recibidos. Parcialmente porque los oferentes dirigen su oferta sobre las metas del proyecto que se establecieron en los convenios, pero también porque reciben pocos incentivos para dirigir o adaptarse más a las demandas de los beneficiarios o clientes.
- i) Para lograr un mayor equilibrio entre oferta y demanda de servicios es recomendable estructurar mecanismos para que los beneficiarios tengan más incidencia sobre los servicios recibidos, los cuales podrían incluir: (1) involucrar activamente a los beneficiarios en la evaluación del desempeño de los oferentes; (2) hacer más efectiva la demanda de servicios, entregando recursos y poder de decisión a los demandantes de servicios; (3) ampliar la oferta, creando competencia entre los oferentes de servicios.
- j) Por último se recomienda que la Secretaria de Finanzas, realice las gestiones necesarias para recuperar los fondos de la cuenta “Otras Cuentas por Cobrar” que aparecen en el Balance Consolidado al 31 de octubre del 2010 y los fondos disponibles en cuentas del PNUD que no fueron utilizados.