

## PROGRAMA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL DE HONDURAS

(TC-95-06-23-1)

### RESUMEN EJECUTIVO

ORGANISMO EJECUTOR:	Escuela Agrícola Panamericana, EAP (conocida como Zamorano)
OBJETIVOS:	El fin de este proyecto es contribuir a la transformación de los pequeños y medianos productores agrícolas y agroindustriales del sector rural de Honduras en empresarios exitosos y ambientalmente responsables. El propósito del programa es poner a prueba un sistema piloto de servicios para facilitar dicha transformación.
BENEFICIARIOS:	El proyecto beneficiará a un total de 1.960 participantes representados por: (a) 40 grupos conformados por 1.480 pequeños y medianos productores agrícolas, y empresarios agroindustriales; (b) 300 jóvenes empresarios; y, (c) 180 funcionarios de 30 entidades proveedoras de capacitación y asistencia técnica y asociaciones de productores, cada uno de ellos con la responsabilidad de capacitar, por lo menos, a 5 productores agrícolas y agroindustriales, con un efecto multiplicador que llegará a 900 beneficiarios indirectos más del Programa.
DESCRIPCIÓN:	<p>La Escuela Agrícola Panamericana sobresale por sus cualidades en la provisión de capacitación para el desarrollo de los recursos humanos. Se caracteriza por su tradición de brindar excelencia académica, fomentar el "aprender-haciendo", contribuir a la formación del carácter y liderazgo, y por su "cultura del éxito" en fortalecer las habilidades empresariales de sus clientes. Este proyecto ha sido diseñado para apoyar a la Escuela en sus esfuerzos de proyección a la población rural de Honduras y generar un impacto de mayor escala para el desarrollo empresarial del sector rural.</p> <p>La metodología a utilizarse en este proyecto, se caracteriza por su enfoque participativo, inductivo, gerencial, de comercialización, con carácter integral, e interdisciplinario, para atender las demandas de los productores y empresarios rurales. Refleja la filosofía de "aprender haciendo" en las clases, campos de producción, y plantas procesadoras, para de esta manera reforzar la comprensión de conceptos</p>

teóricos e incentivar el desarrollo de una auto-confianza para la toma de decisiones empresariales. Se da un apoyo a la mujer rural, ofreciéndole la posibilidad de asumir responsabilidades en el manejo empresarial como participante activa en todas las etapas del sistema agrocomercial.

El Programa ofrecerá un paquete integral de servicios técnicos y de gestión empresarial, organizado en tres componentes: (1) Asistencia Técnica y Servicios de Apoyo Empresarial a Grupos Organizados; (2) Capacitación de Capacitadores y Apoyo Gerencial a Empresarios Jóvenes; y, (3) Sistemas de Monitoreo, Evaluación y Seguimiento.

1. **Asistencia técnica y servicios de apoyo empresarial a grupos organizados.** Consiste en la entrega de un paquete de servicios integrados de capacitación y asistencia técnica, en materia de gestión empresarial, administración, dinámica de grupos, técnicas de producción, comercialización de productos, mercadeo, y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente. Asimismo, se identificará y asegurará el acceso a las fuentes de información necesarias mediante la incorporación de la tecnología informática para la gestión empresarial de los productores agrícolas y de los diferentes Grupos Organizados.
2. **Capacitación de capacitadores y apoyo gerencial a empresarios jóvenes.** Para lograr un efecto multiplicador, se transferirá la metodología a organismos de desarrollo, dedicados a la capacitación de microempresarios y pequeños productores; a organizaciones de productores; y, a jóvenes empresarios seleccionados por su potencial de liderazgo como agentes de cambio y de multiplicación de la metodología Zamorano en sus propias comunidades.
3. **Sistemas de monitoreo, evaluación y seguimiento.** Se aplicará un sistema de evaluación, con demostrada efectividad para medir el impacto de programas. El proyecto brinda esta oportunidad para desarrollar, aplicar en mayor escala y validar la metodología Zamorano, y evaluar su eficiencia con rigurosidad, lo que permitirá evaluarla, ajustarla y difundirla, en el contexto del desarrollo rural sostenible, a nivel nacional y Centroamericano.

**FINANCIAMIENTO:** FOMIN-Facilidad II: US\$1.892.300  
Aporte local: US\$ 795.200  
Total: US\$2.687.500

**PLAZOS:** Período de ejecución: 3 años  
Período de desembolso: 3 años 6 meses

**BENEFICIOS:** El proyecto está orientado a elevar la productividad y los ingresos, reducir los costos de producción, y promover la sostenibilidad de los recursos. Las actividades del proyecto permitirán: (a) mejorar el nivel de ingreso de 40 grupos de productores agrícolas y agroindustriales; (b) generar oportunidades de liderazgo para 300 jóvenes empresarios; (c) transferir la metodología Zamorano a 30 organismos públicos y privados de desarrollo, para asegurar el efecto multiplicador del Programa; (d) fortalecer la orientación empresarial de las organizaciones de productores de segundo grado; y, (e) fortalecer a los grupos beneficiarios a través de la provisión de servicios de información.

Estas metas se medirán mediante una evaluación rigurosa que permitirá contar con resultados sobre la efectividad de la metodología Zamorano, y dispondrá de información para determinar la factibilidad de reproducirla en otros ámbitos.

**RIESGOS:** El Programa pretende introducir el concepto de pago, de manera gradual, por la provisión de servicios a los productores agrícolas y a los empresarios agroindustriales. Esta práctica no es común en Honduras, donde el patrón de subsidios y paternalismo ha sido la regla. La meta es mostrar a los participantes, vía efecto de demostración, con el incremento de su productividad e ingresos, los beneficios en su propio desarrollo empresarial, para motivar el continuo interés por mantenerse actualizados, y de esta manera generar los recursos necesarios para asegurar la sostenibilidad del Programa. Se espera que los grupos que concluyan el proceso completo del programa, con una duración de tres años, sean financieramente autosostenibles al término del proyecto. El proyecto está estructurado de forma tal que los grupos beneficiarios cubran los costos de la asistencia técnica a partir del año cuarto.

Por otro lado, existen diferentes niveles de riesgo ambiental, cuando el proceso del desarrollo agrícola se basa en prácticas no conservacionistas. La Escuela se ha destacado por su preocupación por el medio ambiente, interés que se reflejará con la

incorporación de seis horas de instrucción por semana por curso sobre conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, uso racional de agroquímicos, control de erosión, reforestación, y temas relacionados.

**CONDICIONES  
CONTRACTUALES  
ESPECIALES:**

Para iniciar los desembolsos del Programa, la Entidad Ejecutora deberá presentar, a satisfacción del Banco:

- a. Una lista corta de los líderes y coordinadores que trabajarán en las Unidades para la ejecución de cada componente;
- b. Contratos firmados con los Coordinadores, para el primer año de operaciones;
- c. Un plan operativo (*Business Plan*) con: cronograma de actividades, plan financiero, personal y responsabilidades, estrategia de mercadotecnia, presupuesto, costo de los servicios, indicadores de desempeño de los participantes, y resultados esperados;
- d. Un mecanismo de cobro escalonado por los servicios de capacitación, asistencia técnica e información, de manera que los usuarios del Proyecto asuman gradualmente los costos de los servicios;
- e. Los criterios de elegibilidad para la selección de los grupos, capacitadores, y jóvenes; y,
- f. La aprobación por el Directorio de la Escuela de la obligación de fondos para la contraparte local del proyecto.

**ESTRATEGIA DEL  
BANCO EN EL PAÍS:**

El proyecto es consistente con la estrategia del Banco en Honduras la cual se concentra en el desarrollo del capital humano, el aumento de la productividad de la inversión privada, la liberalización de los mercados y mejora de la eficiencia estatal, apoyando la transformación del agro para dotarlo de competitividad y orientación hacia la demanda (Programa de Ajuste Sectorial Agrícola/BID, 737/OC-HO). La presente operación se funda en la participación de la población y en la generación de servicios de capacitación y asistencia técnica para elevar la productividad en el sector rural a fin de asegurar un nivel de ingresos sostenible y mejor calidad de vida.

**CLASIFICACIÓN  
AMBIENTAL:**

El Comité de Medio Ambiente en la reunión del 15 de agosto de 1995 clasificó esta operación en la Categoría III.

## I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS

- 1.1 El Comité de Donantes declaró elegible a la República de Honduras para todas las modalidades de financiamiento previstos en el marco del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) en Diciembre de 1993.

## II. CONTEXTO DEL PROGRAMA

### A. Marco general

- 2.1 El sector agrícola constituye el rubro más importante de la economía hondureña. Representa el 25% del PIB, genera el 72% de las exportaciones, emplea al 52% de la mano de obra. El 50% de los ingresos provienen de productos agrícolas tradicionales (banano y café) y, en recientes años, la producción se ha diversificado hacia productos no tradicionales como camarones, langostas, piña, melón, cítricos y hortalizas.
- 2.2 El PIB per cápita es uno de los más bajos de América Latina (con US\$593 en 1994). El salario mínimo no llega a los US\$50 mensuales. El 53% de la población es rural, de la cual el 84% es pobre, y el 66% es indigente. El analfabetismo alcanza el 42% en el área rural, y cerca del 60% de la PEA tiene menos de tres años de escolaridad. La insuficiente preparación del capital humano incide en la baja productividad de la fuerza laboral y en la escasez de mano de obra calificada, afectando la creación de empleos que requieren habilidades especiales y limita la obtención de mejores salarios.
- 2.3 La década de los 80 se caracterizó por políticas macroeconómicas, y controles sobre el comercio, con efectos adversos para el sector agrícola y para el desarrollo agroindustrial, lo cual desestimuló la inversión y las exportaciones. Los desequilibrios, que frenaron el crecimiento del sector para abastecer al país de alimentos, se debieron a: la sobrevaloración del Lempira; la fijación de precios de garantía e intervención directa en la comercialización de granos básicos; y, subsidio a las tasas de interés, distribución de semillas y prestación de servicios de maquinaria e inseminación artificial.
- 2.4 A fin de modificar estos obstáculos al desarrollo del sector agrícola, y como parte del programa de ajuste estructural iniciado en 1990, el gobierno de Honduras formuló un programa para corregir los desequilibrios macroeconómicos e incrementar la participación del sector privado en la economía, con los objetivos de: (a) eliminar la diferencia de aranceles entre los productos agrícolas y no agrícolas; (b) eliminar los controles de precios para los productos agrícolas; (c) racionalizar el sistema de aranceles y eliminar el sistema de garantía de precios mínimos y las restricciones cuantitativas para los granos básicos; (d) eliminar la interferencia del sector público en la comercialización de granos básicos; (e) iniciar reformas en instituciones de crédito agrícola; y, (f) emprender programas de seguridad alimentaria para mitigar el impacto del ajuste en los precios agrícolas.

- 2.5 En 1992 el gobierno suscribió un nuevo programa con el Banco Mundial y el BID, para ampliar el proceso de reformas y establecer las bases para un sector agrícola moderno, más productivo y con apertura para nuevas inversiones, mediante: (a) el fomento del uso sustentable de los recursos forestales; (b) el mejoramiento de la eficiencia de la intermediación financiera para el crédito agrícola y la reducción del déficit fiscal causado por los subsidios a los intereses; y (c) el mejoramiento de la planificación programática y presupuestaria de las instituciones públicas del sector.
- 2.6 A pesar de estas medidas, en 1993 se presentaron nuevamente desequilibrios macroeconómicos lo cual llevó al gobierno a iniciar: (a) reformas profundas del Estado, por medio del Programa de Reforma del Sector Público (HO-0101) en preparación por el Banco Mundial y el BID, que incluye la racionalización de la Secretaría de Recursos Naturales y la revisión de sus programas; y, (b) PROAGRO: el Plan Agrícola para el Desarrollo del Campo 1995-1998, estrategia para impulsar medidas de política específicas, especialmente en la agroindustria, establecer las bases para el desarrollo rural agrícola, y facilitar las transformaciones en los sistemas de producción, incentivando a los productores agrícolas a adoptar una determinada lógica económica y una conducta ecológica de manera que se revierta la degradación de los recursos.
- 2.7 Para mantener el dinamismo impulsado por los programas macroeconómicos y de reformas sectoriales, es necesario complementarlo con acciones que aborden los problemas microeconómicos, y el fomento de la innovación productiva y organizacional en el ámbito empresarial. De ahí la importancia de involucrar a los actores de la sociedad y al sector empresarial, principales agentes del quehacer productivo de la economía.
- 2.8 Si bien las políticas de liberalización generan oportunidades de crecimiento económico, también presentan a los pequeños productores y empresarios el desafío de enfrentarse a la necesidad de reconvertirse y modernizarse para insertarse de manera más eficiente y competitiva en una economía social de mercado. En este contexto de competencia nacional, cobra relevancia la capacitación de los recursos humanos del sector rural de Honduras.
- B. Situación del sector empresarial, agroindustrial y de los pequeños productores agrícolas en Honduras
- 2.9 **Microempresa.** La microempresa hondureña se caracteriza por tener sus raíces en las poblaciones más deprimidas económicamente, situándose en los principales polos de desarrollo industrial: Tegucigalpa y San Pedro Sula. Ocupan hasta cinco personas, con activos inferiores a US\$1.250, con bajo nivel tecnológico, con una antigüedad promedio de tres años. Existen aproximadamente 170.000 microempresas que generan 370.000 empleos, todas del sector informal, y contribuyen en 22% del valor agregado industrial.
- 2.10 **Pequeña Empresa.** Existen cerca de 3.150 pequeñas empresas, que ocupan entre 5 y 15 empleados, con activos inferiores a US\$10.000, y el 60% pertenece al sector informal. Los diagnósticos la califi-

can como precaria por su inadecuada gestión empresarial; incipiente organización de los empresarios para representar sus intereses comunes; carencia de grupos gerenciales calificados; deficiente control de la calidad; falta de promoción de mercados e ineficientes canales de distribución; falta de información sobre mercados; poco conocimiento de la competencia; y, en resumen, una falta de cultura empresarial y de estrategias competitivas.

2.11 **Agroindustria.** Según estudios realizados por la Escuela Agrícola Zamorano, la pequeña y mediana agroindustria se caracteriza por una serie de restricciones a su desarrollo: recursos humanos poco calificados; poco desarrollo tecnológico; limitado acceso a la asistencia técnica y capacitación; disponibilidad estacional de materia prima, sin estándares de calidad, y con fluctuaciones en sus precios; poca disponibilidad de información sobre mercados y falta de capacidad para analizar y descubrir nuevas oportunidades; falta de crédito; altos costos de comercialización e inadecuados canales de distribución; alto costo del transporte; infraestructura inadecuada; y finalmente, dificultad para ajustarse a los cambios macroeconómicos.

2.12 **Productores Agrícolas.** En el sector agropecuario se distinguen varios tipos de productores, entre ellos:

a. Pequeños productores destinan sus esfuerzos y limitados recursos a una agricultura de subsistencia, utilizan baja tecnología, tienen poco acceso a la asistencia técnica y capacitación, carentes de acceso al crédito, con problemas legales de tenencia de la tierra, y exiguos excedentes de producción, comercializados por intermediarios.

b. Medianos productores utilizan tecnologías de baja y mediana intensidad, con limitado acceso a las fuentes de crédito, asistencia técnica y capacitación. Destinan sus volúmenes de producción a satisfacer el mercado interno y, eventualmente, se insertan en el mercado externo, a través de intermediarios o procesadoras, en su mayoría de café.

C. El mercado de servicios de asistencia técnica

2.13 En el contexto de la racionalización del aparato estatal hondureño, se reducirán las funciones que el sector público viene desempeñando para la generación y transferencia de tecnología, apartando de la responsabilidad del Estado aquéllas que pueden ser mejor atendidas por otros agentes. Sin embargo, la actual oferta privada de servicios tecnológicos para los productores agrícolas y agroindustriales carece de sistematicidad, integración, no se abastece para atender una cobertura insatisfecha, y no es transformadora.

2.14 Si bien las instituciones privadas cuentan con tecnologías para una gran mayoría de cultivos y especies animales, sus programas han sido deficientes por la ausencia de un sistema nacional coordinado de investigación y transferencia de tecnología agropecuaria. Para superar esta limitación, el gobierno está preparando un Proyecto, a

través de la Dirección de Ciencia y Tecnología Agropecuaria (DICTA), con la colaboración del BM y el BID.

- 2.15 En este marco institucional, la Escuela Agrícola Panamericana (EAP) viene a cubrir un vacío por su nivel de excelencia, tradición y liderazgo en la generación de tecnología en el campo de la educación agrícola basada en una filosofía de aprender haciendo. Bajo esta línea de trabajo, desde 1990 la Escuela ha dirigido proyectos piloto para generar experiencia mediante la capacitación y la asistencia técnica a grupos organizados de campesinos en la industrialización y comercialización del jocote y del paste. Estos proyectos han demostrado la viabilidad técnica, económica y financiera de microempresas rurales que industrializan y comercializan productos con valor agregado, y han contribuido a la organización de las cooperativas agroindustriales, en su mayoría constituidas por mujeres. Estos grupos han iniciado la venta de sus productos en los mercados nacionales y en otros países de la región, con el apoyo de Zamorano en el monitoreo y en la búsqueda de otros mercados de exportación.
- 2.16 La demanda de capacitación y asistencia técnica por los productores agrícolas y agroindustriales, fue identificada por la Escuela mediante estudios sobre perspectivas para la agroindustria en las organizaciones de productores, y consultas a grupos rurales organizados. Los resultados reflejaron las necesidades de asistencia técnica y capacitación en tecnología agroindustrial, nuevas técnicas de cultivo, precios e información de mercados, administración y gerencia, y reforzamiento institucional para mejorar su poder de negociación y comercialización. Asimismo, destacó la importancia de incorporar a la mujer en los procesos productivos y el interés de organizarse.
- 2.17 En este contexto se enmarca el Programa de Desarrollo Empresarial Rural de Honduras cuyo propósito es facilitar la transformación de los pequeños y medianos productores agrícolas y agroindustriales en empresarios exitosos, con la aplicación de una metodología de servicios integrados de capacitación y asistencia técnica, apoyados en un eficiente sistema de información.

D. Trabajo con grupos organizados

- 2.18 Criterios de eficiencia económica inclinan a focalizar el proyecto hacia los "Grupos Organizados" de la sociedad civil rural: Los grupos ya estructurados poseen una mayor capacidad para absorber costos de transacción, mayor poder de negociación, y se facilita la integración vertical entre los productores rurales y las agroindustrias para generar mayor valor agregado. Asimismo, se posibilita trabajar sobre la base de contratos de producción con cooperativas para incentivar a los productores a adoptar técnicas de producción, de acopio, empaque y comercialización de acuerdo a las exigencias que demanda el mercado.



- 2.19 Al promover, mediante este proyecto piloto el trabajo con asociaciones de los pequeños empresarios rurales, se facilitará el análisis de su problemática, y se apoyará en la búsqueda de opciones para acceder al financiamiento y a la asistencia técnica. También permitirá descubrir nichos de inserción en los mercados a diferentes niveles, establecer redes de comercialización, y negociar convenios de producción y procesamiento.

E. La Escuela Agrícola Panamericana (EAP/Zamorano)

- 2.20 La Escuela Agrícola Panamericana, institución de nivel universitario que funciona dentro de una finca comercial, fue creada en 1942 por líderes nacionales e internacionales del sector privado, para contribuir al desarrollo agrícola y rural de Latinoamérica a través de la educación y la investigación. La escuela es privada, independiente, autónoma, y financieramente sólida. La misión de la EAP es preparar líderes en agricultura sostenible, agronegocios, manejo de recursos naturales y desarrollo rural. La metodología de Zamorano basa su enseñanza en los principios del panamericanismo, aprender haciendo, excelencia académica y formación del carácter y liderazgo. Los estudiantes "aprenden haciendo" de profesores que "enseñan haciendo" bajo una estricta disciplina y trabajo duro.
- 2.21 Esta combinación de principios y esfuerzos resulta en una buena producción de alimentos, que sustenta a la población de la Escuela de aproximadamente 1.000 personas. Los excedentes de la producción se venden para ayudar en el financiamiento de la Escuela. Cuenta con un cuerpo docente de 100 profesionales para los programas académicos de Agrónomo e Ingeniero Agrónomo.
- 2.22 Como parte del Programa de Proyección, la Escuela ofrece cursos en materia agrícola a profesionales, técnicos, pequeños agricultores y al público en general. Las actividades de proyección han crecido sustancialmente en la última década, habiendo capacitado a cerca de 35.000 hondureños, y participantes de otros países.
- 2.23 Desde 1991, la Escuela provee capacitación y asistencia técnica como una actividad de proyección, especialmente a los siguientes grupos: (a) **a pequeños productores:** quienes reciben tecnología agrícola sobre cultivos, ganadería, y reforestación; (b) **a grupos de pequeños agricultores:** se les capacita en áreas técnico-administrativas, y en comercialización de la producción agropecuaria; (c) **a microempresarios y a pequeñas agroindustrias:** en la formación de empresas agroindustriales, estudios de factibilidad comercial, y comercialización, (d) **a escuelas agrícolas vocacionales de ciclo básico:** con apoyo en la preparación de huertos escolares y en la crianza de animales de granja, y (e) **a capacitadores de organismos de desarrollo:** en materia de organización y administración de la agroindustria rural, administración de fincas, y mercadeo de productos agropecuarios.

F. Justificación del proyecto

- 2.24 Si bien desde hace cuatro décadas, los pequeños y medianos productores del sector agrícola reciben asistencia técnica, por medio de programas de desarrollo rural y extensión en las áreas de producción, no se ha prestado la debida atención a temas sobre gerencia, administración, mercadeo, comercialización, y conservación y uso racional de los recursos naturales y el medio ambiente.
- 2.25 El sector agroindustrial es incipiente y afronta una serie de factores adversos. Evaluaciones del sector señalaron lo infructuoso de los esfuerzos de su desarrollo debido a la descoordinación institucional, y a la falta de una metodología integral, sistemática, interdisciplinaria y validada, para transferir tecnología a los productores agrícolas y empresarios agroindustriales.
- 2.26 Los actuales políticas de liberalización comercial crearán oportunidades y retos para el desarrollo empresarial. Además, a medida que el sector público redefine su rol para servir a la población, los productores y los empresarios deberán unir esfuerzos e integrarse para insertarse en mercados nacionales e internacionales competitivos. En este contexto, se exigirá, a los productores y empresarios, el desarrollo de habilidades competitivas para enfrentarse con eficiencia a los desafíos que presenta un mundo moderno.
- 2.27 La institución que sobresale por sus cualidades, en brindar capacitación y asistencia técnica para el desarrollo de habilidades competitivas, es la Escuela Agrícola Panamericana. Se caracteriza por su tradición de brindar excelencia académica, fomentar el "aprender-haciendo", contribuir a la formación del carácter y liderazgo, y por su "cultura del éxito" en fortalecer las habilidades empresariales de sus clientes. El éxito e impacto de sus programas han sido siempre la mejor evidencia de la efectividad del sistema zamorano. La función de la escuela es revisada continuamente, como se refleja en el Plan Estratégico para el quinquenio 1995-1999, este proceso de planeación promovió la innovación en toda la institución para el mejoramiento de la calidad de la educación. Este proyecto ha sido diseñado para apoyar a la Escuela en sus esfuerzos de proyección al sector rural de Honduras y generar un impacto de mayor escala para el desarrollo empresarial rural (Ver Anexo II-1).

III. EL PROYECTO

- 3.1 El proyecto consiste en una serie de eventos secuenciales y complementarios - cursos, talleres y asistencia técnica - dirigidos a grupos seleccionados y organizados de productores agrícolas y agroindustriales, por un horizonte operativo de tres años (Ver Anexo III-1).
- 3.2 La metodología parte de las experiencias iniciadas por la Escuela, hace cinco años, por medio de su "Centro para el Desarrollo de Agronegocios" (CDA), con un enfoque gerencial, participativo, de

comercialización, y con carácter integral e interdisciplinario, para atender las demandas de sus clientes. Esta metodología, de aplicación práctica para el campo, reflejará la filosofía Zamorano de "aprender haciendo" en las clases, campos de producción y plantas procesadoras. Se reforzará el entendimiento de conceptos teóricos y prácticos, y se incentivará el desarrollo de una auto-confianza para la toma de decisiones empresariales. El proyecto dará un apoyo a la mujer rural, como participante activa en todas las etapas del sistema agrocomercial.

- 3.3 La capacitación y la asistencia técnica se orientará hacia: (a) la formación de pequeños agronegocios; (b) la organización de los productores y empresarios; (c) la entrega de paquetes tecnológicos sobre producción de cultivos y manejo de post-cosecha; (d) el desarrollo de parcelas demostrativas en las fincas; (e) la transformación industrial de los productos agrícolas con tecnología apropiada; (f) la comercialización de la producción a través de los mercados locales regionales, o de exportación; y, (g) la orientación empresarial de las organizaciones de productores de segundo grado.

A. Objetivos

- 3.4 El fin de este proyecto es contribuir a la transformación de los pequeños y medianos productores agrícolas y agroindustriales <sup>1/</sup> del sector rural de Honduras en empresarios exitosos y ambientalmente responsables. El proyecto está fundamentado en la agricultura sostenible y el buen manejo de los recursos naturales (Ver Anexo III-1).
- 3.5 El propósito del programa es poner a prueba, validar y elevar la escala de aplicación de un sistema piloto de servicios de capacitación y asistencia técnica, y transferir una metodología para facilitar dicha transformación. Se busca sentar las bases para que los clientes del proyecto aprovechen los cambios de demanda en mercados dinámicos y sean capaces de elaborar productos de alta calidad en forma rentable y ecológicamente sostenible.

B. Descripción del proyecto

- 3.6 El Proyecto ofrecerá un paquete integral y sistémico de servicios técnicos y de gestión empresarial (Ver Anexo III-2), basados en un estilo participativo, y organizado en tres componentes: (a) Asistencia Técnica y Servicios de Apoyo Empresarial a Grupos Organizados, (b) Capacitación de Capacitadores y Apoyo Gerencial a Empresarios Jóvenes, y (c) Sistemas de Monitoreo, Evaluación y Seguimiento.

---

<sup>1/</sup> A lo largo del documento, a los clientes del proyecto, como cooperativas, empresas asociativas o ligas campesinas de pequeños y medianos productores agrícolas y microempresarios o pequeños empresarios agroindustriales, se les denominará "Grupos Organizados" (G.O.)

1. Componente I: Asistencia técnica y servicios de apoyo empresarial a grupos organizados

- 3.7 Con el propósito de transferir habilidades y destrezas empresariales a los productores agrícolas y agroindustriales, se aplicará la metodología Zamorano mediante la entrega de un paquete de servicios de capacitación y asistencia técnica (Ver Anexo III-3) en áreas técnico-administrativas, técnicas de producción, mercadeo, comercialización de productos, y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente. Se incluirán sistemas de información para el apoyo y retroalimentación del proyecto.
- 3.8 Entrega de paquete de servicios: Se aplicará la metodología Zamorano a 40 grupos como un paquete de servicios integrados. El flujo de las actividades de este Componente se presentarán en la siguiente secuencia: (1) Durante el primer año de ejecución del programa, se ofrecerá el paquete completo de cursos, asistencia técnica y talleres. (2) Durante el segundo año, solamente se dará asistencia técnica, semanalmente a cada grupo, y se organizarán talleres focalizados a la solución de problemas. (3) El tercer y último año, se hará un seguimiento y monitoreo a las actividades, mediante una visita mensual (Ver Anexo III-4).
- 3.9 Capacitación. Se diseñarán cursos y material didáctico a partir del análisis de necesidades. Cada curso tendrá una duración de cinco días, se realizará en las instalaciones de la Escuela, con la participación de 10 líderes de cada grupo organizado; estos eventos se evaluarán en forma continua. Todos los cursos se caracterizarán por: (a) la cobertura de temas identificados durante el análisis de necesidades; (b) el desarrollo de un compromiso, vía contratos entre Zamorano y sus clientes, de transferir los conocimientos adquiridos a los demás miembros de su grupo; y, (c) un mínimo de 6 horas (por evento), para tratar temas sobre la conservación y uso racional de los recursos naturales.
- 3.10 Asistencia técnica. Se ofrecerá asesoría a los grupos en áreas técnico-administrativas, y en el desarrollo de proyectos de industrialización de productos para dar valor agregado o incrementarlo por medio del procesamiento y de sistemas eficientes de comercialización. Al incrementar el valor agregado se pretende contribuir a mejorar los ingresos y elevar el estándar de vida de las familias en el sector rural. En función de los rubros de producción identificados, se desarrollarán estudios de mercado y análisis de factibilidad técnico, legal, organizacional, económico y financiero de las inversiones para prototipos de productos industrializados, parcelas de preproducción, y lotes de demostración. A los seis meses, y durante el segundo año de iniciado el programa, se organizará un taller de solución de problemas, de dos días de duración con cada grupo, para resolver problemas administrativos y técnicos específicos, identificados en conjunto por los grupos y por los técnicos.
- 3.11 Sistemas de información: A fin de mejorar las actividades de producción y comercialización, durante la investigación de precapacitación, se identificarán las necesidades de información, y

se incorporará la tecnología informática. De esta manera, se espera que el mayor alcance de la información a los productores y empresarios aumente la calidad de las inversiones en todas las áreas del sistema de agronegocios (insumos, producción, procesamiento, almacenaje, transporte, comercialización, y distribución). Las actividades serán:

- a. Diagnóstico de la demanda y oferta de información. Se evaluará el acceso, la disponibilidad y el grado de uso de las fuentes de información sobre mercados, créditos y factibilidad de nuevos cultivos o productos, como el CPD (*Commodity Price Database*) manejado por la Fundación Hondureña de Investigación Agrícola (FHIA), AGRINET, y otros.
- b. Diseño e implantación de sistemas. Se diseñará la infraestructura tecnológica, y mecanismos para facilitar el acceso y distribución de la información relevante. Asimismo, se seleccionarán equipos, se instalarán programas y redes; y se capacitará en manejo de la información.
- c. Establecimiento de centros de información comunitarios. Estos centros serán autosostenibles al término del programa, mediante el establecimiento de una escala de pagos por los servicios, y auto-replicables mediante la creación de redes (networks) interconectadas entre sí y manejadas por los grupos comunitarios.

2. Componente II: Capacitación de capacitadores y apoyo gerencial a empresarios jóvenes

- 3.12 El objetivo de este componente es asegurar el efecto multiplicador de la metodología Zamorano, mediante la capacitación de capacitadores y de los empresarios jóvenes entrenados por el proyecto.

a. Capacitación de capacitadores

- 3.13 Se transferirá la metodología Zamorano a 30 organismos de desarrollo y a asociaciones de productores de segundo grado (con un mínimo de cuatro participantes por entidad para generar una masa crítica), públicos y privados, dedicados a la labor transformadora de productores y empresarios en materia de desarrollo rural, mercadeo y comercialización de productos agrícolas y agroindustriales. El diseño, ejecución y monitoreo de la capacitación; el compromiso de las partes a un plan de seguimiento; y, la instrucción en las áreas de conservación de recursos naturales y del medio ambiente (12 horas), tendrán las mismas características del programa descrito en el Componente 1.
- 3.14 Seguimiento. Se diseñará un Plan de Asistencia Técnica de seis días (no consecutivos) con cada organismo participante para asegurar la transferencia exitosa de la metodología Zamorano.

b. Apoyo gerencial a empresarios jóvenes

- 3.15 Se capacitará a 300 empresarios jóvenes, con potencial de liderazgo, para prepararlos como agentes de procesos de transformación capaces de resolver los retos agrícolas, de recursos naturales y de desarrollo que enfrentan sus comunidades. La edad de los jóvenes fluctuará entre 14 y 21 años; se les requerirá haber completado el ciclo básico escolar; y, tener un compromiso con su comunidad.
- 3.16 Los cursos tendrán una duración de dos semanas, no consecutivas. Con base en el análisis de las necesidades, se ofrecerán cursos sobre análisis y desarrollo comunitario. Los participantes suscribirán un contrato de compromiso con la Escuela para aplicar el paquete de servicios integrados mediante el desarrollo de proyectos innovadores (por lo menos un proyecto dentro del año siguiente de haber recibido el entrenamiento) en sus comunidades de origen o de interés para ellos. La Escuela hará un seguimiento de los logros de los participantes y se les incentivará a incorporarse en las actividades del proyecto en sus comunidades.

3. Componente III: Sistemas de monitoreo, evaluación y seguimiento

- 3.17 A fin de que las actividades de capacitación y asistencia técnica sean evaluadas, y los logros del proyecto, sean aceptados ampliamente, la evaluación deberá ser rigurosa, objetiva e independiente. El proyecto brinda esta oportunidad para desarrollar, aplicar en mayor escala y validar la metodología Zamorano lo que permitirá difundirla, en el contexto del desarrollo rural sostenible, a nivel nacional y centroamericano.
- 3.18 Para evaluar los Componentes I y II se aplicará el diseño de evaluación experimental clásico. El procedimiento (Ver Anexo III-5) comprende: (a) selección de grupos de participantes potenciales de la población-objetivo; (b) asignación aleatoria de participantes a un grupo de tratamiento (GT) y otro a un grupo-control (GC); (c) provisión de todos los servicios del programa sólo al GT; (d) entrevistas a ambos grupos a intervalos determinados de tiempo y medición de indicadores tales como ganancias, logros educativos, y otras medidas de calidad de vida; y, (e) medición de los efectos del programa comparando los resultados de los GT y GC. Para la evaluación de las ONGs se recurrirá al análisis detallado de los procesos y de la entrega de los servicios.
- 3.19 Actividades de monitoreo e información. El monitoreo facilitará información de uso gerencial a la Unidad Ejecutora para el manejo eficiente, y a un nivel de excelencia, del proyecto, a través de la medición de los progresos en el comportamiento de los participantes. Se diseñará una base de datos, a partir de encuestas sobre el perfil de los participantes (ingresos, actividad, educación) y su acceso y valoración de la calidad de los servicios recibidos, y sugerencias de mejoras. Se implantará un sistema estadístico para el análisis de los resultados y la evaluación del impacto del proyecto. Este sistema continuo de monitoreo dará retroalimentación inmediata y permitirá ajustar la metodología, si fuese necesario.

- 3.20 Informes. Se elaborarán dos informes de evaluación: (a) El primero, de medio término, reportará sobre los indicadores tempranos de la efectividad del proyecto durante el primer año de operaciones. De identificarse problemas, se recomendarán acciones correctivas; y (b) el informe final, evaluará los impactos del proyecto y el logro de las metas previamente identificadas, tales como: número de empresas nuevas, exitosas y de participantes en dichas empresas; rentabilidad de los negocios y número de nuevos productos elaborados por empresas ya existentes; y, cantidad de empresas que adoptaron tecnologías favorables a la protección del medio ambiente. Los resultados serán analizados por género. El informe dará recomendaciones acerca del potencial para replicar el método Zamorano en otros lugares de la región.

C. Entidad ejecutora

- 3.21 **La Escuela Agrícola Panamericana (Zamorano)** será responsable de la coordinación general, administración, ejecución y supervisión del programa, por medio del Comité Técnico.
- 3.22 El Comité Técnico se conformará para la supervisión y asesoría del programa; presidido por el Decano de Proyección e integrado por los jefes de los departamentos de Desarrollo Rural y Economía y los jefes de otros Departamentos de la Escuela; por lo menos un representante de los beneficiarios; un representante del sector privado; y, un representante del Banco. Este Comité se reunirá una vez al mes durante el período de duración del proyecto.
- 3.23 **La Unidad Ejecutora**. El Comité Técnico designará al "Líder del Proyecto", al "Co-Líder del Proyecto", con dedicación a tiempo parcial, y un equipo compuesto por: un administrador financiero-contable, adscrito a la Gerencia Financiera; un asistente administrativo; y una secretaria. Se contratarán tres Coordinadores, uno para los Componentes I, y II, otro para los sistemas de información, y un tercero para el Componente III; todos con dedicación a tiempo completo. Para realizar las actividades en los Componentes I y II, se contratarán consultores locales, que serán apoyados por los consultores internos de la Escuela. El Componente de Evaluación se ejecutará con el apoyo de una consultoría internacional o agencia especializada, la que además de reforzar la credibilidad de la evaluación, brindaría tecnología de vanguardia para la medición del impacto del proyecto y reforzaría la capacidad local para implantar con rigurosidad evaluaciones de impacto en el futuro. Durante los primeros tres meses de iniciado el proyecto, la Unidad Ejecutora, con el apoyo de consultores, seleccionará a los participantes en función de los criterios de elegibilidad (Ver Anexo III-6).
- 3.24 **Responsables de la capacitación y asistencia técnica**. Como se mencionó, los consultores locales serán apoyados por personal docente, ó consultores internos de la Escuela, en el diseño y ejecución de los cursos, talleres y asistencia técnica. Según las políticas de la Escuela, los días de los consultores internos trabajados fuera de su propio Departamento, considerados costo incremental, son

"vendidos" a un precio de transferencia de US\$250/día que representa el costo promedio de oportunidad de un día en la facultad de Zamorano.

- 3.25 Según las necesidades de los participantes en el Proyecto, se desarrollarán paquetes tecnológicos con el apoyo técnico de los Departamentos de Zamorano. Asimismo, la Escuela apoyará las actividades del Componente I con una unidad móvil (planta agroindustrial), a utilizarse un promedio de 80 días por año.

D. Población-objetivo

- 3.26 El proyecto beneficiará a 1,960 participantes provenientes de tres distintos grupos: (a) 1,480 pequeños y medianos productores agrícolas, y microempresarios, pequeños y medianos empresarios agroindustriales, agrupados en 40 grupos organizados, cada grupo constituido por un promedio de 37 socios que participarán en el componente I; (b) 180 funcionarios de 30 entidades proveedoras de capacitación y asistencia técnica, ONGs <sup>2/</sup> y asociaciones de productores de segundo grado; cada participante, a su vez, capacitará, por lo menos a cinco productores, con un impacto en 900 beneficiarios indirectos más del programa; y, (c) 300 empresarios jóvenes que participarán en los cursos del componente II. Se seleccionarán a los jóvenes por sus cualidades y potencial de liderazgo de las mismas comunidades que constituyen la población objetivo del Componente I.
- 3.27 La selección de los participantes se basará en criterios técnicos, económicos, organizativos y sociales. Como criterios básicos se les requerirá presentar ideas para emprender negocios, contar con una estructura organizacional, la disposición de pagar por los servicios recibidos y autoselección determinada por el interés en asumir las responsabilidades inherentes al proyecto. En el Anexo III-7, se incluyen listas de eventuales participantes.
- 3.28 El proyecto promoverá la participación de la mujer como usuaria de los servicios, y le dará oportunidades para desarrollar habilidades que antes aplicaban en forma artesanal, y adquirir capacidad organizativa en actividades agroindustriales. La dinámica del procesamiento e industrialización de este sector presenta oportunidades de trabajo atractivas para la mujer.
- 3.29 Durante el primer año, los grupos se seleccionarán, principalmente, del Valle de Yegüare y áreas aledañas, zona netamente agrícola, caracterizada por la presencia predominante de minifundios, con extensiones de un promedio de cinco hectáreas, dedicadas principalmente a los cultivos de subsistencia. A partir del segundo año, se incluirán grupos, tentativamente, de Choluteca y Siguatepeque, áreas donde se ha verificado condiciones potenciales para el desarrollo del

---

<sup>2/</sup> Las entidades se seleccionarán de 250 organizaciones no gubernamentales que operan en las áreas rurales del país, en labores de capacitación, desarrollo agrícola, industrial, mercadeo, comercialización comunitaria, y de organismos del sector público enfocados hacia el desarrollo rural. Fuente: Estudio de Demanda y Oferta de Capacitación en el Sector Agropecuario de Honduras (IICA, 1994).



programa. En el segundo y tercer año, se trabajará principalmente por rubros económicos, incluyendo la zona atendida en el año 1.

E. Costo y financiamiento

- 3.30 El costo total del proyecto asciende a US\$2.687.500. El 70% ó US\$1.892.300 provendría de los recursos del FOMIN, y el 30% restante ó US\$795.200 serán aportados por Zamorano (ver Anexo III-8).

COMPONENTE	FOMIN (US\$ miles)	ZAMORANO (US\$ miles)	TOTAL (US\$ miles)
1. Asistencia Técnica Empresarial - Entrega de paquete de servicios - Sistemas de información	847,1 138,0	166,6 1,9	1.013,7 140,0
2. Capacitación de Capacitadores y Apoyo gerencial a empresarios jóvenes	426,0	141,2	567,1
3. Sistema de monitoreo, evaluación y seguimiento	201,8	----	201,8
4. Unidad ejecutora	279,5	23,6	303,1
5. Imprevistos (5%)	----	111,3	111,3
6. Costos indirectos		350,5	350,5
7. Costos totales	1.892,4	795,3	2.687,5

- 3.31 La composición del aporte local del FOMIN consiste en: los pagos a los consultores externos e internos de los componentes 1 y 2 (20% pagado en efectivo por Zamorano); una porción en efectivo de los gastos incrementales de la administración del Programa, y la totalidad de los imprevistos presupuestados. Además, se contabiliza como contrapartida un 15% de los costos totales del Programa, que representa un estimado conservador de los costos indirectos (overhead, apoyo secretarial logístico, etc.) del manejo del Programa.

F. Desembolsos

- 3.32 Se otorgará un anticipo de fondos por un monto equivalente al 10% del financiamiento. Para iniciar los desembolsos del programa, la Entidad Ejecutora deberá presentar, a satisfacción del Banco:
- Una lista corta de los líderes y coordinadores que trabajarán en las Unidades para la ejecución de cada componente;
  - Contratos firmados con los Coordinadores, para el primer año de operaciones, de acuerdo a los términos de referencia acordados con el Banco (Ver Anexo III-9);
  - Un plan operativo (*Business Plan*) que deberá incluir: cronograma de actividades, plan financiero, personal, estrategia de mercadotecnia, presupuesto, costo de los servicios, indicadores de desempeño de los participantes, y resultados esperados;

- d. Un mecanismo, e indicadores de cobro escalonado por los servicios de capacitación, asistencia técnica e información, ofrecidos a los productores agrícolas y agroindustriales, diseñado de manera tal que los usuarios del proyecto vayan asumiendo gradualmente los costos de los servicios;
- e. Los criterios de elegibilidad para la selección de los grupos organizados, capacitadores, y jóvenes empresarios; y,
- f. La aprobación por el Directorio de Zamorano de la obligación de fondos para la contraparte local del proyecto.

#### IV. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS

##### A. Justificación del proyecto

- 4.1 **Viabilidad Técnica.** La conceptualización del Proyecto responde a las necesidades de los clientes existentes; y, se basa en las experiencias del Centro para el Desarrollo de Agronegocios (CDA), en la ejecución de los subprogramas de Administración de Agroempresas y de Organización y Administración de la Agroindustria Rural; así como, en las experiencias del Departamento de Desarrollo Rural.
- 4.2 El sistema de transferencia de paquetes de servicios integrados, en el cual se sustenta este proyecto, está orientado a elevar la productividad, los ingresos, reducir los costos de producción, y promover la sostenibilidad de los recursos. Estas metas se medirán mediante una evaluación rigurosa que permitirá contar con resultados sobre la efectividad de la metodología Zamorano en educación no formal y dispondrá de información para determinar la factibilidad de expandirlo en otros ámbitos.
- 4.3 Este proyecto podría representar una opción estratégica para el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas, existentes y potenciales de Honduras. Esto puede lograrse por medio del aprovechamiento del sistema institucional de apoyo técnico y gestión empresarial con que cuenta la Escuela: el Centro para el Desarrollo Agroindustrial, especializado en la identificación de las prioridades de Capacitación y Asistencia Técnica en respuesta a las demandas de los grupos en el área de agronegocios (ver Anexo IV-1); y, el Departamento de Desarrollo Rural y de Producción, incluyendo Agronomía, Horticultura, Zootecnia, y Tecnología de Alimentos.
- 4.4 **Viabilidad institucional y financiera.** Zamorano es una institución de Educación Superior debidamente establecida en Honduras y con proyección internacional. Para que el Proyecto se ejecute en el plazo previsto, y se logren los objetivos, dentro de Zamorano se constituirá la Unidad Ejecutora con personal calificado, a satisfacción del Banco. Dada su experiencia en este tipo de actividades, no se contempla su reforzamiento institucional; sin embargo, se ha previsto la contratación de consultores externos para complementar a los equipos técnicos que proporcionará Zamorano, así como la dotación de equipo de cómputo y oficina, y vehículos.

- 4.5 Las principales fuentes del aporte local son: el 20% de los honorarios por consultoría interna y la participación de la Escuela en la dirección del programa, ambos pagados por Zamorano; la ayuda financiera de otros donantes, y de los beneficiarios (pagos por servicios).

B. Recuperación de costos y sostenibilidad del programa

- 4.6 La sostenibilidad del programa estará dada por la masa crítica de productores y empresarios con mayor preparación tecnológica y capacidad decisoria, motivados para pasar a un nivel mayor de educación técnica, después de haber realizado y aumentado sus ingresos; y, por lo tanto, con disposición para pagar por acceder a los servicios de capacitación y asistencia técnica que respondan a sus continuas necesidades que les permitan responder con acierto a las demandas crecientes de un mercado competitivo.
- 4.7 El programa pretende introducir el concepto de pago, de manera gradual, por la provisión de servicios a los productores agrícolas y a los empresarios agroindustriales con base en los beneficios financieros generados por la asistencia del programa. Esta práctica no es común en Honduras, donde el patrón de subsidios y paternalismo ha sido la regla. Una de las modalidades de pago podría consistir en contratos de servicios a largo plazo, con pagos basados en incrementos en la productividad o en servicios prestados por los clientes a la comunidad, tales como: uso de instalaciones, establecimiento de parcelas demostrativas, mano de obra para trabajos comunitarios, venta de servicios de información, y otros.
- 4.8 El financiamiento del programa disminuirá gradualmente hacia el tercer año de su ejecución, como resultado de los recursos generados por los mismos beneficiarios que les permita ser autosostenibles financieramente, al haber incrementado su productividad y, por lo tanto, sus ingresos. De esta manera, se espera que cubran los costos de su continua capacitación y asistencia técnica a un precio bajo de mantenimiento, provista ya sea por Zamorano u otras entidades.
- 4.9 Para el componente I, se definirán varios niveles de pago de acuerdo a la capacidad financiera de los distintos grupos de beneficiarios; de manera indicativa, durante el segundo año, los beneficiarios cubrirían hasta un 15% del costo total de los servicios; durante el tercer año hasta un 25%; y, en el cuarto año la asistencia técnica y los servicios de información serían autofinanciables. El proyecto está estructurado de forma tal que los grupos beneficiarios cubran los costos de la asistencia técnica desde el año cuarto en adelante.
- 4.10 Para el componente II, la recuperación de costos del programa ofrecido a las entidades de capacitación sería del 30% cada año; y, a los jóvenes estudiantes se les otorgarían becas totales, dado su alto nivel de pobreza. El cobro por los servicios de capacitación y asistencia técnica se justifica por el aumento esperado en la disponibilidad de pagar de los participantes después de haber visto los resultados de su preparación.

C. Impactos ambientales potenciales

- 4.11 La actividad agrícola no es neutral con respecto a la conservación del medio ambiente. Existe el riesgo de que el proceso del desarrollo agrícola, basado en la tecnificación, aumente los niveles de contaminación ambiental, erosión y otros efectos negativos.
- 4.12 Zamorano se ha destacado por su preocupación por el medio ambiente. Esta preocupación fue formalmente reconocida este año mediante el otorgamiento a Zamorano del "Premio Hondureño a la Conservación y protección del Ambiente" por el gobierno hondureño (ver Anexo IV-2).
- 4.13 La preocupación de Zamorano por la protección y conservación del medio ambiente se reflejará en este proyecto por medio de la incorporación de seis horas de instrucción por semana en todas las actividades de capacitación en materia de conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, incluyendo el uso racional de agroquímicos, control de erosión, reforestación, y proyectos que aumenten el bienestar ambiental (v.g. productos orgánicos y otros).
- 4.14 Para lograr esos objetivos, en los contratos por prestación de servicios se incluirán cláusulas relativas a la obtención del Registro Sanitario expedido por la División de Alimentos del Ministerio de Salud Pública, y la adopción de prácticas compatibles con la protección del ambiente y de los recursos naturales.

V. CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD DEL PROYECTO

- 5.1 Criterios generales para la elegibilidad del proyecto. El financiamiento del FOMIN para la ejecución de un proyecto piloto destinado a validar una metodología para la transformación de las pequeñas empresas agroindustriales rurales es plenamente compatible con los objetivos generales del FOMIN, en particular el Artículo I(d) (ii) referente a facilitar el desarrollo del sector privado.
- 5.2 Criterios de elegibilidad de proyectos de la facilidad de recursos humanos. El proyecto propuesto es coherente con los criterios para conceder fondos no reembolsables bajo la Facilidad de Desarrollo de Recursos Humanos, Artículo 3, Sección 3(a) del Acuerdo del FOMIN, el cual establece que se proveerán recursos para capacitación dirigida a estimular la inversión privada.

VI. COMPATIBILIDAD PARA EL PROGRAMA DEL BANCO PARA EL PAÍS

- 6.1 El proyecto es consistente con la estrategia del Banco en Honduras la cual se concentra en el desarrollo del capital humano, el aumento de la productividad de la inversión privada, la liberalización de los mercados y mejora de la eficiencia estatal, apoyando la transformación del agro para dotarlo de competitividad y orientación hacia la demanda (Programa de Ajuste Sectorial Agrícola/BID,

737/OC-HO). La presente operación se funda en la participación de la población y en la generación de servicios de asistencia técnica para elevar la productividad en el sector empresarial agroindustrial rural a fin de asegurar un nivel de ingresos sostenible y mejor calidad de vida con énfasis en los grupos más vulnerables.

## VII. DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS DE FOMIN

- 7.1 Modalidad de Financiamiento. Se prevé la financiación del proyecto por medio de una donación bajo las siguientes consideraciones: (a) el Comité de Donantes declaró a Honduras elegible para todas las modalidades de financiamiento del FOMIN en diciembre de 1993; (b) en la sección III, del memorando de Elegibilidad de país se detalla el cumplimiento de Honduras con los criterios de elegibilidad para la obtención de donación a escala nacional; y (c) el proyecto propuesto tendrá una importante repercusión catalizadora por la experiencia innovadora y el efecto de demostración que impulsará, como lo requiere el Artículo 3, Sección 5(a) del Convenio Constitutivo del FOMIN, en cuanto el mismo persigue la expansión del sector privado.

## VIII. EVALUACIÓN EX POST

- 8.1 Se iniciará la evaluación del proyecto durante el último año de ejecución para verificar el cumplimiento de los objetivos y resultados obtenidos. La evaluación utilizará la información generada por el sistema de monitoreo establecido al inicio del programa, e incluirá un análisis de los mecanismos de pago, cuantificación de los efectos del proyecto sobre los participantes, un estudio cualitativo del desempeño de jóvenes empresarios, la Unidad Ejecutora, y de empresas involucradas. La evaluación a posteriori comprenderá un análisis de beneficios y costos del proyecto, y conclusiones sobre la factibilidad y conveniencia de expandir la experiencia del proyecto a escala nacional.
- 8.2 Dentro de los seis meses de la firma del Convenio, el Banco verificará la contratación de los servicios de consultoría para realizar la evaluación ex post del programa, y durante el doceavo mes de ejecución se realizará la primera evaluación sobre los resultados alcanzados hasta esa fecha. Dentro de los seis meses siguientes a la conclusión de la ejecución, se realizará la evaluación ex post de todo el proyecto, y el consultor o firma contratada presentará su informe final dentro de los nueve meses de concluido el mismo.

H O N D U R A S  
PROGRAMA PILOTO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL

MARCO LOGICO

RESUMEN NARRATIVO DE LOS OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS/RIESGOS																												
<b>FIN</b> Pequeños y medianos productores agrícolas; micro y pequeños empresarios agroindustriales del sector rural de Honduras, transformados en empresarios exitosos fundamentados en agricultura sostenible y el buen manejo de los recursos naturales.	Efecto multiplicador del Programa medido en el número de empresarios, el número de grupos organizados, el número de líderes, no cubiertos por el Programa.	- Estudio básico  - Resultados de la encuesta realizada al 3er. año después de finalizado el Programa.	Las políticas gubernamentales continúan apoyando este tipo de Programas.																												
<b>PROPOSITO</b> Metodología <u>validada y transferida</u> para facilitar la transformación de pequeños y medianos productores agrícolas, micro y pequeños empresarios agroindustriales del sector rural en empresarios exitosos.	<p style="text-align: center;">A Ñ O</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th><th>1</th><th>2</th><th>3</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- Empresarios exitosos/G.O. 1/</td><td>0</td><td>4</td><td>8</td></tr> <tr> <td>- Participantes en empresas exitosas /G.O.</td><td>0</td><td>148</td><td>296</td></tr> <tr> <td>- Empresas nuevas /G.O.</td><td>0</td><td>2</td><td>2</td></tr> <tr> <td>- Empresas que han adoptado por lo menos una tecnología recomendada por la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente.</td><td>0</td><td>8</td><td>16</td></tr> <tr> <td>- Organizaciones en desarrollo que han iniciado la adopción de la tecnología</td><td>0</td><td>2</td><td>2</td></tr> <tr> <td>- Análisis institucional: Zamorano generará recursos de otros donantes para financiar más actividades de proyección a la población rural.</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		1	2	3	- Empresarios exitosos/G.O. 1/	0	4	8	- Participantes en empresas exitosas /G.O.	0	148	296	- Empresas nuevas /G.O.	0	2	2	- Empresas que han adoptado por lo menos una tecnología recomendada por la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente.	0	8	16	- Organizaciones en desarrollo que han iniciado la adopción de la tecnología	0	2	2	- Análisis institucional: Zamorano generará recursos de otros donantes para financiar más actividades de proyección a la población rural.				- Estudio básico  - Resultado de encuestas realizadas durante el desarrollo (véase actividades, componente 3)	- Las organizaciones entrenadas por el Proyecto mantienen su interés y disponen de los recursos (humanos y financieros) para ser un factor multiplicador.  - Zamorano se mantiene activo proporcionando la metodología a los agentes de cambio (organizaciones líderes jóvenes).  - Zamorano pone en práctica el Plan de Recuperación Parcial de Costos e inversiones de financiamiento complementario.
	1	2	3																												
- Empresarios exitosos/G.O. 1/	0	4	8																												
- Participantes en empresas exitosas /G.O.	0	148	296																												
- Empresas nuevas /G.O.	0	2	2																												
- Empresas que han adoptado por lo menos una tecnología recomendada por la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente.	0	8	16																												
- Organizaciones en desarrollo que han iniciado la adopción de la tecnología	0	2	2																												
- Análisis institucional: Zamorano generará recursos de otros donantes para financiar más actividades de proyección a la población rural.																															

/ Grupos organizados.

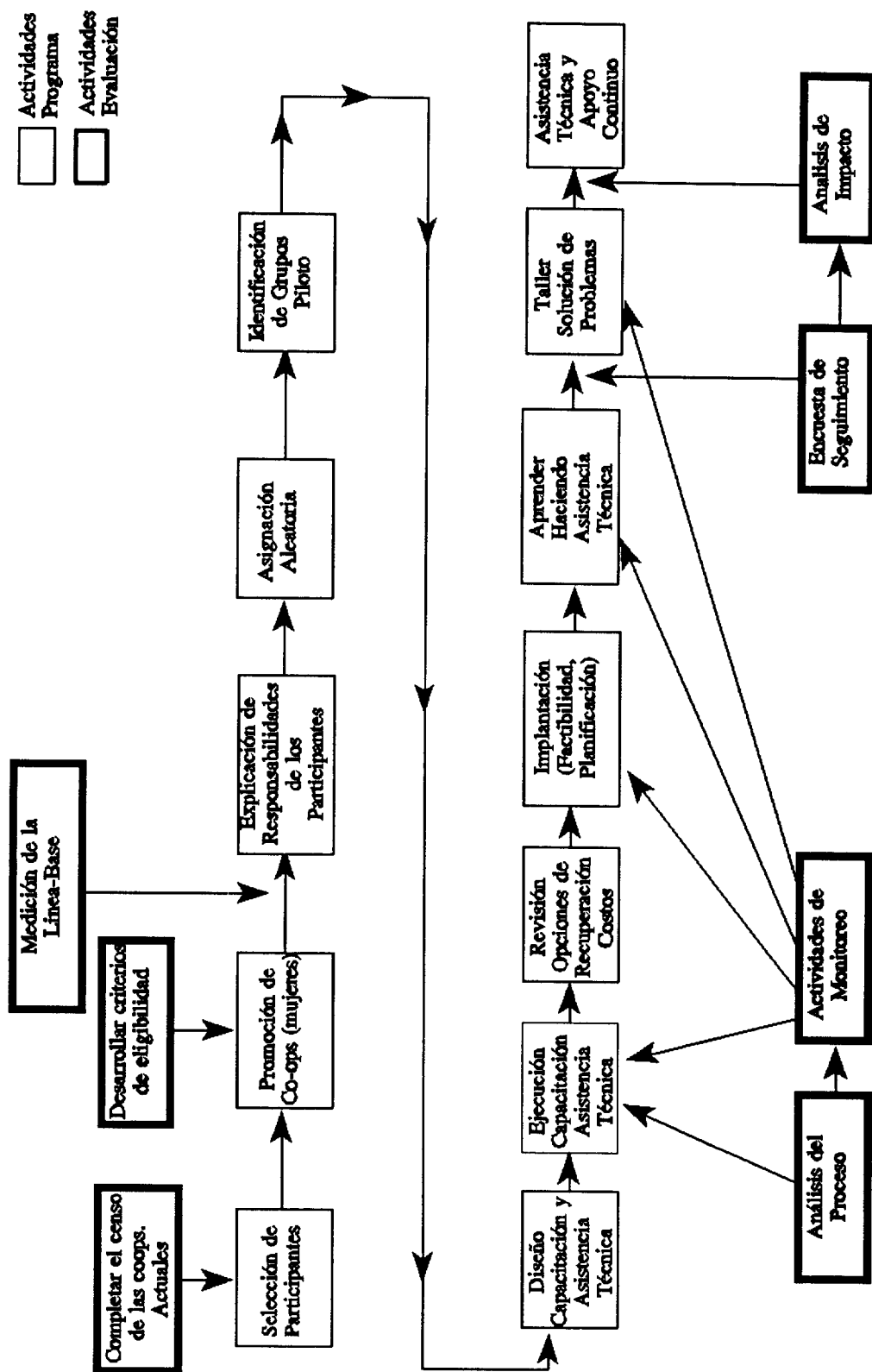
RESUMEN NARRATIVO DE LOS OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS/RIESGOS
<b>COMPONENTES</b>	<b>AÑO</b> <b>1 2 3</b>		
<p>1. Programa de Asesoría ("Aprender Haciendo") y entrenamiento a los Empresarios/Grupos Organizados, implementado.</p> <p>- Sistema de Información desarrollado y en funcionamiento.</p>	<p>1) 40 empresas han recibido la asistencia técnica y la capacitación. Productos atendidos: 8.</p> <p>◆ Empresas que han recibido la asesoría técnica y la capacitación 8 16 16</p> <p>◆ Rubros Atendidos 2 3 3</p> <p>Sistema de información instalado para 8 rubros. 2 3 3</p>	<p>- Estudio básico</p> <p>- Estudios de seguimiento</p> <p>- Registros computarizados del proyecto</p> <p>- Acceso a base de datos relevantes</p> <p>- Centros Comunitarios de Información</p>	<p>- Disponibilidad y acceso al crédito.</p> <p>- Precios gubernamentales y política mercadeo han favorecido a las empresas/G.O.</p> <p>- Las condiciones climatológicas han favorecido la producción.</p> <p>- Las empresas /G.O. transformadas mantienen sus ventajas comparativas</p> <p>- Información respecto de producción, procesamiento, transporte y mercadeo ha sido proporcionada adecuadamente</p>
<p>2. Líderes jóvenes y Capacitadores de Organismos de Desarrollo entrenados.</p>	<p>2) 300 líderes jóvenes y 30 organismos de desarrollo se han capacitado.</p> <p>◆ Líderes jóvenes entrenados 100 100 100</p> <p>◆ Organizaciones de desarrollo capacitadas 15 15 15</p>		
<p>3. Sistema de Evaluación y Seguimiento implementado.</p>	<p>3) 5 eventos de retroalimentación y auto evaluación realizados.</p> <p>1 2 2</p>		

RESUMEN NARRATIVO DE LOS OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE				MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS/RIESGOS
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PRESUPUESTO EN US\$ (000), POR AÑO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>		
Asistencia Técnica y Capacitación						
Empresarios /G.O.	228.1	346.5	439.1	1,013.7		
A. Diagnóstico General	19.6	0.0	0.0	19.6	Presupuestos del Programa y registros del Proyecto	- Los empresarios y grupos organizados interesados en participar en el Proyecto, reúnen los requisitos exigidos.
1. Contratación y capacitación de personal	6.0	0.0	0.0	6.0		
2. Paquete de servicios	132.3	326.0	417.6	875.9		
3. Inversiones	70.2	20.5	21.5	112.2		
B. Sistemas de Información	40.5	48.5	50.9	139.9	Presupuesto del Programa y registros del Proyecto	- Los consultores internos (Zamorano) están disponibles, oportunamente.
1. Diagnóstico de las necesidades y fuentes disponibles	4.1	0.0	0.0	4.1		- Los consultores externos calificados manifiestan su interés por participar en el Proyecto.
2. Diseño e implementación del Sistema de Información	1.9	0.0	0.0	1.9		
3. Establecimiento del Sistema de Información	0.0	17.0	17.8	34.8		
4. Inversiones	34.5	31.5	33.1	99.1		
	200.1	179.0	188.0	567.1		
Empresarios jóvenes y Capacitadores de Organismos de Desarrollo	71.8	72.7	76.4	220.9		- Los recursos del financiamiento (FOMIN) están disponibles, oportunamente.
A. Organismos de Desarrollo					Presupuesto del Programa y registro del Proyecto	- Los paquetes tecnológicos generados por Zamorano y otras instituciones están disponibles, oportunamente.
1. Diseño del curso y preparación de materiales	81.8	85.8	90.1	257.7		- Los consultores externos calificados manifiestan su interés por participar en el Proyecto.
2. Ejecución de cursos						
3. Seguimiento de los cursos						
B. Empresarios Jóvenes					Presupuesto del Programa y registros del Proyecto	- Firmas consultoras e instituciones especializadas y con experiencia en programas de evaluación están interesadas en el Proyecto.
1. Identificación y selección						
2. Investigación precapacitación						
3. Diseño de cursos y preparación de materiales	46.5	20.5	21.5	88.5		
4. Ejecución de cursos						
Inversiones 2A y 2B	99.4	62.6	39.8	201.8		
Sistemas de Evaluación y Seguimiento						
1. TORs para licitaciones						
2. Selección y firma del contrato						
3. Ejecución						
4. Personal de Apoyo (Z)	103.1	97.6	102.4	303.1		
Otros	33.6	36.7	41.0	111.3		
1. Unidad Ejecutora 2/						
2. Imprevistos 5%						
Costos Indirectos (15%)	105.7	115.6	129.2	350.5		
<b>RESUPUESTO TOTAL</b>	<b>810.5</b>	<b>886.5</b>	<b>990.4</b>	<b>2,687.5</b>		

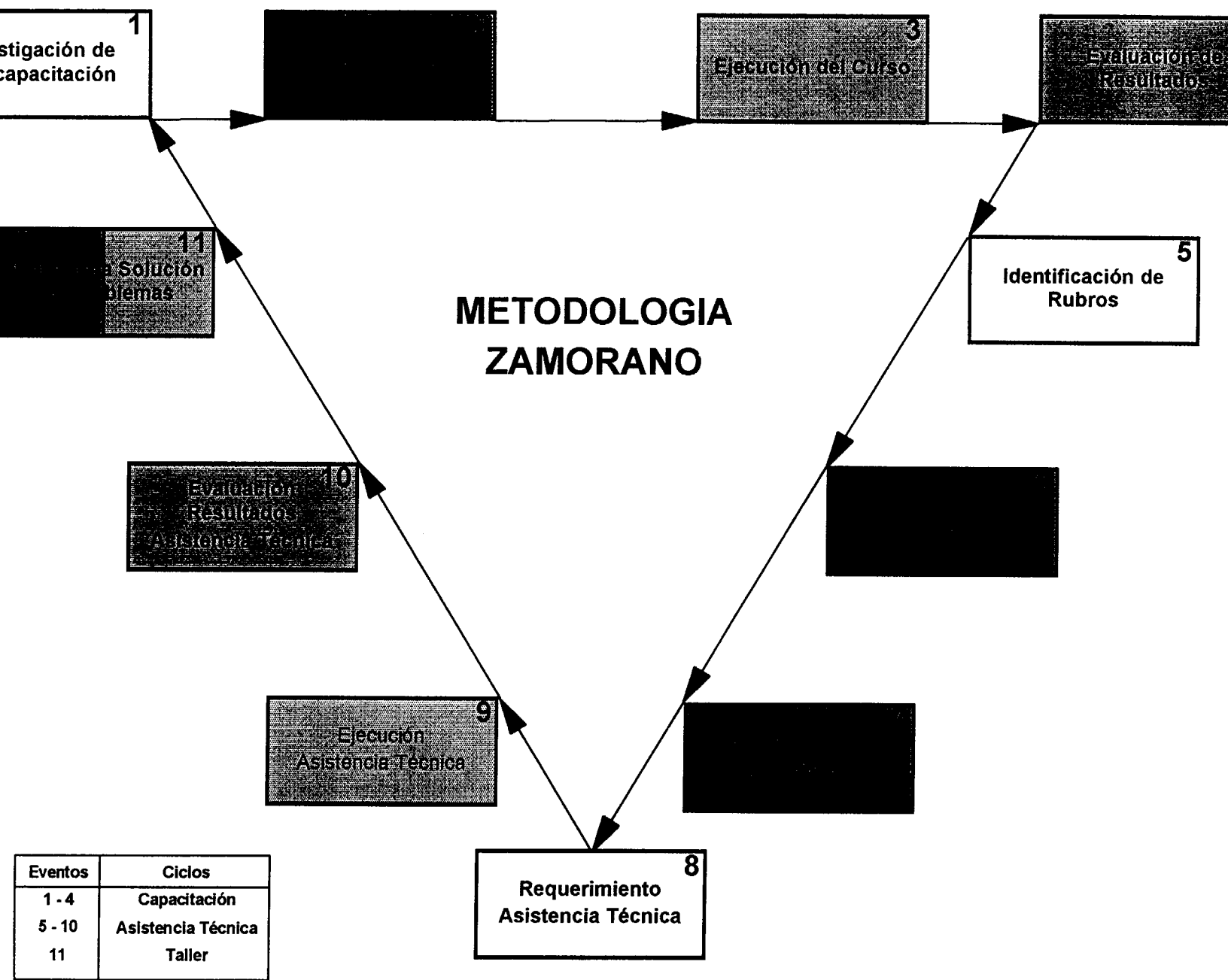
Incluye al Comité Técnico, Personal Permanente (líder, co-líder), coordinadores, personal contratado (administrador, asistente del administrador, secretaria) tendrán la responsabilidad de la administración del Programa .



# Anexo III-2 **Integración de las Actividades del Programa:** **Capacitación, Asistencia Técnica,** **Monitoreo y Evaluación**



# FLUJOGRAMA DEL PAQUETE DE SERVICIOS TECNOLOGICOS



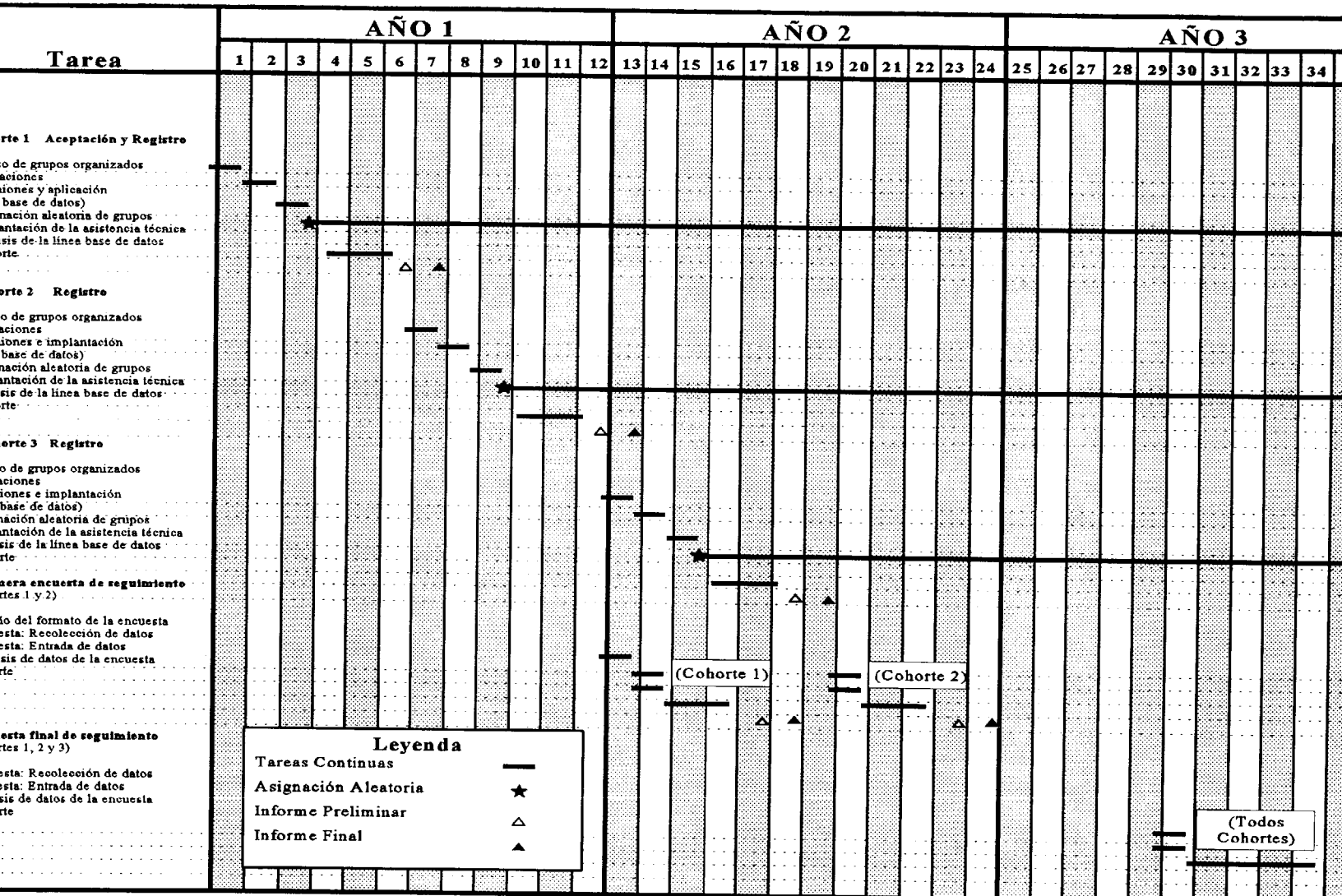
# **Cronograma de Actividades del Componente de Capacitación y Asistencia Técnica a Grupos Organizados**

de Grupos que participan en el ente I	AÑO 1 (1996)	AÑO 2 (1997)	AÑO 3 (1998)	AÑO 4 (1999)	AÑO 5 (2000)
1 al #8 Grupos Organizados)	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3		
9 al #24 6 Grupos Organizados)		ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	
25 al #40 6 Grupos Organizados)			ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3

0 Grupos Organizados

- PA 1: Se ofrece el paquete completo de servicios de **Capacitación, Asistencia Técnica y Taller de Solución de Problemas**. El paquete completo comprende 11 eventos (Ver Anexo III-3).
- PA 2: Se ofrece solamente el ciclo de **Asistencia Técnica y Taller de Solución de Problemas**: comprende 7 eventos.
- PA 3: Se continúa con el **Monitoreo y Evaluación** de todo el programa desarrollado durante los años 1 y 2.

**Anexo III-5**  
**Cronograma de Actividades del componente**  
**De Evaluación y Seguimiento**



## DESCRIPCIÓN DEL COMPONENTE DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

### I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 Como se consignó en el marco lógico, el proyecto tiene por objetivo crear las condiciones para que los pequeños productores y empresarios lleguen a formar prósperas empresas agroindustriales y de agronegocios. La finalidad del proyecto se describe en el marco lógico como la validación de la metodología a aplicarse para la consecución del objetivo del proyecto. El desafío que se le plantea a Zamorano es cómo lograr el objetivo y la finalidad del proyecto.
- 1.2 La metodología de Zamorano para prestar asistencia técnica se ha formulado en los últimos años y se ha empleado provechosamente en un pequeño número de casos. Este proyecto – el Programa de desarrollo empresarial rural – ofrecerá la oportunidad de perfeccionar esta metodología y evaluar rigurosamente su eficacia.
- 1.3 Si no se procede a una evaluación minuciosa, pocos en los círculos de investigación y académicos, así como en los organismos y países donantes quedarán convencidos de la eficacia de la metodología de Zamorano. La evaluación rigurosa permitirá a la comunidad de donantes contar con información para determinar si dicha metodología es eficaz y debe aplicarse en otros casos. Es más, si los resultados de la evaluación son buenos, la metodología de Zamorano podría ser un modelo para el desarrollo rural de la región.
- 1.4 Un diseño de evaluación minuciosa con el que se ha logrado comprobar la eficacia de los programas es el clásico diseño experimental de evaluación. Se trata de un método práctico, sumamente útil y de fácil explicación a los responsables de las políticas. Para emplear este método, primero se identifica a los participantes elegibles que serán los destinatarios específicos. Más adelante se distribuyen aleatoriamente los participantes del programa en grupos de tratamiento y de control. A diferencia del grupo de control, el grupo de tratamiento recibe todos los servicios del programa. Se entrevista luego a ambos grupos, a intervalos determinados, a fin de medir indicadores como ingresos, rendimiento escolar de los niños y otras medidas de la calidad de vida. Por último, se mide el impacto del programa comparando los resultados de estos indicadores entre el grupo de tratamiento y el de control. Por ejemplo, el efecto del programa en los ingresos es sencillamente la diferencia entre los ingresos medios de ambos grupos.

## II. COMPONENTE DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

- 2.1 El componente de evaluación y seguimiento es sumamente importante para el éxito global del proyecto. Si bien se dice lo mismo en el caso de la mayoría de los proyectos de asistencia técnica, esta aseveración es especialmente importante en el de este proyecto, ya que en él se aplica a título experimental una metodología que podría servir de modelo para proyectos similares en toda la región. Esta meta amplia no puede alcanzarse sin un componente riguroso, objetivo e independiente de evaluación y seguimiento.
- 2.2 Antes de presentar el diseño clásico de evaluación experimental que se utilizará en este estudio, es importante referirse a la organización y dotación de personal que se empleará en el componente de evaluación y seguimiento. Concretamente, se aborda la relación entre la unidad de seguimiento y evaluación y la unidad ejecutora.

### 1. Actividades de evaluación

- 2.3 A fin de que las actividades de evaluación sean ampliamente aceptadas, la evaluación debe ser considerada rigurosa, objetiva e independiente. No cabe duda de que, al ser una sola unidad la responsable de los componentes de evaluación y ejecución, en el caso de la metodología de Zamorano pueden plantearse interrogantes acerca de la objetividad de la evaluación. A fin de abordar dichos interrogantes, se pueden asignar los componentes de evaluación y ejecución a distintas unidades. Si bien con este enfoque tal vez se reduzca la preocupación acerca de la objetividad, no se atenuará sustancialmente la relativa a la independencia de los resultados de la evaluación, ya que tanto la función de evaluación como la de ejecución están bajo el control de Zamorano.
- 2.4 A fin de lograr objetividad e independencia, tal vez sea necesario separar completamente estas dos funciones en el caso de Zamorano. Ello puede hacerse asignando el componente de evaluación a un consultor externo independiente. Si bien con este enfoque mejorará la objetividad e independencia de la evaluación, tal vez no sea posible hacerlo en el marco del presupuesto del proyecto.
- 2.5 Una tercera posibilidad en cuanto a estructura orgánica es una combinación de las dos opciones ya mencionadas. Conforme a ella, la unidad de evaluación de Zamorano seguiría siendo responsable del componente de evaluación, pero procuraría contratar a un consultor internacional reconocido para la prestación de la asistencia técnica. La participación de un consultor independiente reportaría varios beneficios. Primero, aumentaría considerablemente la credibilidad de la evaluación. Segundo, un investigador de nivel internacional aportaría los últimos adelantos tecnológicos para la evaluación del impacto. Tercero, el uso de una tecnología avanzada

de evaluación en este proyecto fortalecería la capacidad local para realizar, en el futuro, evaluaciones minuciosas de los efectos. Teniendo en cuenta estos argumentos, Zamorano utilizará los servicios de un contratista internacional para que preste ayuda para el diseño y la realización de las actividades de evaluación y ejecución.

## 2. Actividades de seguimiento

- 2.6 El seguimiento del proyecto tiene por objeto prestar asistencia a la unidad ejecutora para administrar eficazmente los servicios del programa. La función de seguimiento se concebirá para proporcionar retroinformación a la unidad ejecutora acerca de la prestación de servicios, que dicha unidad podrá utilizar para ajustar la metodología durante la etapa de ejecución del proyecto.
- 2.7 Se debe hacer hincapié en que las funciones de seguimiento del proyecto deben servir de respaldo a las de ejecución, y no como si fueran de auditoría. Es más, la información necesaria para el seguimiento del proyecto debe provenir de los archivos del servicio de ejecución, en lugar de recopilarse separadamente. Esta información de los archivos del servicio debe enviarse a la unidad de evaluación, que la organizará en resúmenes útiles (por ejemplo, cada tres meses). Sobre la base de estos resúmenes, la unidad ejecutora o la de evaluación podrá identificar los temas acerca de los cuales deba profundizarse la investigación. Asimismo, teniendo en cuenta estos informes de seguimiento, la unidad ejecutora podrá modificar el componente de servicios o ajustar el tipo o la frecuencia de éstos.
- 2.8 El cumplimiento de la función de seguimiento del proyecto podría estar a cargo de la unidad ejecutora o de la de evaluación. El grupo que cumpla la función de seguimiento no es crucial, pero lo que sí es esencial es que la función de seguimiento sirva para mejorar, y no obstaculizar, la prestación de los servicios.

## III. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

- 3.1 La metodología de evaluación que se empleará en este estudio se conoce como metodología clásica experimental. En las secciones que siguen se reseñan los pormenores de los diseños clásicos de evaluación experimental que se emplearán para evaluar el impacto de la asistencia técnica y los componentes de capacitación, así como para evaluar los efectos del componente de capacitación de jóvenes para ocupar cargos directivos. En el tercer componente, de capacitación para organizaciones de desarrollo, no se empleará el diseño experimental.

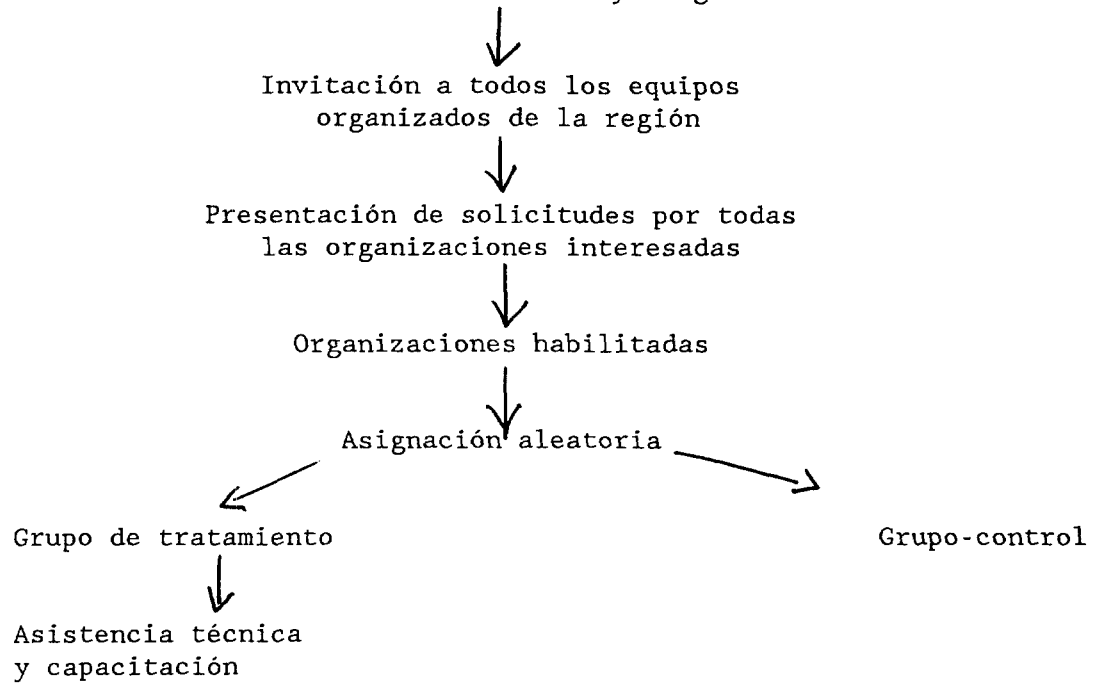
1. Asistencia técnica y capacitación

- 3.2 Se estima que actualmente hay 32 equipos organizados y habilitados para participar en el programa de asistencia técnica y capacitación. Esta estimación se basa en un estudio, terminado hace varios años, de cooperativas existentes en la región de la cuenca hidrográfica de Zamorano. Antes de poner en marcha el proyecto, es importante actualizar esta información y determinar el número exacto de participantes habilitados. En consecuencia, la primera tarea del proyecto será un censo de equipos organizados de la región.
- 3.3 En el Apéndice 1 se presenta el diagrama del diseño de evaluación experimental que se propone utilizar en el componente de asistencia técnica y capacitación de empresarios (componente No. 1). Es importante observar que, con arreglo a esta metodología, se prestan servicios al número máximo de participantes que el presupuesto permita. Por ejemplo, si con el presupuesto del proyecto se puede prestar servicios a un máximo de 10 equipos organizados, el diseño experimental de evaluación abarcará 10 equipos organizados. Si, por otra parte, el presupuesto del proyecto permite abarcar un número mayor de participantes, el diseño puede adaptarse fácilmente para comprender un número mayor de participantes. En consecuencia, este diseño no abarca el número total de participantes que reciben servicios del programa. El diseño experimental sólo afecta a la selección de los participantes. A fin de aclarar esta cuestión, a continuación se describen el procedimiento de admisión y asignación.



Apéndice 1

Programa para el desarrollo empresarial rural  
Procedimiento de admisión y asignación



- 3.4 Población destinataria. La población destinataria de los servicios del proyecto estará integrada por todos los equipos organizados existentes y de reciente formación en la región. Es más, algunos empresarios independientes tal vez quieran organizarse en equipos con el fin específico de estar habilitados para recibir asistencia técnica en virtud de este proyecto. De hecho, con el proyecto se promoverá la formación de equipos nuevos, especialmente de mujeres, que estén habilitados para recibir los servicios del proyecto. A los fines del análisis, se supone que habrá 40 equipos organizados que podrán participar en el proyecto.
- 3.5 Selección. Es importante seleccionar para el proyecto equipos que tengan una gran motivación. Como ésta es difícil de medir, nos valdremos de la autoselección para identificar a los equipos más motivados a participar en el programa. A los fines de esta identificación, podrá usarse el siguiente procedimiento.
- 3.6 Se invitará a todos los equipos organizados conocidos a una reunión informativa acerca del programa. Además, se invitará a otras personas que puedan tener interés y/o capacidad para organizar equipos nuevos. Sobre todo, se alentará a las empresarias a formar nuevos equipos femeninos o integrarse a equipos de hombres a fin de que haya más mujeres aptas para recibir los servicios del programa.
- 3.7 Los equipos organizados que asistan a la reunión recibirán información pormenorizada acerca de la participación en el programa. Por ejemplo, se les informará acerca de los servicios de asistencia técnica, los posibles beneficios del programa y la responsabilidad de los participantes. También se les informará acerca de los criterios de elegibilidad, que podrán ser, por ejemplo, los siguientes:
- tener por lo menos 10 miembros;
  - tener una iniciativa comercial viable, y
  - contar con un directorio elegido.
- 3.8 Otros criterios de elegibilidad se formularán en las primeras etapas del proyecto, aprovechando la información proveniente del censo de equipos organizados.
- 3.9 Por último, a los asistentes a la reunión se les informará que éste es un pequeño proyecto piloto y que, por lo tanto, en él no pueden tener cabida todos los solicitantes elegibles. Sólo se admitirá a algunos de los solicitantes para participar en el programa. El proceso de selección se hará por sorteo, de modo que todos los que reúnan los criterios de elegibilidad tendrán las mismas oportunidades de ser aceptados para participar en el programa.
- 3.10 Al término de la reunión, a cada asistente se le entregará un juego de documentos de información acerca del programa, así como un formulario de solicitud. Éste estará diseñado para recopilar

información básica y acerca de los intereses y necesidades del equipo. Para que un equipo sea considerado para participar en el programa, debe presentarse la pertinente solicitud en determinada fecha (por ejemplo, 14 días después de la reunión). La falta de presentación de la solicitud dentro del plazo, hará que el equipo quede eliminado de su consideración. Esta forma de autoselección permite identificar a los equipos más motivados.

- 3.11 Asignación aleatoria. El personal del proyecto pasará a examinar las solicitudes para determinar si están completas y cerciorarse de que todos los equipos tengan una iniciativa comercial viable y entiendan los servicios del proyecto. A los fines del análisis, se supone que son 25 los equipos que presentan una solicitud y que están habilitados para participar en el proyecto. En este momento se asignan aleatoriamente 10 equipos al grupo de tratamiento y otros 10 al grupo-control. Los otros 5 equipos no se incluyen en ninguno de los dos grupos mencionados, y no se les atribuye interés alguno para el estudio. Cabe hacer hincapié otra vez en que el presupuesto sólo es capaz de cubrir 10 equipos organizados en el primer año (20 en el segundo año y 20 en el tercer año). En consecuencia, en el diseño se deben proporcionar servicios al número máximo de equipos que puedan comprenderse en el marco del presupuesto.
- 3.12 La precisión de la asignación aleatoria es crucial para la integridad de la evaluación y, por lo tanto, debe realizarse con rigurosidad. La unidad de evaluación debe formular una metodología que impida cualquier obstrucción del proceso.
- 3.13 Ejecución y asistencia técnica. La unidad ejecutora del proyecto prestará entonces asistencia técnica y servicios de capacitación a los miembros del grupo de tratamiento. De hecho, si dentro de los grupos de tratamiento se forman equipos nuevos (por ejemplo, un equipo organizado independiente integrado por las esposas de los miembros de uno de los equipos), la unidad ejecutora prestará servicios al nuevo equipo. Sin embargo, de ninguna manera se deben prestar servicios a los miembros del grupo-control.
- 3.14 Encuestas de seguimiento. Un año después de la fecha de asignación aleatoria, los miembros de los grupos de tratamiento y de control serán entrevistados por el personal de la unidad de evaluación. Con la encuesta se recopilará información acerca de ingresos; activos; actividades agrícolas, de comercialización, de educación y sanitarias; acceso a los servicios y a la información; calidad y valor de los servicios prestados, y recomendaciones de mejoras o servicios adicionales. Los datos provenientes de estas encuestas se codificarán e incorporarán a un archivo electrónico. Después se analizarán para determinar los efectos preliminares del programa. Evidentemente, en algunos casos no habrá pasado tiempo suficiente como para que se afecten considerablemente los resultados. En consecuencia, este primer análisis debe considerarse como preliminar.

- 3.15 Análisis del proceso. En el curso del primer año del proyecto, la unidad de evaluación debe documentar la asistencia técnica y los servicios de capacitación prestados a los participantes. Estos documentos serán de mucha utilidad para el análisis de los efectos y serán de ayuda para entender los resultados de éstos. También proporcionarán la información necesaria para que otras organizaciones pongan en práctica programas similares de asistencia técnica.
- 3.16 Análisis de los efectos. Valiéndose de los datos de la encuesta de seguimiento, junto a la información y los datos básicos del análisis del proceso, la unidad de evaluación preparará el primer informe de evaluación de los efectos. En este informe se compararán los resultados preliminares de los grupos de tratamiento y de control. En el informe también se evaluarán los servicios que se hayan prestado y se identificarán los aspectos que causan preocupación a los participantes del programa.
- 3.17 El primer conjunto será entrevistado por segunda vez aproximadamente dos años después de la asignación aleatoria. Esta entrevista también será en gran medida una repetición de la primera encuesta de seguimiento. Los datos recopilados en la segunda y última encuesta se utilizarán en el análisis final del impacto del programa.

## 2. Capacitación de jóvenes para ocupar cargos directivos

- 3.18 El diseño del componente de capacitación de jóvenes para ocupar cargos directivos es similar en varios aspectos al componente de asistencia técnica y capacitación para grupos organizados. Concretamente, los participantes de este programa se seleccionarán aleatoriamente entre un grupo de estudiantes entrevistados que soliciten participar en el programa. Los miembros del grupo de tratamiento recibirán servicios de capacitación, en tanto que los del grupo-control no lo harán. Ambos grupos serán entrevistados aproximadamente un año después de la asignación aleatoria, y los datos se analizarán para medir los efectos del programa. A continuación se describen sucintamente algunos de los componentes del diseño.
- 3.19 Focalización. Los participantes en este programa se seleccionarán entre los estudiantes de las cuatro escuelas secundarias básicas de la región de Zamorano. Un método de focalización consiste en preguntar a la dirección de todas las escuelas que designen a los alumnos (tal vez unos 70) que podrían beneficiarse de dicho programa de capacitación.
- 3.20 Selección. Después se invitará a los estudiantes seleccionados de cada una de las cuatro escuelas a asistir a una sesión de orientación. A los estudiantes que asistan a ésta se los invitará a contestar un cuestionario básico y a llenar una solicitud.

- 3.21 Asignación aleatoria. Entre los que presenten una solicitud, se asignará aleatoriamente a 25 de cada escuela al grupo de tratamiento y a otros 25 al grupo-control. Se seguirá el mismo procedimiento en cada una de las cuatro escuelas secundarias, con lo que se logrará una muestra total de 100 miembros del grupo de tratamiento y otros 100 del grupo-control.
- 3.22 Ejecución y asistencia técnica. Posteriormente, la unidad ejecutora del proyecto prestará asistencia técnica y servicios de capacitación a los miembros del grupo de tratamiento.
- 3.23 Encuestas de seguimiento. Un año después de la fecha de asignación aleatoria, el personal de la unidad de evaluación entrevistará a los grupos de tratamiento y de control.
- 3.24 Análisis del proceso. Durante el primer año del proyecto, la unidad de evaluación documentará la asistencia técnica y los servicios de capacitación prestados a los participantes.
- 3.25 Análisis de los efectos. Valiéndose de los datos de la encuesta de seguimiento, la unidad de evaluación analizará los efectos del programa junto con la información y los datos básicos del análisis del proceso.

### 3. Capacitación para organizaciones de desarrollo

- 3.26 En la evaluación de los servicios de capacitación para organizaciones de desarrollo no se utilizará un diseño experimental de evaluación. De hecho, sencillamente se hará el seguimiento del número de instructores que se haya capacitado con el programa. En el transcurso del proyecto se entrevistará a las organizaciones de desarrollo que recibieron servicios de capacitación a través del proyecto. Se recopilarán datos relativos a la propia evaluación de las organizaciones con respecto a los servicios prestados. También se recopilará información acerca de la cantidad de clientes que se capacitó, valiéndose de los datos obtenidos con el programa.
- 3.27 Los grupos de desarrollo serán objeto de seguimiento con regularidad, a fin de que los instructores reciban retroinformación. De esta manera, el programa de capacitación podrá perfeccionarse constantemente en el curso del proyecto. En el informe final se hará la evaluación de este componente de capacitación.

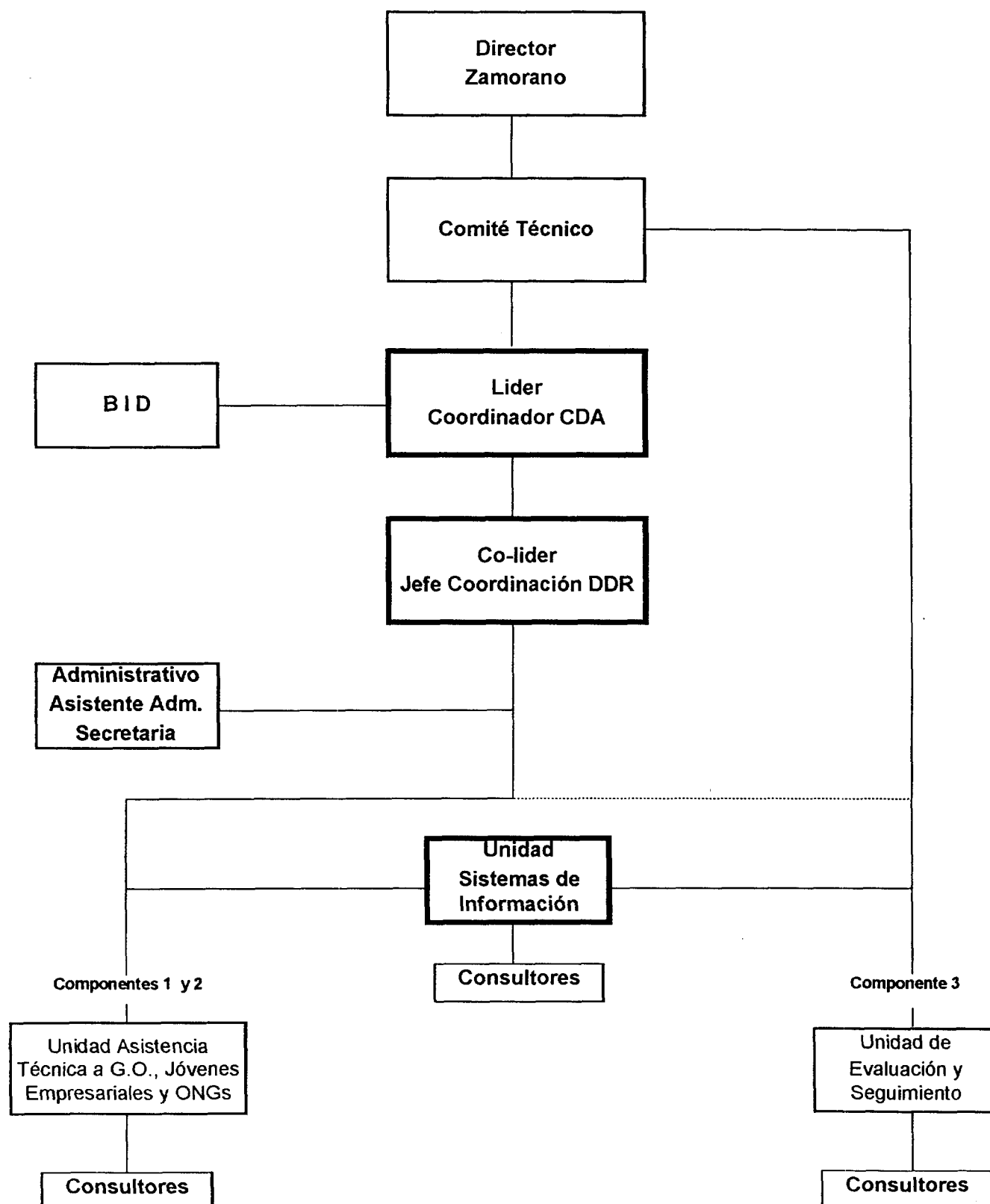
## **IV. EJECUCIÓN DEL COMPONENTE DE EVALUACIÓN**

- 4.1 En el Anexo que contiene el calendario del Programa se presenta la secuencia de medidas encaminadas a la realización de la evaluación del componente de asistencia técnica y capacitación de empresarios. Como se describió, la evaluación de este componente empieza con el

censo de los equipos organizados. En el segundo mes, se cursarán invitaciones a todos los equipos organizados que se hayan identificado gracias al censo. Se impartirán instrucciones a estos equipos para que presenten una solicitud en el tercer mes. La asignación aleatoria a los grupos de tratamiento y de control tendrá lugar a principios del cuarto mes, momento en el cual también se iniciará la ejecución de la asistencia técnica. El análisis de los datos básicos comenzará a mediados del cuarto mes, el que dará lugar a la preparación de un informe para fines del séptimo mes.

- 4.2 En la selección y admisión del segundo conjunto se seguirá una secuencia similar de medidas a partir del séptimo mes. En este conjunto se incluirán 20 equipos organizados, en comparación con los 10 comprendidos en el primer conjunto. La selección y admisión del tercer conjunto (también integrado por 20 equipos organizados) comenzará en el decimotercer mes. La ejecución de la asistencia técnica para el segundo conjunto empezará en el décimo mes, en tanto que para el tercero empezará en el decimosexto mes.
- 4.3 En el caso del primer y segundo conjuntos, las primeras encuestas de seguimiento se realizarán doce meses después de la asignación aleatoria. En consecuencia, la encuesta relativa al primer conjunto se hará en el decimocuarto mes y la correspondiente al segundo se hará en el vigésimo mes. En ambos casos, el registro y análisis de los datos se efectuarán en el curso del período de dos meses siguiente a cada encuesta. Los informes relativos a estas encuestas se presentarán a fines del decimoctavo y del vigesimocuarto meses. La encuesta final de seguimiento se hará respecto de los tres conjuntos en el trigésimo mes, seguida del registro de datos y del análisis entre el trigésimoprimer y el trigésimoquinto meses. El informe final se terminará en 36 meses. Obsérvese que el tercer conjunto será entrevistado una sola vez - a los fines de la encuesta final de seguimiento. Este plan para la realización de la evaluación comprenderá los siguientes períodos de observación: 27 meses para el primer conjunto, 20 meses para el segundo y 15 meses para el tercero.
- 4.4 El plan mencionado se refiere a la evaluación rigurosa del componente de asistencia técnica y capacitación de empresarios. Se elaborará un plan similar para la ejecución de los componentes de capacitación de jóvenes para ocupar cargos directivos y de capacitación para organizaciones de desarrollo y asociaciones de productores.

**HONDURAS**  
**Programa para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras**  
**Fondo Multilateral de Inversiones**  
**Organigrama de la Unidad Ejecutora**



PROYECTO DE RESOLUCION

HONDURAS. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA EL PROGRAMA  
PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL DE HONDURAS

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Escuela Agrícola Panamericana, Inc., y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorándum de propuesta a que se refiere el documento MIF/AT- sobre una cooperación técnica no reembolsable para el Programa para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras.

2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$1.892.300, o su equivalente, con cargo a los recursos de la Facilidad de Recursos Humanos del Fondo Multilateral de Inversiones.

3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.