

**MISIÓN TRIPARTITA DE EVALUACIÓN FINAL  
DEL PROYECTO FAO - HOLANDA GCP/HON/019/NET "ADECAF"**

**INFORME DE LA MISIÓN**

**Tegucigalpa, Honduras, Mayo de 2001**

## INDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL PROYECTO .....</b>	<b>5</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN Y PERTINENCIA DEL PROYECTO .....</b>	<b>7</b>
<b>3. CONCEPCIÓN Y DISEÑO DEL PROYECTO .....</b>	<b>8</b>
A. OBJETIVOS Y ESTRATEGIA.....	8
B. ACTIVIDADES Y RESULTADOS PROGRAMADOS .....	9
C. RECURSOS ASIGNADOS.....	10
<b>4. EJECUCIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>10</b>
A. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO .....	10
B. SEGUIMIENTO Y APOYO OTORGADO AL PROYECTO.....	12
C. RECURSOS HUMANOS .....	12
D. INSTALACIONES Y EQUIPO DEL PROYECTO .....	13
E. FONDO DE FINANCIACIÓN AGROFORESTAL.....	13
<b>5. ACTIVIDADES Y RESULTADOS DEL PROYECTO.....</b>	<b>15</b>
A. CAPACITACIÓN .....	15
B. PROMOCIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO Y ECONÓMICO .....	16
C. FINANCIAMIENTO.....	18
D. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL .....	19
<b>6. EFECTOS GENERADOS Y SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>21</b>
<b>7. LECCION DE LA EXPERIENCIA.....</b>	<b>22</b>
<b>8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>24</b>
A. CONCLUSIONES .....	24
B. RECOMENDACIONES .....	28

## ANEXOS

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Conforme a lo establecido en el documento del proyecto Apoyo al Desarrollo de Cooperativas y Otras Formas Asociativas de Producción Forestal y Agroforestal (ADECAF) GCP/HON/019/NET, se ha procedido a la evaluación final de las actividades y resultados realizados desde su inicio en julio de 1995 y especialmente desde la evaluación intermedia y reformulación de 1998.

El proyecto objeto de este informe constituye el eslabón más reciente de un esfuerzo conjunto de cooperación del gobierno de los Países Bajos y de la FAO con el gobierno de Honduras, para el desarrollo de las comunidades de bajos recursos que se ubican en los bosque nacionales y ejidales del país.

A mediados de los años ochenta, después de la reestructuración de COHDEFOR, se iniciaron las tareas de apoyo al desarrollo de las comunidades agroforestales a través de las unidades de extensión y asistencia técnica de esta corporación. Con la promulgación de la ley de modernización, que retiraba a COHDEFOR de esas funciones, se buscó el espacio privado que debería asumirlas, y se pensó que esto lo tomaría FEHCAFOR. Para fortalecerla se diseñó el proyecto GCP/HON/019/NET. Desgraciadamente el supuesto fue erróneo y ante el vacío institucional existente para asumir esas funciones de apoyo, en 1996, el proyecto se reorientó hacia el fortalecimiento de un cierto número de cooperativas y de grupos de base de las comunidades agroforestales, buscando dotarlas de una capacidad autónoma de desarrollo sostenible. Este fue el objeto de la Revisión F del Documento de Proyecto que además, aumentaba hasta US \$ 4,2 millones la dotación inicial de US \$ 2,4 millones y extendía su duración de 18 meses hasta finales del 2001.

La revisión de 1996 no solo cambiaba de contraparte y beneficiario primario, de FEHCAFOR a las cooperativas de base, sino que además ampliaba el alcance de la actuación hacia actividades de naturaleza social (higiene, salud, educación y nutrición) y de carácter productivo agrícola (cultivo de alimentos en laderas, crianza de pequeños animales).

Los tres objetivos inmediatos finalmente definidos buscaban el desarrollo agroforestal sostenible de las cooperativas, el establecimiento de capacidades gerenciales y empresariales de sus miembros y de otros grupos comunitarios la mejora de las condiciones de vida de las comunidades. Estos fueron claramente formulados y el proyecto los ha tenido siempre en vista para su plan de trabajo. Sin embargo, debido, a los retrasos iniciales acumulados, aún se está algo lejos de alcanzarlos en las 13 cooperativas y grupos en las que ahora se atienden las 19 inicialmente apoyadas

Aunque el proyecto ha sabido articularse muy bien en el marco de entidades y proyectos que se desempeñan en áreas complementarias a las suyas (acuerdos con FINACOOOP, IHDECOOP, ODS, EDUCATODOS, COHDEFOR y otras), no hay duda de que ha carecido de un marco institucional nacional en el que éste pudiera inscribirse y con capacidad para proseguir las tareas emprendidas el desarrollo agroforestal.

Un efecto positivo en la participación de las mujeres pudo ser generado gracias a las actividades orientadas a la mejora de las condiciones de vida. Para esto, se involucraron recursos humanos

y materiales en microproyectos de grupo con amplia participación femenina, de manera sostenible para ellas. las cooperativas disponen ya de capacidad para enfrentar actividades empresariales.

En términos generales, se puede señalar que el proyecto ha beneficiado directamente a 13 cooperativas y grupos compuestos por 1,200 familias, representando una población total de alrededor de 10,000 personas. Indirectamente, su impacto ha podido extenderse a unas 15,500 personas de las comunidades en las que dichas cooperativas y grupos se inscriben. Estos efectos son relativamente modestos, en relación a las 300 cooperativas y las 1,8 millones de personas que existen bajo los bosques nacionales y ejidales del país, pero la metodología desarrollada hasta ahora en el proyecto para el desarrollo socio - económico agroforestal integral, merece ser aplicada en espacios más amplios que los atendidos por él.

En un franco dialogo con los miembros de las cooperativas atendidas, la misión ha podido constatar una toma de conciencia real de la situación y problemática de desarrollo y una voluntad firme de seguir en la vía trazada por el proyecto después del final de éste. Fue unánime la expresión de que las familias involucradas no quieren regresar al pozo del que están saliendo y pretenden que lo hasta ahora alcanzado sea mejorado de manera sostenible para ellos.

Como resultado de los esfuerzos por obtener mejores precios y crear valor añadido a las actividades forestales, las cooperativas atendidas por el proyecto junto a otras externas a su apoyo directo, crearon la Empresa de Transformación y Comercialización Agroforestal de Honduras (EMCAH) que ha venido contribuyendo desde 1998 a la mejora de los ingresos de sus accionistas cooperativos. Todos han comprendido el interés que esta empresa representa para ellos y expresan firmemente la voluntad de ampliar el número de sus miembros (actualmente 11) y de abordar niveles superiores de valor añadido (transformación de productos, aumento de la escala de la oferta para otros pisos de demanda, etc).

Para soportar el esfuerzo de aprovechamiento forestal de las cooperativas y la actuación de EMCAH, se estableció el fondo de financiación del proyecto administrado a través de un acuerdo con FINACOOOP. El valor inicial del Fondo (US\$ 180,000 ), se ha transformado hoy día en unos activos de alrededor de 235,000 dólares, habiendo realizado desde su creación 41 préstamos por un valor global de 350,000 dólares. Este fondo debería continuar creciendo sirviendo al futuro crecimiento de las cooperativas agroforestales y de EMCAH.

Con recursos propios de las cooperativas generados en el proyecto de ayuda de emergencia para los damnificados del huracán Mitch, financiado por el gobierno de los Países Bajos y operado por el proyecto ADECAF, y las acciones suscritas por los miembros, se pudieron crear 6 cajas rurales que están funcionando. Estas cajas que vienen a incorporarse al numeroso grupo de cajas ya existentes en el país (aparentemente unas 3,000), merecerían inscribirse en un marco legislativo de incentivo y de control que garantice el desarrollo y armonice sus procedimientos y métodos de gestión y funcionamiento.

Con base en los resultados de la evaluación y considerando la necesidad prioritaria de finalizar los principales productos del proyecto reforzando los esfuerzos de capacitación, la misión ha formulado esencialmente recomendaciones operacionales para la revisión del Plan Operativo Anual 2001, buscando que en los ocho meses escasos que quedan, se fortalezcan los conocimientos y capacidades de trabajo de los miembros de las comunidades atendidas y se generen - con su participación - estudios de casos reales sobre los propios procesos de desarrollo

vividos, buscando la validación de estos y su potencial de propagación con la futura aplicación de las metodologías hasta ahora generadas.

## **INTRODUCCIÓN**

Siguiendo lo establecido en el documento del Proyecto “Apoyo al Desarrollo de Cooperativas y Otras Formas Asociativas de Producción Agroforestal” (ADECAF) GCP/FAO/HON/019/NET, se ha procedido a la evaluación final de las actividades realizadas desde su inicio en julio de 1995, con particular énfasis en aquellas posteriores a la evaluación intermedia (abril 1998) que condujo a la revisión en profundidad del Documento de Proyecto que quedó oficialmente aprobada a inicios de 1999.

La Misión de Evaluación Final estuvo compuesta por Yolanda Madrid, de la SETCO, en representación del Gobierno de Honduras, Rolando Fortín por de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, Arie Sanders en representación del Gobierno del Reino de los Países Bajos, y José Luis Castilla en representación de la FAO.

El trabajo de la Misión se desarrollo del 23 de abril al 11 de mayo, siguiendo los Términos de Referencia que le fueron asignados, que figuran en el Anexo 1 y con el programa establecido en los Términos de Referencia, que fue ligeramente ajustado al inicio de la Misión (ver Anexo 2). Las principales entidades visitadas y personas entrevistadas figuran también en el Anexo 2 y en el Anexo 3 se presenta la lista de siglas utilizadas. El Anexo 4 reproduce el listado de principales documentos analizados.

Considerando la naturaleza del proyecto, la Misión dio un énfasis particular a las entrevistas y debates con los principales actores del proyecto (personal técnico y directivos y miembros de las organizaciones campesinas agroforestales vinculadas). Además, y considerando la situación de transición institucional por la que atraviesa el país, se buscó el diálogo con aquellas entidades externas al ámbito del Proyecto, que pueden ser potencialmente receptoras de los productos generados por el Proyecto, asegurando la sostenibilidad de estos.

La Misión confía en que el resultado de la Evaluación, debatido y consensuado por los miembros y la Dirección del proyecto, pueda ser objeto de un debate entre las autoridades de tutela para que se materialice un eficiente programa de trabajo revisado, que busque la adecuada transferencia de la herencia del proyecto hacia aquellas entidades que ofrezcan el mejor potencial de sostenibilidad.

La Misión desea aprovechar esta oportunidad, para agradecer sinceramente la cooperación y apoyo recibido del equipo del Proyecto. De gran utilidad fue el sincero diálogo mantenido con las organizaciones campesinas. Sin la excelente programación y organización y el eficiente apoyo logístico otorgado a la Misión por el equipo del Proyecto, el trabajo hubiera sido más difícil.

### **1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL PROYECTO**

El proyecto ADECAF objeto de la presente evaluación, constituye el más reciente eslabón de la amplia y sostenida cooperación del Gobierno de los Países Bajos y la FAO con el Gobierno de Honduras, para el desarrollo de la población de bajos recursos del sector agroforestal que se ubica en bosques del estado y ejidales.

La cooperación conjunta de FAO/Países Bajos, para el Sistema Social Forestal, se inició a mediados de los años ochenta, apoyando a la reestructuración de COHDEFOR, se prosiguió buscando el fortalecimiento de las funciones de asistencia técnica y extensión de la Corporación para las comunidades agroforestales ubicadas en los Bosques Nacionales. Esto, con el proyecto PNUD/FAO/88/001/NET “Fortalecimiento del Sistema Social Forestal”. Con la Ley de Modernización y Desarrollo del Sector Agrícola de 1992, las funciones de la COHDEFOR fueron reducidas a las de ámbito normativo y supervisor. Se decidió proseguir el apoyo al Sistema Social Forestal, buscando fortalecer la nueva instancia que se pensaba que asumiría esas funciones de asistencia técnica y extensión al Sistema. Después de un cierto período de transición en julio de 1995 se inició la operación del Proyecto.

Inicialmente, el Proyecto fue titulado “Fortalecimiento Institucional a FEHCAFOR y Cooperativas Agroforestales Asociadas” buscando canalizar las actividades del proyecto con las cooperativas agroforestales a través de FEHCAFOR para contribuir al fortalecimiento de la Unidad de Asistencia Técnica y Extensión que se pensaba tendría la Federación. y para la atención de cooperativas asociadas.

Desde el inicio de las operaciones se verificó que FEHCAFOR no estaba en condiciones de asumir las tareas técnicas que COHDEFOR abandonaba. Así, faltó el espacio institucional supuestamente creado para el apoyo técnico a las comunidades agroforestales. En efecto, la FEHCAFOR, no contaba ni con el mandato, ni con los recursos humanos y materiales mínimos, ni con la voluntad de sus dirigentes para asumir las nuevas funciones técnicas que contemplaba el proyecto.

Después de un año de conflictos crecientes, en agosto de 1996, se realizó una Misión técnica de la FAO para la reformulación del Documento de Proyecto considerando el vacío institucional aparecido. Esta Misión formuló una propuesta para la creación de un Equipo Técnico a nivel central y en cinco departamentos (Comayagua, Yoro, Olancho, El Paraíso y Francisco Morazán). Las autoridades de las tres partes involucradas aprobaron esta propuesta, que cambió la denominación del Proyecto, el marco de administración del mismo y sus tres objetivos, centrándose en la actuación directa con las cooperativas. El presupuesto internacional de US\$ 2.4 millones se mantuvo, así como la duración preestablecida de cinco años a partir de julio de 1995. Evidentemente el proyecto al trabajar solo con sus propios recursos internacionales, debía hacer frente a mayores costos, sobre todo el personal

En abril de 1998 una Misión de evaluación tripartita de medio término examinó las actividades realizadas hasta ese momento, respaldando la nueva estrategia del proyecto. Además procuró orientaciones para los futuros planes de trabajo, y recomendó la ampliación de la contribución internacional del Proyecto y de la duración del mismo. Estas recomendaciones se materializaron en la Revisión F del proyecto aprobada en mayo de 1999, que establecía que las operaciones del proyecto debían extenderse hasta diciembre del 2001 con una dotación del Gobierno de los Países Bajos aumentada hasta US\$ 4,2 millones.

La Misión debe señalar que desde el principio de las operaciones el proyecto ha buscado un marco institucional de inserción, pero solamente en fecha reciente ha podido beneficiarse de las nuevas entidades como son: La oficina para el Desarrollo del Sector Social de la Economía, El Programa Nacional de Desarrollo Rural Sostenible (PRONADERS) y dentro de COHDEFOR, del departamento de Apoyo al Sistema Social Forestal.

En el marco de la política forestal existe una legislación reglamentada que se ha venido acumulando con los años sin que ningún nuevo decreto conlleve la abolición de uno precedente, esto ha generado contradicciones y divergencias de interpretación de leyes, por lo que la administración forestal del estado ha tenido dificultades para su aplicación.

Para el seguimiento y supervisión legal y contable de las cooperativas, se ha podido contar con el IHDECOOP que es la institución nacional que tiene dicho mandato. Sin embargo, como en muchos casos esta institución carece de recursos para ejercer plenamente sus funciones.

En este contexto sectorial se encuentra inscrito el Plan Forestal 1995-2015 con el objetivo de promover y armonizar el desarrollo del sector y dentro del que deberían inscribirse las actividades del proyecto y de las instituciones y organizaciones con las que el proyecto coopera. No obstante este Plan Forestal ha tenido una baja ejecución en general, lo que llevo a su revisión en profundidad, actualmente en curso.

## **2. JUSTIFICACIÓN Y PERTINENCIA DEL PROYECTO**

El bosque nacional y ejidal representan alrededor del 60% de la superficie nacional y dentro de estos esta ubicada alrededor del 30% de la población más desheredada del país. Estos datos justifican la elección y prioridad otorgada por las partes involucradas al proyecto. Se puede constatar que el recurso forestal hasta ahora ha sido deficientemente manejado, lo que esta causando efectos negativos sobre la conservación de los recursos naturales. Ante esta situación la incorporación de las comunidades agroforestales existentes para el manejo del bosque debería incidir sino en el desarrollo social, económico y sostenible de esas comunidades si no tambien en la conservación de suelos y bosques. Estos hechos conducen a estimar que el contenido y la estrategia propuestos por el proyecto, que buscan esos objetivos, es muy pertinente.

El objetivo inicial del proyecto de fortalecer un marco institucional nacional de apoyo a las comunidades, cooperativas, y grupos agroforestales dotándolo de una capacidad de servicios a esas comunidades continua siendo pertinente. Desgraciadamente, solo al final del proyecto aparecen signos alentadores, tanto en COHDEFOR y FEHCAFOR, como en la SAG y en la ODS. Esto debe ser una referencia para explorar durante los meses que restan al proyecto una posible continuación.

Las cooperativas de base no pueden por si solas constituir un marco de adecuada organización de tareas de asistencia técnica y extensión, considerando su dimensión y su relativo nivel de desarrollo. Sin embargo, las lecciones de la experiencia con ellas vividas por el proyecto deberá contribuir a reforzar la voluntad de FEHCAFOR y COHDEFOR, para que esa asistencia técnica perdure y se extienda espacialmente a otros beneficiarios agroforestales.



### 3. DISEÑO DEL PROYECTO

#### A. Objetivos y estrategia

El PRODOC inicial del proyecto buscaba un objetivo primario, que era el fortalecimiento de una entidad nacional (FEHCAFOR), a través del desarrollo y aplicación de métodos de extensión y de capacitación para el desarrollo agroforestal campesino. Siendo el objetivo último del proyecto el conjunto de las cooperativas, miembros de la federación, con las que se abría actuado, aplicando esos métodos.

En ese contexto se fijaron para el proyecto los objetivos siguientes:

- 1 “Creación de capacidad gerencial. Dotar a las cooperativas agroforestales y sus organismos federados (FEHCAFOR) de las capacidades de planificación, coordinación, organización, dirección, provisión de medios de producción y evaluación requeridos para alcanzar el manejo sostenible del bosque y la competitividad necesaria para operar en el contexto económico institucional y legal del país.”
- 2 “Creación de capacidad de negociación y solución de conflictos. Dotar a las cooperativas agroforestales y sus organismos federados (FEHCAFOR) de la capacidad para: intervenir en el proceso de acceso y legalización del uso de los recursos forestales; identificar los principales obstáculos institucionales que impiden su participación en dicho proceso, diseñar estrategias, organizar y poner en ejecución los procesos de negociación y solución de conflictos.”
- 3 “Manejo Forestal, Dotar a las cooperativas y sus órganos federados (FEHCAFOR) de las capacidades de planificación y ejecución del manejo forestal para el uso sostenible de los recursos forestales, incorporando a los sistemas de producción campesina en armonía con el manejo integral de los demás recursos naturales existentes.”

Independientemente de las consideraciones ya mencionadas sobre el vacío institucional, debe señalarse que aunque no hubiera existido este vacío, un proyecto con los recursos y el tiempo que este disponía, dentro una estructura económica y pragmática como debe ser una federación de cooperativas, esos objetivos difícilmente hubieran sido alcanzados. Se puede verificar que la formulación de objetivos fue excesivamente amplia, abstracta, mal dimensionada y poco coherente.

Afortunadamente la Revisión F, supo aterrizar los objetivos en otros tres muy claramente formulados que sin alejarse de los propósitos de los primeros, facilitaban la interpretación y su materialización en los planes de trabajo del proyecto.

Los nuevos objetivos inmediatos quedaron así definidos:

1. “Mejoramiento de la capacidad de las organizaciones asistidas por proyecto para aumentar y diversificar la producción sostenible de bienes agroforestales.”
2. Fortalecimiento del manejo empresarial y de la democratización interna de las cooperativas agroforestales.”
3. “Incremento de la capacidad de las cooperativas agroforestales para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de sus comunidades.”

Esta formulación de objetivos aparece mejor que la primera, con un contenido mas claro y aunque sin dimensionamiento, es mucho mas fácil de interpretar en la ejecución. Para alcanzarlos. Evidentemente el tercer objetivo queda muy dependiente de la realización de los dos primeros.

La estrategia del proyecto quedó expresada a través del gran número de resultados programados (29) que deberían ser alcanzados a través del gran numero de actividades (80) analíticamente definidas. Como el documento del proyecto no proponía plan de trabajo, para la vida del proyecto, no se ha podido vislumbrar el encadenamiento lógico que debería existir entre algunos resultados intermedios, a través de sus actividades específicas, y la generación de otros resultados. De todas formas esto ha podido ser parcialmente corregido con los planes operativos anuales elaborados por el equipo del proyecto. El Prodoc, centraba claramente la estrategia en la actuación con las cooperativas de base, pero no procuraba suficientes antecedentes metodológicos para indicar el proceso a seguir para atenderlas. En el país y en FAO-Holanda deberían haber existido elementos y lecciones de experiencia pasadas para haber podido armar este componente estratégico

## **B. Actividades y resultados programados**

Los resultados y actividades programados, vinculados a los tres objetivos inmediatos de desarrollo forestal, creación de capacidad empresarial y mejora de las condiciones de vida de las comunidades agroforestales, quedaron especificados en quince páginas del documento del proyecto que se transcriben en el Anexo 5.

El carácter extremadamente analítico plasmado en los 29 resultados y 80 actividades fue sin duda de ayuda para: Convencer a las entidades rectoras de la bondad e interés de la propuesta del proyecto y para elaborar el plan de trabajo del mismo. La Misión tiene sin embargo la impresión de que el desglose analítico de actividades y resultados ha podido conducir a la compartimentación por disciplinas, dificultando la integración de resultados interdisciplinarios efectivos. Esto que hasta hoy día no presenta una dificultad insalvable, debe, sin embargo, constituir un tema central para la reflexión de conjunto del equipo del proyecto

También, debe señalarse que el factor tiempo, es decir la duración en la realización de las actividades para lograr un determinado resultado, fue relativamente desestimado. Así aparecen actividades, resultados y productos diferentes, traduciendo actos de corta duración y resultados intermedios, junto con actividades que cubren tareas de carácter continuo, y que incluso van mas allá del horizonte temporal del proyecto.

La Revisión F, estableció como meta la actuación en 19-20 cooperativas y grupos que ya estaban siendo atendidas desde 1997. Esto en beneficio de unas 2,000 familias de las comunidades en las que las cooperativas se ubicaban (alrededor de 22,000 personas). El área de actuación se limitó a los departamentos de Yoro, Comayagua, Francisco Morazán y El Paraíso. Olancho no pudo ser incluido por la oposición que indujo la directiva de FEHCAFOR a sus cooperativas de este departamento.

Desde 1997 el proyecto ha elaborado cinco Planes Operativos Anuales de trabajo que integraron bien las actividades y resultados programados. Estos Planes de Trabajo deben considerarse como parte integrante del Documento de Proyecto

### **C. Recursos asignados**

En mayo de 1999 el Gobierno de los Países Bajos aumentó la asignación financiera hasta la suma total de US \$ 4,2 millones, de los cuales alrededor de 48% era destinado a servicios de personal técnico internacional (ATP) y de contratación local así como personal de apoyo, administrativo y logístico. Algo menos del 5% se programó para viajes. Cerca del 10% se asignó para actividades de capacitación. El 13% se estableció para la adquisición de equipos y materiales (fungible y no fungibles). El 12% fue previsto para gastos generales de operación y el 13% la parte correspondiente a los costos de Agencia. En el Anexo 6 se incluye el presupuesto internacional otorgado al proyecto.

Se extendió la duración del proyecto desde los cinco años inicialmente previstos a seis y medio a partir de julio de 1995.

En líneas generales, la Misión estima que los recursos financieros asignados al proyecto eran y son suficientes para la ejecución de las principales actividades contempladas en el Documento de Proyecto. Sin embargo, considerando los retrasos de actuación que se fueron acumulando y la incorporación de las actividades vinculadas al objetivo inmediato tres, la duración es algo corta.

Las actividades que buscan la producción agrícola para mejora de la nutrición, aquellas que inciden sobre la mejora de las condiciones de higiene y salud, el desarrollo de tiendas de consumo, la creación y fortalecimiento de las cajas rurales y la creación y fortalecimiento de una empresas de segundo nivel para las cooperativas (EMCAH), requieren procesos de actuación y periodos de maduración mas largos que las actividades de mejora del manejo y aprovechamiento forestal. Por ello aquellas han quedado menos consolidadas que estas últimas

## **4. EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

### **A. Organización y gestión del Proyecto**

La ejecución del proyecto, se inicio con el establecimiento de las distintas entidades de dirección y ejecución.

Comité Directivo: A nivel más elevado se estableció este Comité, compuesto por representantes del Gobierno de Honduras (SETCO, SAG), del Gobierno del Reino de los Países Bajos (embajada en Costa Rica), la FAO y dos de las organizaciones beneficiarias. La misión de este comité ha sido la de orientar y dirigir el proceso de ejecución hacia sus objetivos centrales. Para ello se ha mantenido regularmente informado sobre los avances del proyecto y los cambios coyunturales que aparecieron y que necesitaron ajustes o reorientaciones sustantivas. incluyendo la solución de problemas y discrepancias entre los agentes de la ejecución. El desempeño de este comité ha sido decisivo para la continuidad de las operaciones del proyecto.

Estaba prevista la constitución de un Consejo Asesor: como instancia de consulta y coordinación del proyecto con los organismos e instituciones que se inscribían en la actuación del proyecto: FINACOOOP, IHDECOOP, IFC, ESNACIFOR, COHDEFOR, Municipios y otros. Este consejo nunca se materializó, puesto que no se vio claramente su rol en el proceso de ejecución. Fue mas eficiente la actuación del proyecto con esas entidades a través de acuerdos de apoyo o

cooperación horizontal para actividades conjuntas específicas. Esto contribuyó a la eficiencia del trabajo teniendo cada entidad responsabilidades bien definidas en los acuerdos

Comité de Gestión: Como fue previsto este Comité ha sido integrado por los presidentes de las organizaciones cooperativas así como por el Asesor Técnico Principal y el Coordinador Técnico Nacional. La misión principal de este comité era la coordinación operativa del proyecto con las cooperativas y grupos vinculados al mismo. Participó en la elaboración y ejecución de los planes de trabajo y contribuyó a la armonización de los métodos y procesos de desarrollo de dichas organizaciones. Este comité que debía reunirse al menos cada cuatro meses, se ha reunido 19 veces hasta la fecha, y ha constituido una plataforma real para debate abierto y directo entre asesores y beneficiarios.

La Misión ha tenido la oportunidad de reunirse con un pleno de este comité, en el que estaban representadas las trece comunidades actualmente involucradas en el proyecto. En este pleno y por primera vez hubo participación de miembros de la nueva Junta Directiva de FEHCAFOR. La misión considera que la jornada de trabajo con este Comité puede considerarse como una de las más fructíferas del trabajo en Honduras, permitiéndole explorar la pertinencia de las acciones realizadas hasta ahora, verificar su sostenibilidad y construir gran número de las recomendaciones que se proponen.

Equipo del Proyecto: Como previsto en el plan de operaciones se constituyó, bajo la dirección del Asesor Técnico Principal, la unidad central en Tegucigalpa compuesta por técnicos en: Desarrollo forestal, Desarrollo de la gestión empresarial, Comercialización, Desarrollo social y de género, Agricultura en laderas y huertos, Planificación, seguimiento y evaluación, Investigación socioeconómica, Comunicación e información y Sistematización. y recientemente Aquí se ubicó también personal administrativo y logístico. A nivel regional se establecieron los coordinadores técnicos y sus asistentes, ubicando su sede en las unidades de cabecera departamental de COHDEFOR de Yoro y Comayagua, la tercera coordinación (El Paraíso y Francisco Morazán), quedó en las oficinas de la unidad central. Las coordinaciones regionales también fueron dotadas de promotoras sociales y de género que trabajaban junto con los asistentes técnicos regionales, directamente con las cooperativas y grupos campesinos. Como establecía el documento de proyecto se contrató un Coordinador Técnico Nacional para el equipo del proyecto. Este CTN debía estar encargado de la organización y seguimiento de las actividades con el personal técnico nacional en las regiones. El Anexo 7 presenta la estructura organizativa del proyecto, como quedó finalmente establecida.

La Misión ha quedado gratamente sorprendida por la capacidad interna del proyecto y su Comité Directivo para hacer frente a la nueva situación emergente y rediseñar los objetivos y estrategias del proyecto, directamente orientados a las cooperativas agroforestales y grupos de base. Esto permitió al proyecto dotarse de los recursos humano y materiales necesarios, seleccionar las cooperativas a ser atendidas, establecer una cobertura regional y de campo para el apoyo técnico a esas cooperativas y grupos. En el Anexo 8 se propone la lista del personal del proyecto contratado con el presupuesto internacional.

Con cargo a las cooperativas atendidas existen 22 Paratécnics Forestales y Agrícolas, 19 Facilitadores - Educadores y 16 Promotoras.

## **B. Seguimiento y apoyo otorgado al proyecto**

Como ya se señaló El Comité Directivo fue siempre capaz de dar un adecuado seguimiento al proyecto. Supo actuar pertinentemente para mantenerlo en funcionamiento (cooperativas y grupos agroforestales), independientemente de las coyunturas adversas que se presentaron, sobre todo durante los primeros meses de operaciones. También fue capaz de sentir la prioridad real por mantener un proyecto en beneficio de las comunidades agroforestales del país, que son las más pobres. Esto aún reconociendo el vacío institucional existente. Además el Comité mostró su capacidad para reorientar la revisión y reorganización del Plan de Operaciones, cuando esto apareció necesario

El Comité de Gestión ha tenido una actuación destacada en el análisis de los problemas técnicos, económicos y sociales que el proyecto debía atender en prioridad y presentando propuestas constructivas ante las instancias nacionales, sobre todo ante COHDEFOR para resolver los problemas limitantes de su funcionamiento. El Comité también procura insumos útiles para la preparación de los planes de trabajo del proyecto.

La atención otorgada al proyecto por parte del servicio de operaciones de la FAO, en Santiago de Chile ha sido adecuada sabiendo sobremontar, sin excesivo perjuicio para el proyecto, el gran número de problemas que generó el cambio del sistema de contabilidad de la FAO hasta el actual Oracle. La Representación de la FAO en Honduras ha ofrecido apoyo al proyecto, dentro de sus posibilidades, siempre que ha sido solicitado. La FAO procede periódicamente a la auditoría interna de las cuentas del proyecto, a través de los servicios de una empresa especializada nacional.

El acompañamiento técnico del proyecto es asegurado por la unidad forestal de la Oficina Regional de la FAO en Santiago de Chile, que ha efectuado dos visitas de supervisión al proyecto y examina los informes semestrales y los planes operativos anuales del proyecto. No se puede decir que esta Unidad realiza una labor muy intensa para la guía metodológica del trabajo, que en algún momento, hubiera sido deseable

## **C. Recursos Humanos**

En Julio de 1995, con el comienzo de las operaciones del proyecto se incorporaron al mismo un Asesor Técnico Principal y gradualmente fueron llegando cuatro expertos asociados, sin cargo al presupuesto del proyecto (Gestión Empresarial, Comunicación, Comercialización y Seguimiento y Evaluación), que ya finalizaron sus servicios.

En septiembre de 1996 se incorporó un Coordinador Técnico Nacional para cubrir las diferentes disciplinas contempladas en el proyecto. Se contrataron tres Coordinadores Técnicos Regionales que se fueron incorporando entre noviembre de 1996 a enero de 1997. Además, se contrataron once técnicos y paratécnicos para los diversos componentes del proyecto.

En agosto de 1996 el ATP del proyecto fue sustituido por el que esta actualmente en servicio. El primer Coordinador Técnico Nacional reclutado (septiembre 1996) fue reemplazado en enero de 1998. Este último cesó sus servicios en septiembre 2000. Como personal de apoyo y secretariado se contrataron ocho personas.

En el momento de la evaluación están en puesto además del ATP (único cargo internacional), nueve técnicos de nivel central, tres técnicos y tres paratécnicos de nivel regional, así como tres promotoras sociales también a nivel regional. Con la creación de EMCAH y con cargo al proyecto, se contrató, a partir de febrero de 1999, un asistente de desarrollo para esa empresa .

La participación de técnicos femeninos en los cargos de Planificación, seguimiento y evaluación, Comunicación, Desarrollo social y de género y a nivel de campo las tres promotoras sociales (ver Anexo 8). En 1999 – 2000 dos mujeres ocuparon sucesivamente la asesoría en Comercialización.

La Misión ha podido constatar la excelente capacidad de su ATP y el buen nivel técnico del equipo del proyecto Las componentes femeninas de este equipo son particularmente motivadas. Sin embargo, ha podido observar una fuerte rotación de personal técnico. Esto es particularmente evidente en las áreas de: Comercialización, Gestión Empresarial y Planificación, Seguimiento y Evaluación. En el momento de la evaluación se ha podido verificar que existe cierto número de técnicos con menos de un año de trabajo en el proyecto (investigación socioeconómica, planificación, seguimiento y evaluación, sistematización, coordinador regional de Yoro, y las promotoras sociales de Yoro y El Paraíso).

Esto ha podido causar una cierta discontinuidad metodológica en algunas tareas, aunque esa situación no haya acumulado retrasos significativos en la ejecución, especialmente en el campo.

#### **D. Instalaciones y equipo material del Proyecto**

Desde el inicio de las operaciones, se arrendaron los locales de oficinas donde se estableció la sede del proyecto en Tegucigalpa. Durante 1995 estas oficinas pagadas por el proyecto hospedaron a FEHCAFOR hasta que esta Federación rompiera sus relaciones con el proyecto y transfiriera su sede a las oficinas centrales de COHDEFOR, donde aún se encuentra alojada. En la reunión de la Misión con el Comité de Gestión del proyecto y la nueva Junta Directiva de FEHCAFOR , se manifestó el deseo de mejorar su precaria instalación actual en COHDEFOR.

Al comienzo de las actividades se incorporaron tres vehículos del proyecto precedente y se fueron comprando los bienes de equipo previstos en el primer plan de operaciones, entre ellos otros tres vehículos. Hasta abril del 2000 el proyecto trabajó con muchas limitaciones de transporte, lo que solo pudo ser solucionado después de la Revisión F, que dotaba de recursos para la compra de otros seis vehículos. Este problema de vehículos se hubiera resuelto un poco antes si no hubiera existido una cierta demora de la FAO en su compra.

La misión ha podido constatar que, con la excepción de los tres vehículos heredados del proyecto anterior, el parque de automóviles del proyecto está en buenas condiciones. Solo tres de las nueve motocicletas están en buen estado.. Las computadoras están en buenas condiciones pero la mayoría son relativamente obsoletas.

En el Anexo 9 se propone el inventario detallado del equipo de transporte, de computación y mobiliario del proyecto.

## **E. Fondo de Financiación Forestal**

Este Fondo, que no figuraba en el documento de proyecto inicial (junio 1995), quedó incorporado en la Revisión de septiembre de 1996. En efecto, que una de las mayores limitaciones para el aprovechamiento forestal por las cooperativas es la ausencia de recursos financieros. En diciembre de 1996 se comenzó a operar el fondo de US\$ 180,000 a través de un convenio de fideicomiso entre FAO y FINACOOOP como entidad administradora. Por su tarea de administración FINACOOOP recibe el 3% sobre los montos recuperados. Los créditos, esencialmente, para subastas de aprovechamiento maderero de COHDEFOR, para capital de trabajo y para ciertas inversiones de las cooperativas (aserraderos) son otorgados a corto plazo (6-9 meses) con una tasa de interés anual variable trimestralmente, equivalente a la tasa de inflación más siete puntos, lo que cubriría los costos de administración, la consolidación del fondo y una reserva por cartera perdida

El fondo se encuentra bien establecido contando actualmente con activos por un valor equivalente a US\$ 235,000. También se ha otorgado préstamos a EMCAH para algunas inversiones (aserraderos) y capital circulante para compra y anticipos sobre productos a las cooperativas.

Es fácil de constatar que la modalidad de crédito a muy corto plazo practicada para financiar inversiones con un periodo de rendimiento sobre un tiempo más largo, no es factible. Esto, en gran parte, es la causa de las moras de reembolso que existen en el Fondo por parte de las cooperativas y de la empresa EMCAH.

## **F. Sistema de Seguimiento del Proyecto**

Con cadencia mensual, el proyecto realiza el seguimiento continuo de las actividades en curso en reuniones de su equipo técnico. Esta operación reposa en los informes mensuales que producen los coordinadores técnicos regionales, que participan en la reunión, y en la información analítica, no formalizada, que cada disciplina o componente aporta al debate. Este seguimiento sirve esencialmente a decidir y aplicar correctivos coyunturales a las actividades en curso.

Con el fin de recoger, tratar y difundir información sobre el proyecto hasta los diferentes agentes internos y externos que le dan seguimiento, el proyecto diseñó y puso en ejecución una base de datos para la programación, seguimiento y evaluación. El sistema se utiliza también para sustentar el debate interdisciplinario en las reuniones cuatrimestrales que el proyecto realiza. El resultado de esta reflexión de grupo queda plasmado en el acta de la reunión e incorporado en las revisiones cuatrimestrales del plan operativo anual y sirve de base para la toma de decisiones correctivas de mayor importancia (reformulación de metas, reasignación de recursos, etc.). A partir de este sistema de información se elaboran los informes semestrales que se envían a las autoridades de las tres instancias involucradas en el proyecto.

En las cooperativas y grupos atendidos por el proyecto existe un seguimiento /acompañamiento técnico semanal, ejecutado por sus miembros con el apoyo del personal del proyecto. Los datos de este seguimiento quedan plasmados en cuadros de bitácora de esas cooperativas y grupos, acompañados de observaciones pertinentes sobre las actividades, cuando hay lugar. Además se elaboran breves informes coyunturales que se emiten hacia la dirección del proyecto.

Las cooperativas y grupos también aseguran su propio seguimiento y evaluación a través de sus Asambleas Ordinarias Anuales, y de las Extraordinarias cuando se requiere. El seguimiento continuo de cooperativas y grupos es realizado por sus Juntas Directivas que se reúnen con una frecuencia mínima de un mes, en general mayor. Existen en las cooperativas comités de seguimiento y evaluación que hasta ahora no han realmente funcionado

## **5. ACTIVIDADES Y RESULTADOS DEL PROYECTO**

La Misión opina que este proyecto deber ser considerado como altamente interdisciplinario siendo sus productos finales sobre todo de carácter integrado. Aunque el trabajo se organizó alrededor de componentes o disciplinas que ejecutaban actividades específicas para obtener resultados elementales, se ha preferido analizar esas actividades y resultados agrupadas en las tres modalidades de actuación que prevalecieron en el proyecto: Capacitación, Acompañamiento técnico y financiamiento. También se examinó la protección de espacios institucionales que realizó el proyecto.

### **A Capacitación**

Desde el inicio de las operaciones del proyecto se comenzaron las actividades de capacitación para distintos perfiles de beneficiarios: Cuadros o líderes de comunidades, paratécnicos, facilitadores, promotores, operadores y dirigentes de empresa que pertenecen a las comunidades. La capacitación se amplió a partir del año 1999, con la revisión F del documento del proyecto. En términos globales se realizaron 299 eventos de capacitación que beneficiaron a 4,323 hombres y 1,333 mujeres, siendo algunos de ellos participantes a diversos eventos. El componente que más atención recibió en esta capacitación fue el de manejo forestal con 45% de los eventos. Con importancia pareja, se efectuaron capacitaciones de desarrollo social y de género, así como de gestión empresarial, representando alrededor de 16% cada una de ellas. En orden de importancia siguen los eventos sobre planificación, seguimiento y evaluación, con algo más del 13% de los eventos totales. Menor volumen representó las capacitaciones en materia comercial y de agricultura sostenible en laderas y huertos. Ver Anexo 10.

La cuarta parte de los beneficiarios de la capacitación fueron mujeres, cuyo interés fue dirigido por las cooperativas y grupos principalmente hacia los temas de Desarrollo social y de género (un tercio de beneficiarios fueron mujeres) y de Gestión empresarial (más del 25% fueron mujeres). Debe señalarse que durante las entrevistas un cierto número de mujeres manifestó su deseo de una mayor participación en algunas capacitaciones tales como las de Gestión y administración de cooperativas y empresas. No hay duda de que la capacitación técnica y productiva privilegió a una clientela masculina, mientras que los eventos de tema social y de género involucraron a un mayor número de mujeres, aunque en ningún caso ellas representaron la mayoría. Debe reconocerse que en proyectos tan eminentemente forestales como ADECAF, es difícil buscar un beneficio paritario en el adiestramiento de hombres y mujeres. Sin embargo, la Misión ha podido constatar que en todas las áreas de capacitación implementadas por el proyecto se ha abierto un claro espacio de liderazgo, de igualdad y de autoestima entre las mujeres y sus familias, lo que no existía al comenzar el proyecto. Se ha podido también constatar una cierta correlación entre los porcentajes de participación de mujeres de las cooperativas y grupos en los eventos con los porcentajes de mujeres que son miembros de las cooperativas y grupos atendidos.



Todos los eventos de capacitación tuvieron un contenido teórico y otro práctico, en proporciones diversas según la naturaleza o tema del evento. Aunque gran parte de la capacitación fue realizada por el personal del proyecto, siempre se buscó involucrar a otras entidades o instituciones vinculadas con los temas tratados o especializadas en la formación profesional. Este es el caso de INFOP para piscicultura, carpintería y panadería, CEMAPIF para carbonización de madera y destilación artesanal de resina, IHDECOOP y ODS en los temas de cooperativismo y de organización de cajas rurales respectivamente. El IFC y la Red COMAL han participado en eventos de organización y gestión de tiendas de consumo. También se utilizaron materiales docentes generados por otras instituciones, programas o proyectos

El proyecto también propició y apoyó el desarrollo del programa de alfabetización y educación básica en las comunidades atendidas. Esta alfabetización fue ejecutada en cooperación con EDUCATODOS y fue bastante exitosa. Debe señalarse que la alfabetización constituye un elemento positivo condicionante del buen impacto de las capacitaciones del proyecto..

En las entrevistas de la Misión a nivel de campo y con representantes de las cooperativas y grupos, apareció claro que la capacitación fue el elemento que más ha impactado en las comunidades. También esas personas entrevistadas perciben que la sostenibilidad de los resultados de las acciones emprendidas con el apoyo del proyecto solo podrá quedar garantizada con la buena capacitación de mayor número de miembros de comunidades, cooperativas y grupos.

Algunos miembros del equipo técnico del proyecto han recibido sesiones de perfeccionamiento sobre agricultura de laderas, crianza y manejo de especies animales menores, financiamiento rural y aprovechamiento de madera de pequeños diámetros. Considerando las características multidisciplinarias de este equipo hubiera sido útil organizar sesiones de capacitación/reflexión metodológica de los miembros para conformar una visión homogénea sobre modos y métodos de abordar, identificar y tratar los problemas, así como para el análisis de la dinámica de las comunidades.

#### **A. Promoción y acompañamiento técnico y económico**

Al inicio de las operaciones del proyecto, se identificaron las comunidades con cooperativas, susceptibles de ser atendidas y se realizaron diagnósticos participativos sobre 23 de entre ellas. Este trabajo llevó posteriormente al proyecto a seleccionar 19 con las que estuvo trabajando hasta finales de 1998. Desde entonces los esfuerzos de apoyo técnico y empresarial se han concentrado en 13 de entre ellas..

El acompañamiento técnico-económico de cooperativas, grupos y actividades o microproyectos ha constituido un proceso continuo, a través del cual se promovieron, diseñaron y se supervisó la ejecución de muy diversas actividades para la comunidad y la cooperativa.

Siguiendo las metas que se establecieron en el documento de proyecto se han realizado tres estudios de caso sobre tres cooperativas y se elaboraron cinco perfiles de actividades productivas. El examen de esos trabajos lleva a la Misión a considerar esos productos predominantemente escolásticos sin estar suficientemente enfocados al análisis de factibilidad y la toma de decisiones. También se observa una cierta predominancia de actividades forestales sobre las otras, tímidamente abordadas. En ningún caso se ha tratado un tema o un micro proyecto de producción agrícola para el mercado y todas las actividades de agricultura en

laderas, huertos y crianza de pequeños animales contemplan principalmente la mejora nutricional de las familias que las practican.

Los trabajos de preparación de estudios de casos, elaboración de perfiles de actividades y estudios de microproyectos, son sin embargo de gran importancia y deberán ser elaborados de manera integrada, con eventos en que participen los actores (beneficiarios o víctimas de estos procesos) y los técnicos de diversas disciplinas presentes en el proyecto, que deben ante todo proceder al análisis integral de la factibilidad o viabilidad de la actividad contemplada, bajo los ángulos: social, económico, financiero, comercial, organizacional y empresarial.

Una importante actividad de acompañamiento realizada por el proyecto ha sido el apoyo a las cooperativas y grupos por el personal del proyecto para facilitar las gestiones con autoridades nacionales e instancias locales, por ejemplo, COHDEFOR, SAG y las municipalidades

En el Anexo 11 se resumen los principales productos generados por el proyecto a través de sus actividades de promoción y acompañamiento al desarrollo agroforestal. El proyecto contribuyó, de manera participativa para la preparación y ejecución de sus POAs, con los miembros de las cooperativas y grupos.

Utilizando metodología participativa se contribuyó: A elaborar planes integrales de desarrollo de las comunidades, a la programación de actividades de las cooperativas y grupos, y a la preparación de micro proyectos productivos o sociales. Este trabajo se realizó a través de visitas periódicas a las comunidades de los miembros del equipo del proyecto de nivel regional y central. El avance de la ejecución de los planes, programas y proyectos elaborados ha sido acompañado también, de manera continua, por los técnicos del proyecto. En el Anexo 12 se resume las actividades de esta naturaleza que han sido realizadas

Con carácter intermitente y dependiendo de la disponibilidad de recursos para materiales, se ha venido publicando un boletín de información para las comunidades agroforestales con temas de interés para ellas. Igualmente se han ejecutado murales, posters, calendarios y otros documentos para su distribución en las comunidades campesinas. Está en curso de preparación un video sobre las características y rol de las cooperativas agroforestales en el manejo y conservación de los bosques y en el mejoramiento socioeconómico de sus comunidades. Se han propiciado actividades de prensa (artículos, editoriales, boletines, ruedas de prensa) en beneficio de FEHCAFOR, de la Alianza Hondureña Agroforestal y de algunas cooperativas que necesitaban estos apoyos de prensa.

La Misión considera la comunicación como un importante vector de divulgación para la materialización de los mensajes técnicos, económicos y sociales en las mentes de la población meta. Sin embargo, sus mensajes deben ser sujetos a una validación previa y presentados de manera sencilla y didáctica, buscando evitar errores de percepción en la gran cantidad de destinatarios de la comunicación. Esta es extremadamente útil para sustentar las actividades de capacitación.

La Misión desea señalar que el proyecto, en solitario o en cooperación con otros proyectos del sector forestal, ha buscado contribuir a la mejora de la política forestal y al fortalecimiento normativo de las entidades gestoras, elaborando y sustentando propuestas de política y desarrollando métodos y procedimientos que fortalezcan las instituciones normativas y de supervisión en el ejercicio de sus funciones. En este marco se inscribe la formulación de la

propuesta campesina ante la elaboración de la nueva ley forestal, cuya preparación esta liderada por la Secretaría de Agricultura y Ganadería y que cuenta con apoyo de FAO.

## **B. Financiamiento**

### **Fondo de Financiación de actividades Forestales**

A partir de enero 1997, con la creación de la línea de fideicomiso de US \$ 180,000 depositada en FINACOOOP, se inició la financiación a las cooperativas y a EMCAH. Hasta marzo del 2001 se han realizaron 41 operaciones de préstamos con un total de Lps 5,2 millones (unos US \$ 350,000). Adicionalmente, se respaldaron garantías financieras de las cooperativas que eran requeridas por COHDEFOR, para su participación en las subastas de aprovechamiento de bosque. A marzo del 2001 estaban en vigor 15 garantías por valor de Lps 478,000 (unos US \$ 32,000).

Los procedimientos de preparación, entrega y recuperación de los préstamos han venido siguiendo el siguiente proceso: Las cooperativas preparaban la demanda de préstamo, con la colaboración del proyecto, que se sustenta en un perfil de proyecto con su flujo de caja, como justificativo de la factibilidad del mismo. La demanda es acompañada por una certificación de COHDEFOR, justificativa de la legalidad de aprovechamiento. La demanda de préstamo, también acompañada con una apreciación técnica de ADECAF (FAO), es sometida a FINACOOOP. Esta entidad administradora del fondo, con plena libertad de actuación, analiza y decide sobre la oportunidad de otorgar el crédito. En caso afirmativo, FINACOOOP entrega la suma prestada a las cooperativas o grupos a través de uno o varios desembolsos efectuados por sus ventanillas de zona. Cabe recordar que por tratarse de un fondo de fideicomiso de ADECAF (FAO), el riesgo financiero lo asume el propio fondo. El papel de los técnicos del proyecto es sumamente importante para el seguimiento y recuperación de los créditos, el rol de FINACOOOP en estos aspectos ha sido bastante pasivo hasta la fecha. Se ha podido verificar que los informes de FINACOOOP recibidos por el proyecto sobre la gestión del fondo de fideicomiso son raramente precisos y actualizados.

El activo total del fondo disponible en FINACOOOP equivale a US \$. 235,000. dentro de estos la cartera activa de prestamos asciende a Lps 2,2 millones (unos US \$ 145,000), de los cuales la suma de Lps 1,1 millones (US \$ 75,000) se encuentra vigente y el monto restante esta vencido, con distintos períodos de mora. Así pues en marzo del 2001 la mora financiera asciende al 50% mientras la cartera afectada es del 55%. Esto es indicativo de un pobre desempeño financiero y puede afectar la sostenibilidad de fondo. Ver Anexo 13.

### **Cajas Rurales**

Aprovechando la estructura del proyecto ADECAF, se pudo ejecutar un proyecto de ayuda de emergencia financiada también por el Reino de los Países Bajos por un monto total de US \$ 318,000. Así, la casi totalidad de la suma pudo ser distribuida a las poblaciones damnificadas en las zonas de actuación de ADECAF y utilizada para: alimentos, brigadas de salud, reapertura de vías, reconstrucción de micro sistemas de riego, rehabilitación de acueductos, suministro de insumos de reactivación agrícola, adquisición de un aserradero para el aprovechamiento de árboles derribados y para el establecimiento de 9 tiendas de consumo comunitarias. De estas

nueve, dos fracasaron por debilidad organizativa, falta de pago de la mercancía y consiguiente carencia de tesorería para el reabastecimiento de las tiendas. Una tercera está aun en estado de consolidación.

Aunque los US\$ 318,000 eran para donaciones de ayuda de emergencia, el aprovisionamiento de las mencionadas tiendas de consumo se consideró como un crédito reembolsable por las cooperativas al proyecto ADECAF. De las nueve tiendas iniciales seis han reembolsado hasta ahora los avances, recibidos, más un interés equivalente a la tasa de inflación, más un punto.

Aunque no estaba previsto en el plan de operaciones del proyecto y ante una real necesidad común en todas las comunidades agroforestales, se promovió la creación de cajas rurales de ahorro y crédito, quedando abierta su participación no solamente a los miembros de las cooperativas que quisieran adherirse sino a todos los miembros de la comunidad en donde las cooperativas se inscriben. Seis de las siete tiendas de consumo establecidas lograron conformar una caja rural en su comunidad, la cual está integrada por una junta directiva que se reúne mensualmente y es responsable para la aprobación y recuperación de los créditos otorgados. Además, anualmente se realiza una asamblea general donde se definen las políticas financieras y no financieras de dichas cajas.

El capital circulante se creó a partir de acciones de Lps. 50 o 100, suscritas por sus miembros. Además a cada caja se le entregó la suma que las tiendas de consumo de su cooperativa había reembolsado al proyecto.

En promedio, estas entregas fueron del orden de Lps. 51,000 por caja, (US\$ 3,400). Las cajas han comenzado a funcionar recientemente (octubre 2000 y enero 2001) y han generado buenas expectativas en las comunidades, colocando préstamos a corto plazo con una tasa de interés de 3% por mes a los miembros y 4% a los no miembros.

Se han comenzado a establecer depósitos de ahorro en las cajas que dan un interés del 1% mensual. Este ahorro constituye un buen indicador de la confianza que la población otorga a su caja.

Considerando la elevada tasa de interés practicada en los créditos, se puede percibir que estos se destinan a financiar gastos a muy corto plazo (actividades de consumo y comerciales). Difícilmente los insumos para la producción agrícola podrían soportar esas tasas de interés.

Debe señalarse que otro elemento positivo de las 6 cajas creadas es la alta participación de las mujeres como miembros y en la directivas de las cajas.

En el Anexo 14, se propone una serie de indicadores sobre la situación y funcionamiento de las seis cajas creadas.

Existe una perfecta complementariedad entre la línea de fideicomiso administrada por FINACOOOP y las cajas rurales. Estas últimas cubren el vacío de atención con pequeños créditos a las familias campesinas que deja el fondo, que solo presta para proyectos forestales de las cooperativas.

### **C. Fortalecimiento institucional**

Solamente desde el primero de mayo de 2001, con la constitución de su nueva Junta Directiva, se vislumbra un deseo de acercamiento de FEHCAFOR al proyecto que inicialmente debía

fortalecerla. A pesar de los problemas, el proyecto mantuvo siempre en vista la necesidad del fortalecimiento institucional de la Federación de Cooperativas Agroforestales para el desarrollo de estas que son pequeñas y están diseminadas en un amplio territorio nacional.

Para intentar llenar parcialmente el vacío institucional en las áreas de transformación y comercialización de productos forestales, el proyecto promovió y apoyo la creación, en julio de 1998 y por las propias cooperativas, de la Empresa de Transformación y Comercialización Agroforestal de Honduras (EMCAH). La empresa comenzó sus actividades de comercialización en octubre de 1998 con una operación de exportación de resina a Guatemala que garantizó precios sensiblemente superiores para este producto a sus productores. EMCAH, en marzo de 1999, también inicio el aserrado y la venta de madera de las propias cooperativas, asegurando una buena valorización del producto. La empresa opera hoy día tres aserraderos, uno de su propiedad y los otros dos del proyecto ADECAF, que se espera que funcionen alrededor de 200 jornadas por año cada uno, lo que representará una fuente de ingresos para los miembros de las cooperativas asociadas y la mejor valorización del recurso forestal. En el Anexo 15 se presenta la situación de la empresa a marzo 2001.

La Misión considera viable a EMCAH, con capacidad para generar valores agregados importantes a la actividad de las cooperativas agroforestales, sin embargo, considera muy necesario la instauración de un fuerte rigor en la toma de decisiones sobre: ventas, selección de clientes y adopción de formas de cobro de sus mercancías. La operación de exportación de resina a Guatemala, cuyo valor fue avanzado por la empresa a las cooperativas productoras aun no ha podido ser totalmente cobrada, quedando una mora del comprador de alrededor de Lps. 600,000 (US \$ 40,000). Sin la presencia del proyecto, esto hubiera podido causar la quiebra de la empresa a los pocos meses de su creación. Esto, además, ha inducido un efecto perturbador en el Fondo Administrado por FINACCOOP, con el que EMCAH, mantiene una deuda con mora de alrededor de Lps 730,000 (US\$ 49,000). Se confía en que se podrá recuperar la mayoría de la deuda, pero es de desear que no aparezca una nueva situación de morosidad de clientes.

EMCAH ha iniciado una serie de operaciones de avance de fondos sobre productos a sus cooperativas asociadas e incluso prestado fondos para la adquisición de bienes de equipo (por ejemplo camión). Estos préstamos, muy encomiables desde la óptica social, no son propios de una empresa comercial cuya misión es maximizar los beneficios de sus accionistas. Si los avances a las cooperativas continúan realizándose, lo que no podrá evitar, estos deberán reposar en un estudio de factibilidad y riesgo de la operación y conllevar garantías sólidas.

Mas recientemente (abril 2001), el proyecto ha propiciado la creación de la Empresa Financiera para el Desarrollo de Sistemas Alternativos de Ahorro y Crédito, (EMFIDAC), para constituir una instancia de financiación de segundo nivel a las cajas rurales. La Misión no ha podido ver la utilidad inmediata en EMFIDAC considerando la situación del mercado del dinero en el país y el escaso número de débiles cajas rurales (6) que conformar la principal clientela de esta entidad.

Incluso si se asocian más cajas rurales, las suscripciones de capital que estas pueden ofrecer son demasiado pequeñas para el funcionamiento de EMFIDAC y para la retrofinanciación de las cajas miembros. Por otra parte, no se ve posibilidades en el corto plazo para que EMFIDAC tenga acceso a los mercados financieros nacionales.

.

## **6. EFECTOS GENERADOS Y SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS**

En líneas generales, el proyecto está aún algo lejos de madurar los tres objetivos inmediatos que se le asignaron, que al no estar dimensionados, no es posible establecer su tasa de cumplimiento. Es evidente que el primer objetivo, de mejora de las capacidades de manejo forestal por las cooperativas ha generado un efecto más perceptible que el del tercero de mejora de la condición de vida de las comunidades en su conjunto. Quedando a nivel intermedio los efectos vinculados al segundo objetivo, que busca la creación de capacidad empresarial y de administración en el seno de las cooperativas. Todos los efectos hasta ahora generados están aún frescos y no suficientemente internalizados en las comunidades, cooperativas y grupos atendidos.

Los masivos programas de capacitación desarrollados por el proyecto han tenido efectos muy positivos en: La concientización de los campesinos que participaron, el deseo de asumir su propio desarrollo a través de actividades productivas y la voluntad de mejorar sus condiciones de vida con proyectos de higiene, salud y mejora nutricional. Un denominador común de apreciación de los efectos por los miembros del Comité de Gestión, fue el significativo impacto de la capacitación recibida, incluyendo la campaña de alfabetización que se propició.

En las visitas a las cooperativas y en la reunión con el mencionado comité, se percibió que la capacitación técnicoeconómica impartida se tradujo en un mejoramiento duradero de las capacidades de los individuos. Esto ofrece garantía para la sostenibilidad de los resultados.

La intensa actuación de asesoría y seguimiento del equipo del proyecto a las cooperativas y grupos atendidos (19 hasta 1998, después 13 a causa de fallas organizacionales de las otras 6), ha generado efectos tangibles, a través de un alto nivel de aceptación por parte de estas cooperativas y grupos. Las propuestas de organización, planificación y ejecución de actividades productivas y sociales que el proyecto ha promovido, fueron muy bien acogidas y aplicadas. La gran mayoría de las acciones promovidas por el proyecto, ha sido positivamente aceptada y ejecutada, aun sin que muchas acciones hayan sido objeto de una previa validación socioeconómica en el proyecto. Es evidente que muchas de ellas muestran claramente mayores ventajas que desventajas, pero esto debe formalizarse en documentos adecuados.

Como efectos del proyecto también debe señalarse que las cooperativas, grupos y cajas rurales atendidas han aumentado el número de sus afiliados y que existe una perceptible demanda dentro de las comunidades, para integrarse en esas cooperativas y grupos.

Un efecto positivo hacia la sostenibilidad se constató en las reuniones con las cooperativas y grupos, a través de la manera o desafío con la que ellos entienden continuar los esfuerzos emprendidos, al finalizar el proyecto. Esto aun reconociendo que el proyecto debería continuar por un periodo más largo.

Los propios campesinos indicaron a la Misión, que las cooperativas existentes antes del proyecto eran puramente nominales, cuyos miembros se reunían esporádicamente y realizaban pocas tareas en común. Actualmente las cooperativas constan de miembros altamente concientizados y realizan actividades de grupo en su seno para la resinación y el aprovechamiento maderero del bosque. Algunas de ellas tienen aserraderos propios u operan aserraderos de EMCAH para

mejorar el valor añadido de sus esfuerzos. Como efecto positivo se percibe la capacidad interna existente en las cooperativas atendidas para administrar y gerenciar la actividad. Aquí se incluye la capacidad de los miembros de las Juntas Directivas para preparar y realizar las gestiones con las instituciones del gobierno que enmarcan al sector forestal y cooperativo y llevarlas a buen fin.

Los efectos de la alfabetización han sido múltiples, sobre todo en la mejora a la autoestima y concientización ciudadana, creando además la base necesaria para la acumulación de conocimientos técnicos y sociales de los eventos de capacitación del proyecto. También se ha podido observar una mejoría de las relaciones familiares (hombre-mujer) y dentro de los grupos, cooperativa y las comunidades en general.

Un efecto realmente positivo se ha logrado con los trabajos inherentes al diseño y ejecución de proyectos productivos y de mejora de las condiciones de vida de las comunidades. En estos proyectos las mujeres han desempeñado un rol determinante y, a través de su actuación, se puede constatar la mejora de: la higiene, la salud, el hábitat y la nutrición de los miembros y de sus familias, especialmente los niños. Aunque estas acciones no estaban debidamente identificadas en el documento del proyecto, éste tuvo la sensibilidad necesaria para diseñarlas, dimensionarlas y aplicarlas.

Otro efecto de la actuación del proyecto con las cooperativas ha sido que, siguiendo las vías democráticas, se haya logrado la elección de una Junta Directiva de FEHCAFOR fuertemente motivada y receptiva para las acciones técnicas. Con su directiva actual FEHCAFOR debería iniciar un proceso de desarrollo y crecimiento sostenido junto con sus cooperativas miembros. La asistencia de la federación a sus cooperativas, debería lograrse, para atender a los problemas legales que en ellas se presentan.

El éxito de las organizaciones campesinas atendidas en el duro proceso de negociación para la inclusión de sus derechos en la propuesta de la nueva ley forestal y en el establecimiento de una alianza que por primera vez une a pequeños agricultores, ganaderos y grupos forestales en la defensa del sector campesino, debe también considerarse un efecto del proyecto, que debería ser duradero.

La creación de EMCAH puede también ser considerada como un efecto positivo en la actuación del proyecto con las cooperativas. Estas cooperativas y grupos están interesados en los grandes beneficios que pueden obtener de las transformaciones y mercados que la Empresa ofrece.

La honestidad y capacidad del gerente para el manejo de la empresa constituye un factor clave, que deberá ir parejo con el fortalecimiento de la capacidad técnica y administrativa de la Junta Directiva, para la toma de decisiones oportunas, el seguimiento y el control, que conllevará al buen funcionamiento de la empresa.

## **7. LECCIONES DE LA EXPERIENCIA**

Gran número de lecciones puede ser extraídas de la experiencia vivida del proyecto desde 1995, así como de otros proyectos similares de FAO u otras agencias que se han ejecutado durante los últimos quince años.

La primera lección a retener es la de que en la formulación de un proyecto se debe tener en cuenta la experiencia y los resultados de los proyectos que le han precedido. Estos, si bien aparecen enumerados en el capítulo de antecedentes y justificación, luego son ignorados en los

planteamientos de: metodología de trabajo, inserción institucional, objetivos a alcanzar y estrategias del proyecto. Esta memoria institucional a ser utilizada en la formulación, debería existir en los ministerios que atienden la cooperación internacional y en aquellos que aseguran la tutela del sector de intervención del proyecto. En el caso que nos ocupa, ya se aplicó, en el pasado, la metodología participativa de atención a las comunidades agroforestales y se lograron algunos resultados en ciertas áreas en donde este proyecto ha continuado trabajando. Sin embargo, ninguna referencia sirvió de base para la organización del trabajo de este proyecto, que partió de cero en su actuación con las cooperativas y grupos.

Un proyecto de apoyo institucional como era inicialmente este, debería ser formulado después de un cuidadoso estudio del marco institucional que se entiende apoyar, asegurándose de que las funciones de la institución de contraparte están definidas y que existe dentro de esta la voluntad y los recursos para asumirlas. Si este no es el caso el proyecto nunca podrá funcionar.

Un proyecto con la complejidad del aquí examinado deberá tener siempre una buena definición, delimitación y precisión de los objetivos inmediatos llegando a la definición de metas y también a una especificación del itinerario metodológico a seguir en la búsqueda de la realización de esos objetivos. Sin embargo, la formulación de resultados, actividades y metas de productos debe ser menos analítica y mas interrelacionada. El establecimiento de los niveles de precisión requerido por la actuación debe ser confiado a los planes operativos del proyecto que, partiendo del marco de objetivos y enfoque metodológico que propone el documento de proyecto, incorporen el diagnóstico de la situación en el momento del inicio de la ejecución.

El plan de operaciones para un proyecto como este, deberá proponer: un plan de trabajo general para toda la duración del proyecto en el que se especifique claramente las interrelaciones entre objetivos, resultados previstos y grupos de actividades y la jerarquía intertemporal de los mismos.

Otra lección muy importante de este proyecto, es que ha puesto en evidencia la fragilidad de su actuación ante situaciones que deben ser previamente consideradas o resueltas. Por ejemplo, la resolución del problema básico de analfabetismo masivo de los miembros adultos de las comunidades debe ser previa a cualquier esfuerzo de mejora de los conocimientos de estos en temas tales como la administración de empresas y disciplinas conexas. Por ello, el proyecto se vio obligado a propiciar e impartir campañas de alfabetización y educación básica de adultos en las comunidades para poder introducir sus propios programas de capacitación.

Para que un proyecto de carácter micro económico con actuación directa a nivel de las cooperativas de base pueda generar efectos positivos, se debe crear capacidad de liderazgo y de negociación en esas entidades y facilitar su actuación unidas, para romper cuellos de botella de políticas o de reglamentaciones que aparecen a lo largo de toda su actividad productiva.

No se puede propiciar el desarrollo de entidades de ahorro y crédito, propias de las comunidades, sin que exista un marco claro de políticas y de legislación para ellas que enmarque y guíe su actuación.

Si no existe una clara voluntad política de incorporar a las comunidades campesinas agroforestales en el manejo y aprovechamiento de los recursos forestales estatales, será muy difícil, a través de un simple proyecto, abrir espacios suficientes que resuelvan las numerosas reglamentaciones imprecisas y contradictorias vigentes para el sector



## **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A continuación se proponen las principales conclusiones que emergen del análisis resumido en las secciones precedentes, así como las recomendaciones que la Misión juzga pertinentes para una buena finalización del proyecto.

De mutuo acuerdo, la Misión ha preferido evitar la crítica no constructiva, aunque es evidente que el proyecto, desde su iniciación en julio de 1995, pasó por situaciones muy difíciles originadas por la inadecuada formulación del marco institucional de inserción del proyecto y por problemas de personas. Afortunadamente la buena voluntad de las tres partes involucradas en la ejecución y sobre todo la generosidad del Gobierno de los Países Bajos que supo siempre estar presente en la resolución de los problemas emergentes, permitieron no solo la continuación sino la ampliación del proyecto.

### **A. Conclusiones**

La Misión considera que hasta el fin del período de operación del proyecto se puede contribuir a consolidar la situación de cooperativas y grupos con un esfuerzo de capacitación /acompañamiento adicional. Sin embargo, queda fuertemente preocupada por la gran incertidumbre que prevalece en el sector en cuanto a la futura política forestal del Gobierno con su reglamentación y su aplicación efectiva. También queda fuertemente preocupada por la situación institucional que ha llevado desde 1992 hasta la fecha al cese de toda actividad de asistencia técnica a las comunidades, salvo en los islotes de actuación de proyectos comparables a ADECAF. Por esto se entendía con la ley de modernización que la FEHCAFOR debería, hasta cierto punto y con una intensidad soportable por la propia entidad, asegurar la asistencia técnica y comercial a las cooperativas forestales. Sin embargo, y quizá a causa de la incertidumbre creada por la política forestal vigente, la FEHCAFOR tomó hasta hoy día un carácter excesivamente gremial, cuando este carácter gremial debería haber sido asumido por una entidad con mejor vocación para ello por ejemplo un sindicato.

Se han identificado gran número de factores que llevaron al proyecto a la crisis aguda de 1996. Algunos de ellos pueden considerarse de carácter técnico, tales como la mala identificación y especificación en el documento de proyecto del marco institucional en que éste se inscribía y una mala definición de las obligaciones, responsabilidades y contribuciones de la contraparte nacional. Tampoco hubo una adecuada formulación del capítulo de gestión y manejo del proyecto, con claros procedimientos de dirección del mismo.

Evidentemente, el contexto institucional del país para la implementación de la política de apoyo a las comunidades agroforestales, en el marco de la Ley de Modernización Agrícola, era confuso durante la formulación e inicio de la ejecución del proyecto. Lo que no facilitó el arranque de las operaciones. Se entendía que las funciones de asistencia técnica al sistema social forestal, precedentemente asumidas por COHDEFOR, eran transferidas a la FEHCAFOR. En verdad la COHDEFOR cesó de ejercer esas funciones, pero no hubo transferencia de aquellas al sistema

cooperativo, ni en términos de mandato formalizado ni en términos de asignación de recursos para ejercerla.

La situación forzó al Comité Directivo del proyecto a buscar un nuevo marco institucional de inserción y la única solución que quedaba era la actuación directa en el campo con algunas cooperativas agroforestales de base. Estas constituían los beneficiarios últimos del proyecto en su formulación inicial. Esto permitió el trabajo de los miembros del equipo del proyecto, aunque relativamente aislado de un marco institucional apropiado. Este sin embargo ha continuado a ser buscado en cada momento y para cada actividad. Así el proyecto ha sabido articular, coordinar y cooperar en las acciones con otras entidades y proyectos, buscando la sostenibilidad futura. Evidentemente el proyecto, carente de recursos institucionales (humanos y materiales) de contraparte, se vio forzado a incorporar en su equipo y presupuesto los especialistas nacionales requeridos, con costos más elevados.

Las consideraciones arriba mencionadas también conllevaron un fuerte retraso de la actuación efectiva sobre las cooperativas (virtualmente 2 años). Con todo ello, la Misión considera que la actividad con las cooperativas y grupos ha sido relativamente corta en relación con la naturaleza y magnitud del cambio que implican los objetivos del proyecto. Por lo tanto, se constata que ninguno de los tres objetivos inmediatos programados podrá ser satisfactoriamente alcanzado en diciembre del 2001.

La Misión deplora la poca utilización que se hizo en el proceso de formulación del proyecto de la memoria institucional existente en el país, con las experiencias generadas por los proyectos que precedentemente habían actuado a favor del sistema social forestal. Por lo menos se podrían haber utilizado las lecciones generadas por los que fueron ejecutados en cooperación con FAO y con el Gobierno de los Países Bajos.

La Misión considera vigente la prioridad otorgada por las tres partes involucradas para ejecutar el proyecto yendo más allá de los problemas que existieron. Los recursos de los bosques nacionales y ejidales (60% del territorio nacional) que procuran medios de subsistencia para el 30% de la población más desheredada del país, merecen ser preservados y desarrollados con la participación directa y la mejora en las condiciones de vida de las comunidades que acogen.

Los tres objetivos inmediatos asignados al proyecto en la Revisión F aparecen claramente formulados y con la inclusión del componente social en el tercero dan una mayor profundidad a la actuación del proyecto. Sin embargo, esta ampliación del alcance conlleva un horizonte temporal más lejano en las operaciones.

Para poder alcanzar los objetivos programados se definieron 29 resultados intermedios a ser realizados a través de la ejecución de 80 actividades elementales. El carácter analítico de esta formulación, sin duda facilitó la definición de los perfiles del personal técnico del proyecto y la preparación de los planes operativos anuales; sin embargo, esto ha podido llevar a una excesiva compartimentación de disciplinas y dificultado algunas de tareas interdisciplinarias fundamentales. Esta integración debería ser una de las mayores preocupaciones en el futuro.

Las metas físicas asignadas al proyecto contemplaban la incorporación de 20 cooperativas y grupos que integraban 2,000 familias (20 a 22,000 personas) ubicadas en los departamentos de Yoro, Comayagua, Francisco. Morazán y El Paraíso. Considerando la naturaleza del proyecto,

los recursos disponibles en él y la inexistencia de un marco institucional que pudiera aportar recursos adicionales, la Misión considera adecuada esa meta física.

En su versión inicial (junio de 1995) el Gobierno de los Países Bajos asignó un presupuesto de US\$ 2,4 millones para cinco años de operaciones a iniciar en julio de 1995. Con la Revisión F (mayo de 1999) se asignaron US\$ 1,8 millones adicionales y se extendió la duración por 18 meses. Se programó una contribución nacional de contraparte en especies de US\$ 0,4 millones a ser aportada por las cooperativas de base atendidas. En la ejecución, ésta se ha materializado esencialmente en servicios de personal a nivel local.

La contribución internacional puede aparecer elevada en relación con la dimensión de las metas (más de US\$ 200,000 por cooperativa o grupo atendido, o US\$ 2,000 por familia o US\$ 200 por persona). Sin embargo, debe considerarse que no existió realmente contribución nacional en especies y el proyecto tuvo que aportar con cargo al presupuesto internacional todos los servicios requeridos. Además, la finalidad del proyecto debería ir más allá de su propia población meta, logrando que el modelo de desarrollo integral por él manejado en sus cooperativas se extienda al conjunto de 300 cooperativas agroforestales que parece ser existen dentro de los bosques nacionales y ejidales. Esto a través de la actuación de COHDEFOR, del fortalecimiento de FEHCAFOR y de la participación activa de las cooperativas atendidas. Se puede constatar que la propagación del modelo se está verificando.

El recurso de personal técnico del proyecto es actualmente de 19 personas. Nueve están ubicadas en las tres coordinaciones regionales, de las cuales dos se alojan en las oficinas de las unidades de gestión de COHDEFOR. Debe recordarse que con la Revisión F se reforzaron los recursos humanos del proyecto a nivel de campo, al no contar con el aporte de una institución de contraparte.

El proyecto, bajo la alta dirección del Comité Directivo, fue administrado y coordinado por el Asesor Técnico Principal. Este en su labor debía apoyarse en un Consejo Asesor y un Comité de Gestión. El Consejo Asesor, con funciones mal definidas, era una instancia de consulta y concertación con los organismos e instituciones relacionadas con la acción del proyecto. Su existencia nunca se materializó y el proyecto trabajó con relaciones horizontales con cada uno de los miembros de ese consejo.

El Comité de Gestión, integrado por los presidentes de las organizaciones atendidas, el ATP y el Coordinador Técnico Nacional, ha constituido, desde el inicio de las operaciones (1997), un agente clave para la organización de las actividades del proyecto, funcionando siempre como ente de concertación, para la elaboración y la ejecución del plan de trabajo, para la formulación de propuestas en diferentes ámbitos (para la nueva política forestal, la mejora y fortalecimiento de FEHCAFOR, para el ajuste de las normas técnicas y legales de COHDEFOR que inciden en el desarrollo de las cooperativas y otros). El Comité de Gestión se ha reunido 19 veces y también se reunió durante una jornada entera con la Misión de Evaluación.

Se ha podido constatar que la actuación del Comité Directivo ha sido siempre decisiva y constructiva en los momentos críticos por los que atravesó el proyecto. Aunque no se ha reunido con la frecuencia formal programada, siempre ha estado presente en los momentos en que se ha necesitado.

El nivel del equipo técnico es relativamente alto, pero ha habido una excesiva rotación en disciplinas clave para trabajo. Esta situación afectó la continuidad de ejecución de actividades tales como comercialización.

La figura del Coordinador Técnico Nacional, que asumía simplemente un rol de intermediación con el personal nacional en las regiones, desapareció en septiembre del 2000 puesto que no existía ese personal nacional de contraparte.

El proyecto ha realizado su trabajo alrededor de nueve componentes que contribuyen a la obtención de los tres objetivos asignados, a saber: El desarrollo forestal y agroforestal, la mejora de las capacidades empresariales de las cooperativas y grupos y la mejora de las condiciones de vida de las comunidades.

Con diferentes grados de alcance el equipo del proyecto ha ido avanzando en paralelo sus actividades para la obtención de los 29 resultados programados. La relativa compartimentación de las disciplinas presentes dificulta el logro de muchos de esos resultados que revisten un carácter multidisciplinario.

El proyecto ha operado su fondo de financiación para las actividades forestales de las cooperativas (US\$ 180,000) bajo contrato administrativo con FINACCOOP. El rol de FINACCOOP ha sido relativamente pasivo en la gestión del fondo, limitándose a un papel administrativo y descargando sobre el proyecto todos los otros elementos del proceso de crédito.

La meta física de 300 eventos de capacitación, establecida por el documento de proyecto, puede considerarse cumplida puesto que se han realizado 299 eventos en beneficio de 4,323 hombres y 1,333 mujeres, miembros de las comunidades atendidas. Dada la naturaleza del proyecto, el componente de manejo forestal fue el que más atención recibió (casi la mitad de los eventos). La cuarta parte de los participantes fueron mujeres. El proyecto orientó la capacitación de éstas sobretudo en las áreas de desarrollo social y de género así como en la gestión empresarial. Por otra parte, se contribuyó significativamente al esfuerzo de alfabetización y de educación básica en cooperación con EDUCATODOS.

Las cooperativas y grupos manifestaron a la Misión su satisfacción por los conocimientos adquiridos y sobre la necesidad intensificar la capacitación. En ciertos casos, las mujeres manifestaron su deseo de participar más en la capacitación empresarial y en la de algunas actividades productivas.

La mitad de los eventos se organizó fuera de las cooperativas y grupos con participantes de la mayoría de las cooperativas atendidas. La otra mitad se hizo “in situ” en las comunidades, involucrando a miembros y no miembros de las cooperativas. Evidentemente, el nivel de abstracción que se utilizó en los eventos que involucraban personas originarias de diferentes cooperativas o grupos fue superior, con mayor contenido teórico, que el de los eventos dirigidos a una cooperativa o grupo. En estos, siendo el auditorio más homogéneo y con una problemática común, se puede centrar la docencia en su propia realidad. Por esto la futura capacitación deberá centrarse en las propias comunidades, cooperativas y grupos tratando su propia casuística.

Elemento importante para el seguimiento de las cooperativas fue la formulación y revisión periódica de sus Planes Operativos Anuales. Esto permitió la organización y ejecución de las actividades por las cooperativas y grupos y su acompañamiento por el proyecto. En esos POA's

se materializaron los compromisos de trabajo y las responsabilidades asumidas por los diferentes miembros y además para fortalecer las relaciones entre miembros.

Los planes integrales de desarrollo comunitario (elaborados en 11 comunidades) han constituido un espacio de especificación de una diversidad de microproyectos comunitarios, esencialmente sociales, en los que la cooperativa desempeñaría un rol motor. Los planes son anualmente revisados y constituyen un elemento aglutinador de necesidades individuales y trazan itinerarios posibles de desarrollo de la comunidad.

El proyecto promovió dos tipos de crédito. El primero, a través del fondo de financiación de actividades forestales de las cooperativas y el segundo (muy reciente), a través de cajas rurales para la financiación de consumo de las familias y de ciertos insumos comerciales.

La práctica de crédito de corto plazo a las cooperativas para inversiones de mediano plazo de éstas y los bajos rendimientos de algunas actividades financiadas, han generado algunos atrasos de reembolsos de las cooperativas. Además, la empresa EMCAH con la desafortunada actuación comercial de los últimos seis meses en la exportación de resina y con las elevadas inmovilizaciones en inversiones (aserradero) y avances a miembros, no ha podido cumplir con todos sus compromisos de reembolso al fondo.

Las cajas rurales, recientemente creadas, con recursos de las propias cooperativas han despertado un gran interés en las seis comunidades que las han creado. Sin embargo, debe reconocerse que estas cajas se inscriben en una jungla nacional de aparentemente 3,000 existentes en el país, sin que se encuadren en un marco legislativo ni con una institución nacional que las apoye, las supervise y las controle. Las creadas por el proyecto son tan pocas que es difícil pensar que a corto plazo se podrá justificar una estructura de segundo piso que las apoye y supervise como pretende EMFIDAC.

Gracias al trabajo intensivo del proyecto se han realizado un gran número de actividades y se ha caminado adecuadamente hacia la realización de los 29 resultados programados con las 13 cooperativas actualmente atendidas, que han visto reforzada su actuación con actividades forestales y otras. En primera aproximación, los efectos del proyecto pueden percibirse en la gran demanda de los miembros de las comunidades para incorporarse en esas cooperativas y en el desarrollo de los grupos productivos y sociales. Los dirigentes y miembros de cooperativas y grupos entrevistados por la Misión han mostrado una buena apropiación de las actividades con ellos realizadas y su voluntad para asegurar la sostenibilidad de los principales resultados. También pueden observarse las mejoras de comportamiento de las cooperativas y sus miembros en la organización, ejecución y administración de sus actividades productivas y sociales. De todas formas, esto es aún muy frágil para garantizar la sostenibilidad en tan pequeña escala como la que se ha trabajado.

Para contribuir a los esfuerzos del proyecto en el fortalecimiento de sus logros, la Misión concentrará sus recomendaciones en la ejecución de actividades que conduzcan a una buena transferencia al grupo meta del patrimonio generado por el proyecto.

## **B. Recomendaciones**

La Misión se ha permitido formular sus recomendaciones en la forma más operacional posible para permitir su incorporación en el plan de trabajo del proyecto para los ocho meses que quedan

hasta la finalización. Para concluir el trabajo técnico durante esos ocho meses, y después preparar los informes terminales y asegurar la transferencia del patrimonio, la Misión recomienda que la terminación oficial del proyecto, con los recursos disponibles, se extienda hasta el fin de febrero de 2002.

El primer grupo de recomendaciones es de carácter técnico, con propuestas operacionales que deberían reflejarse en el plan de trabajo 2001 revisado. Con ellas se busca la finalización de los principales resultados programados, a través de la validación, sistematización y presentación de estos. El segundo grupo de recomendaciones es sobretodo de carácter logístico y propone indicaciones para la selección de las entidades nacionales que deberían recibir el patrimonio del proyecto.

### Proposiciones del Plan de Trabajo

La estrategia futura del proyecto se centra a través de actividades de capacitación y los principales productos obtenidos deberán validarse y formalizarse mediante estas.

El futuro plan de trabajo buscará la integración de los principales componentes técnicos o disciplinas existentes en un programa cuyo enfoque principal debería ser la consolidación de la capacitación de los miembros de cooperativas, grupos y comunidades atendidas. Para ello, se debería organizar, por comunidad, un conjunto de talleres de trabajo que permitan consolidar y ampliar a un mayor número de miembros comunitarios los conocimientos hasta ahora impartidos a unos pocos individuos (esencialmente dirigentes). En este programa la docencia se apoyará en los propios casos vividos por las comunidades, cooperativas y grupos con el proyecto. El programa debería cubrir al menos cinco comunidades.

El punto de partida, por comunidad, debería ser el taller sobre el plan integral de desarrollo comunitario elaborado en el pasado, retomando el análisis de las principales necesidades comunitarias que constituyeron el origen de ese plan integral. A partir de dicho taller se definirán otros talleres de capacitación sobre temas más específicos y con participantes más vinculados con estos. Taller sobre la organización y administración de la cooperativa, talleres sobre la factibilidad de los proyectos productivos y sociales formulados e implementados y taller sobre la caja rural. En estos talleres las distintas disciplinas presentes en el proyecto deberán contribuir al análisis de las ventajas e inconvenientes (beneficios y costos) inherentes a las actividades emprendidas, buscando demostrar la factibilidad social, organizativa, administrativa, comercial y económico-financiera.

La información generada en los diferentes talleres de capacitación deberá procurar las bases para la sistematización de las metodologías de asistencia desarrolladas por el proyecto, así como para la formulación de los estudios de caso sobre las cooperativas y los principales proyectos de resinación y maderero.

El análisis de ventajas e inconvenientes que se sugiere deberá considerar el conjunto de beneficios monetarios y no monetarios (nutrición, salud, higiene, hábitat y otros) que la ejecución de la actividad generó y los sacrificios (costos y esfuerzos) que el grupo o la comunidad consintieron para alcanzar aquellos. El calculo de costos deberá esencialmente centrarse en los gastos reales generados por la adquisición de factores de producción externos al grupo. La diferencia entre beneficios monetarios y costos reales sería el margen financiero de la actividad, que se utilizará para remunerar los factores suministrados por el grupo (esencialmente

el trabajo de los miembros). El análisis de márgenes permitirá la elección de actividades de interés para los grupos aunque no lleguen a remunerar el esfuerzo de trabajo al nivel de salario del mercado.

En esos talleres, analizar los casos reales de actividades vividas por las cooperativas y grupos, se obtendrá un mayor interés de los participantes cuya memoria permitirá describir y juzgar los elementos técnicos, sociales y económicos inherentes al proceso de sus actividades.

Antes de finalizar el proyecto se deberán identificar las áreas aun débiles y comunicárselas a la COHDEFOR, para que ésta pueda intensificar procesos de capacitación que contribuyan a fortalecerla y para la institucionalización sostenible de sus actividades.

Los recursos para esa institucionalización del apoyo al sistema social forestal en COHDEFOR, deberían provenir del Fondo de Inversión Forestal que establece el Decreto 323/98 con recursos provenientes de las ventas de bosque que la Corporación realiza. Este Fondo podría también servir para financiar propuestas de proyectos forestales a ejecutar con las comunidades, por ejemplo para la protección del bosque

Como ampliación del espacio de posibilidades para la comunidad y siguiendo ese enfoque de talleres de trabajo (con la participación activa de las comunidades), se debería estar en condiciones de preparar propuestas de proyectos comunitarios o municipales (como mínimo 10 o 12) para, con el apoyo del proyecto, ser sometidos a la financiación de PRONADERS u otros programas.

En el marco de EMCAH y como elemento fortalecedor de esta, se desarrollarán talleres de capacitación en comercialización, apoyados en la experiencia vivida desde su creación. En estos participarán representantes de las cooperativas propietarias de la empresa. Apoyándose en el caso de EMCAH se utilizará el manual de enseñanza sobre comercialización que ya preparó el proyecto. En estos talleres se podrá proceder a la identificación y análisis de costos y beneficios de EMCAH y de cada una de las actividades que ella realiza. La capacitación deberá permitir al equipo del proyecto la sistematización de la información generada por los talleres para elaborar el estudio de caso de EMCAH.

Las actividades de apoyo y asesoría hasta ahora realizadas por el proyecto deberán mantenerse con la intensidad mínima necesaria para evitar accidentes técnicos coyunturales en las actividades de los grupos atendidos. Los equipos regionales del proyecto deberán proseguir y enfatizar este tipo de actividades, buscando alianzas con otras entidades o proyectos que operen localmente.

Si existieran, posibilidades se podría apoyar la elaboración de algún proyecto productivo a ser sometido a instancias de financiación como, PRONADERS, (por ejemplo un proyecto de destilación de resina y/o un proyecto de secado de madera aserrada), y a ser ejecutado por EMCAH y sus cooperativas. Esto contribuiría a la consolidación de la Empresa y de sus cooperativas. El proyecto deberá continuar el apoyo a EMCAH y ayudarla al saneamiento de su balance y a la exploración de nuevos mercados.

En todas las actividades propuestas debería integrarse el componente de desarrollo social y de género, introduciendo elementos que permitan el análisis de la distribución más eficiente de las tareas de las cooperativas y grupos, entre hombres y mujeres (por ejemplo las tareas contables

son más eficientemente ejecutadas por las mujeres que por los hombres, e igualmente el control de la producción, entre otros).

#### Proposiciones para la entrega de los activos del proyecto

Como norma general, las beneficiarias de los activos del proyecto deberán ser aquellas entidades que proseguirían las actividades de este en una o varias áreas.

En esa línea, los resultados técnicos adecuadamente presentados en textos didácticos (a ser finalizados por el componente comunicación) deberán ser entregados a COHDEFOR, FEHCAFOR, IHDECOOP, ODS, PRONADERS y proyectos que actúan en áreas agroforestales.

El fondo de fideicomiso del proyecto debería ser transferido a EMCAH para que ésta amplíe su circulante. Esto permitirá, entre otros, la ampliación de los anticipos necesarios para subastas de aprovechamiento de bosque, la compra de madera, las garantías bancarias de las cooperativas ante COHDEFOR, así como incrementar el capital de trabajo de EMCAH. Todo anticipo a las cooperativas sería soportado por garantías sobre el producto objeto del avance.

El capital patrimonial creado en EMCAH, con la transferencia de los recursos del Fondo, tendrá que ser compensado con la emisión de un número suficiente de acciones que represente el contravalor de los activos recibidos. Estas acciones, que quedarán en manos del proyecto hasta el final del mismo, serán después equitativamente distribuidas entre las cooperativas propietarias de EMCAH.

Se dotará a EMCAH de un sistema de contabilidad a dos vertientes, una siguiendo el plan contable nacional de partida doble utilizado por las empresa hondureñas y otro de contabilidad analítica por actividad realizada por EMCAH. Esta última será necesaria para distribuir beneficios a las cooperativas en función del rendimiento de las actividades que realizaron.

Para garantizar la consolidación y el crecimiento de la empresa, el proyecto promoverá una sesión extraordinaria de la Asamblea General de EMCAH antes de acabar las operaciones, para analizar el desempeño de ésta y proceder a la distribución de las acciones por él detenidas a las cooperativas. Antes de esto, su posición de fuerza como mayor accionista le debería permitir imponer sanas reglas para la distribución de los beneficios de la empresa entre cuentas de capitalización y reservas de la misma y dividendos a las cooperativas accionistas. Para esta tarea el proyecto podría necesitar una consultoría externa, que el ATP debería precisar en su momento.

En las cajas rurales se debería también proceder a la emisión de acciones por el contravalor de los fondos inyectados por las cooperativas con las recuperaciones de crédito de las tiendas de consumo. Estas acciones lógicamente serán entregadas a la cooperativa que realizó aquellas entregas y servirán a las cooperativas para mantener un cierto control en la administración de las cajas. Esto, aunque la caja este compuesta por miembros y no miembros de la cooperativa.

Los equipos y materiales de trabajo actualmente propiedad del proyecto deberán ser transferidos a las entidades que se desempeñan en las áreas del proyecto y que serán susceptibles de utilizarlos para tareas similares a las desarrolladas por el proyecto con las cooperativas y grupos. Este sería, por ejemplo, el caso de los aserraderos propiedad del proyecto que se entregarían a EMCAH para continuar la utilización de esos.



\*

\*   \*

La Misión también se permite recomendar que se aprovechen los cambios positivos habidos en la directiva de FEHCAFOR para que el proyecto intensifique su apoyo organizacional y logístico a ésta, buscando, aunque tarde, contribuir a su fortalecimiento duradero.

Finalmente, la Misión se permite el recordar que los logros y resultados del proyecto son aún incipientes. Por ello, debe recomendar que las instituciones de Gobierno y la FEHCAFOR exploren las posibilidades de formular y negociar la financiación de un proyecto de asistencia externa que, recogiendo los resultados positivos y negativos de éste, permita ampliar en el tiempo y el espacio la aplicación de las metodologías generadas, para contribuir a la consolidación y crecimiento del Sistema Social Forestal.

## **Anexos**

**ANEXO 1 TÉRMINOS DE REFERENCIA**

**ANEXO 2A PROGRAMA DE LA MISIÓN**

**ANEXO 2B PERSONAS ENTREVISTADAS POR LA MISION DE EVALUACION**

**ANEXO 3 SIGLAS EMPLEADAS EN EL INFORME**

**ANEXO 4 LISTADO DE LOS PRINCIPALES DOCUMENTOS ANALIZADOS**

**ANEXO 5 OBJETIVOS, RESULTADOS ESPERADOS Y ACTIVIDADES DEL PROYECTO APROBADOS CON LA REVISION “F”**

**ANEXO 6 PRESUPUESTO INTERNACIONAL Y EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DEL PROYECTO (AL 30 DE MARZO DEL 2001)**

**ANEXO 7 ORGANIGRAMA DEL PROYECTO**

**ANEXO 8 DETALLE DE LOS PUESTOS DE PERSONAL DEL PROYECTO**

**ANEXO 9 LISTADO DE LOS ACTIVOS DEL PROYECTOS**

**ANEXO 10 EVENTOS DE CAPACITACIÓN TÉCNICA**

**ANEXO 11 LISTA DE LOS DE DOCUMENTOS PRODUCIDOS POR ADECAF .**

**ANEXO 12 PARTICIPACIÓN EN LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE BASE**

**ANEXO 13 CALIDAD DE LA CARTERA CREDITICIA FINACOOOP**

**ANEXO 14 INDICADORES FINANCIEROS DE LAS CAJAS RURALES**

**ANEXO 15 ESTADOS FINANCIEROS EMCAH**

## **ANEXO 1 TÉRMINOS DE REFERENCIA**

### **MISION DE EVALUACION CONJUNTA DEL GOBIERNO DE LOS PAISES BAJOS, EL GOBIERNO DE HONDURAS Y LA FAO, AL PROYECTO FAO-HOLANDA GCP/HON/019/NET "APOYO AL DESARROLLO DE COOPERATIVAS Y OTRAS FORMAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGROFORESTAL - ADECAF"**

#### **1. ANTECEDENTES**

##### **1.1 Fase anterior, reestructuraciones y vigencia del proyecto.**

El proyecto GCP/HON/019/NET tuvo su iniciación en julio de 1995 con la denominación de “Fortalecimiento institucional a FEHCAFOR y cooperativas agroforestales asociadas” (PRODECOOPFOR). Desde esa época hasta agosto de 1996, la FAO tuvo como entidad de contraparte a la Federación Hondureña de Cooperativas Agroforestales - FEHCAFOR. Serios problemas surgidos durante el primer año de ejecución del proyecto, entre la federación y el personal contratado por la FAO, que produjeron la separación entre estas dos partes, evidenciaron una insostenible situación que hizo necesaria la reestructuración del proyecto, acordada por los Gobiernos de Honduras y de los Países Bajos y la FAO en el mencionado mes de agosto.

Según esa decisión, el proyecto comenzó a operar en septiembre de 1996, con el nombre de “Apoyo al desarrollo de cooperativas y otras formas asociativas de producción agroforestal” - ADECAF, dejando de tener a FEHCAFOR como entidad contraparte y suministrando directamente los servicios de la FAO a cooperativas agroforestales seleccionadas. De esta manera, el proyecto no tiene una institución pública o privada como contraparte, sino que va construyendo la estructura de sostenibilidad posterior de su propuesta, a partir del conjunto de organizaciones asistidas.

La reestructuración del proyecto incluyó el ajuste de sus objetivos, resultados esperados y actividades programadas, pero no se modificó su presupuesto. Durante los meses restantes de ese año, se llevaron a cabo las actividades requeridas para definir y asimilar las metodologías y el plan de trabajo que reflejaran la nueva modalidad operativa del proyecto, así como para poner a punto su capacidad de trabajo, restablecer los nexos perdidos con las cooperativas, seleccionar a que y preparar las primeras acciones de campo. Así, en enero de 1997 se llevaron a cabo las primeras actividades de asistencia a las cooperativas que comenzaron a vincularse al proyecto.

En abril de 1998 se llevó a cabo una evaluación tripartita de medio término, que calificó como satisfactorios los avances del proyecto y emitió una importante serie de recomendaciones para su desarrollo posterior. Hacia comienzos del segundo semestre de ese año, se iniciaron conversaciones entre la Embajada del Reino de los Países Bajos y la dirección del proyecto con el fin de analizar los mejoramientos que éste podría tener para cumplir con su objetivo de

desarrollo, compensando el tiempo perdido y el dinero invertido infructuosamente en su etapa crítica inicial, así como ampliando su perspectiva de apoyo a las poblaciones beneficiarias con algunos programas técnicos adicionales. Durante el tiempo en que se llevaron a cabo estos análisis, se presentó el catastrófico huracán Mitch que asoló a Honduras.

Inmediatamente después del paso del huracán, la Embajada del Reino de los Países Bajos ofreció una parte de su ayuda para solucionar la tragedia ocasionada por ese fenómeno en el área de influencia del proyecto GCP/HON/019/NET. Un proyecto denominado “Asistencia de emergencia para las víctimas del huracán Mitch en la zona de influencia del proyecto GCP/HON/019/NET”, fue puesto en operación por ADECAF, simultáneamente con las actividades normales de éste, entre el 3 de noviembre de 1998, tres días después de ocurrida la catástrofe, y el 31 de enero de 2001, con los fondos adicionalmente donados por el gobierno Holandés.

En mayo de 1999 fue aprobada la revisión F del proyecto ADECAF, con la cual se materializó la ampliación en tiempo, fondos y programas de este proyecto que se había estado acordando con la Embajada del Reino de los Países Bajos desde el año anterior. Esta revisión constituyó en la práctica una sustancial mejora al proyecto ya que permitió la extensión de su vigencia, inicialmente acordada hasta julio del 2000, en 18 meses para concluir en diciembre de 2001, así como el incremento de su presupuesto en US\$ 1,794,5298, equivalentes al 74% de su asignación inicial, totalizando US\$ 4,227,000. Con esta revisión se posibilitó la apertura de los programas de agricultura de laderas y huertos; planificación, seguimiento y evaluación; información y comunicaciones; y el fortalecimiento del exiguo programa de desarrollo social. Igualmente, hizo factible la solución de las serias dificultades de transporte que sufrió en los años anteriores. La revisión F fue comunicada a la dirección de campo del proyecto en julio de 1999 y los cambios derivados comenzaron a implementarse en agosto siguiente.

En momentos en que se prepara esta misión de evaluación, se tramita una revisión presupuestal H que, según conversaciones preparatorias con la Embajada del Reino de los Países Bajos, extendería el período de vigencia del proyecto hasta febrero de 2002 lo que permitiría aprovechar la capacidad de acción del mismo y su cobertura completa hacia las organizaciones asistidas, durante todo el año 2001.

## **1.2 Objetivos y beneficiarios del proyecto.**

Los objetivos del proyecto fueron ajustados con la revisión F, de la siguiente manera:

### *Objetivo de desarrollo*

El desarrollo y el fortalecimiento de las cooperativas agroforestales, de sus órganos de integración y de otras formas asociativas de producción agroforestal, para constituirse en entidades organizativa, técnica y financieramente capaces, con derechos reales para el aprovechamiento y conservación de los recursos forestales mediante su manejo sostenible, y en condiciones adecuadas para inducir el desarrollo de las comunidades de su entorno, con enfoque

democrático, de equidad de género y de autogestión competitiva en el marco de la economía de mercado.

#### *Objetivo intermedio*

Fortalecer las cooperativas y otras formas asociativas agroforestales como empresas económicamente rentables y con proyección social, especializadas en el manejo y la producción sostenible, el procesamiento industrial y la comercialización de bienes agroforestales.

#### *Objetivos inmediatos*

Objetivo inmediato 1: Mejoramiento de la capacidad de las organizaciones asistidas por el proyecto para aumentar y diversificar la producción sostenible y la productividad de bienes agroforestales.

Objetivo inmediato 2: Fortalecimiento del manejo empresarial y de la democratización interna de las cooperativas agroforestales.

Objetivo inmediato 3: Incremento de la capacidad de las cooperativas agroforestales para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de sus comunidades.

El detalle de los resultados esperados y las actividades correspondientes a cada uno de los objetivos específicos, se puede observar en el Anexo II de este documento.

#### *Beneficiarios*

Directamente son beneficiarios de las actividades del proyecto 1,192 personas miembros de 13 cooperativas y grupos agroforestales a las que se ha brindado asistencia técnica. Estas personas, al ser jefes de familia, están llevando los beneficios directos del proyecto a los 7,200 integrantes de esas familias. Igualmente, han recibido los beneficios directos muchos de los integrantes de las comunidades a las que pertenecen esas organizaciones, cuyo número es de 19,200 aproximadamente. Adicionalmente se han beneficiado otras 4 cooperativas que no han recibido la asistencia directa del proyecto, pero que han ingresado como propietarias a la empresa EMCAH, que también es beneficiaria directa de éste.

Al incluir los resultados del apoyo para atender la emergencia ocasionada por el huracán Mitch, el total de personas beneficiadas con las actividades realizadas a lo largo de la ejecución del proyecto fue de 20,000 personas, que viven en 43 municipios, aldeas y caseríos de los cuatro departamentos mencionados.

Otras 5 cooperativas y grupos agroforestales, establecidas en 6 comunidades, recibieron la atención del proyecto entre 1997 y 1998 pero por fallas en su estructura o en la voluntad de asimilar la propuesta de éste, fueron desvinculadas de los programas de ADECAF.

De manera indirecta, son beneficiarias de los resultados del trabajo del proyecto y de la aplicación de su propuesta las comunidades agroforestales de Honduras en especial las que residen en áreas de pinares.

### **1.3 Resumen de progresos realizados hasta la fecha.**

Desde la reestructuración del proyecto GCP/HON/019/NET en agosto de 1996, para convertirse en el proyecto ADECAF, ha tenido una evidente transformación en las líneas de trabajo, que fue promovida al aprobarse la revisión F con base en la experiencia adquirida hasta 1998 y al ejecutarse el proyecto de ayuda a la emergencia causada por el huracán Mitch. Así, el proyecto que en al comenzar sus actividades de apoyo a las cooperativas en enero de 1997 se concentraba en el desarrollo de la actividad forestal y en la adecuada organización de esta clase de empresas, ha ampliado su campo de acción dando lugar a la diversificación empresarial creando una empresa integradora de la comercialización y la industrialización forestal, secciones de abastecimiento de bienes básicos en las cooperativas, que funcionan como tiendas de consumo, y un sistema de organizaciones de financiamiento alternativo, así como fortaleciendo la capacidad de las cooperativas para generar dinámicas de desarrollo social que se evidencien en el mejoramiento de las condiciones básicas de la vida de las comunidades, e iniciando un proceso de impulso a los líderes locales para que las comunidades participen en el mejoramiento de la gobernabilidad al nivel local y del sector campesino agroforestal.

Los principales obstáculos que han debido atenderse, son de tres clases. La primera, que afectó la capacidad operativa del proyecto antes de la implementación de la revisión F, a mediados de 1999, fue ocasionada por la deficiente planta de personal permanente del proyecto y por la gran insuficiencia de medios de movilización, especialmente notoria en las condiciones de dispersión de área y de las distancias en las que se encuentran las comunidades atendidas.

La segunda, procede de la marginalidad a que están relegadas las comunidades agroforestales que se encuentran en condiciones de miseria en medio de la riqueza forestal. Esta clase de obstáculo que se muestra en los altísimos índices de analfabetismo y desnutrición, así como en la carencia de infraestructura vial y energética adecuadas, por mencionar algunos de los problemas, contrasta con las condiciones naturales de los bosques en los que reside la población atendida por el proyecto los que, por falta de manejo, tienen una productividad muy baja.

La tercera, muy ligada con la anterior, tiene que ver con la actitud del Estado, el mayor propietario de esos bosques y el administrador legal de los mismos, que al no haber encontrado una forma de aunar la necesidad de manejo continuo de los bosques con el potencial de las comunidades agroforestales para hacerlo, a pesar de la existencia de legislación que da las bases para ello, dificulta los procesos de desarrollo autogestionario de esas comunidades que podrían lucrarse económica y socialmente con la producción forestal y contribuir notablemente al desarrollo nacional. Por otra parte, la presencia constante en el mercado nacional de un alto porcentaje de madera obtenida ilegalmente, superior en cantidad a la aprovechada conforme a la ley, y la manipulación del mercado de la resina, hace que las empresas campesinas atendidas por el proyecto encuentren muy difícil competir en los mercados y lograr los beneficios que justamente deberían obtener por sus productos.

Considerando esos obstáculos pero sacando el mejor provecho posible del potencial de mejoramiento que tienen las comunidades locales, el proyecto puede mostrar logros concretos como los mencionados a continuación, los cuales se consiguen con el suministro de tres clases de servicios, únicamente: capacitación, asesoría y financiamiento crediticio limitado.

En el campo forestal se ha mejorado la capacidad de las cooperativas y sus grupos para el aprovechamiento de la madera, la extracción de resina y la protección de los bosques contra los incendios, así como para la clasificación de la madera, su aserrado y comercialización. También ha sido notorio el aumento de las cooperativas que han aunado a su actividad tradicional de madereo o de resinación la realización de ambas actividades, así como el crecimiento de su capacidad para participar en subastas como método de acceso más expedito a mayores volúmenes de aprovechamiento anual, y de ejecutar esos aprovechamientos. En otro aspecto del mismo tema, ADECAF ha brindado apoyo al fortalecimiento de la federación de las cooperativas agroforestales para que defiendan los intereses de los campesinos que viven en las áreas forestales, ante el Gobierno y los grupos de presión que no querían reconocer los derechos ya conferidos por la ley a esta población. Este apoyo, sin embargo, aún no rinde la totalidad de los frutos esperados.

En cuanto al desarrollo de la gestión empresarial, las cooperativas manejan ya su contabilidad y los procedimientos administrativos de manera acorde con los métodos adecuados y las normas vigentes, habiéndose logrado simultáneamente el cumplimiento de la legislación cooperativa en cuanto a la organización de las instancias directivas y de vigilancia y a la rotación oportuna de sus integrantes. Así, es evidente el progreso de la democracia interna como sistema de conducción de las organizaciones. Desde 2000, se ha comenzado en muchas cooperativas y grupos la gestión de gerentes, seleccionados entre sus miembros y pragmáticamente capacitados, lo que sumado a la contratación de contadores por esas organizaciones ha elevado sensiblemente la eficacia administrativa de esas empresas.

El apoyo del proyecto al desarrollo social, enfocado preferentemente en la asistencia brindada a las cooperativas para que éstas adquieran mayor capacidad de apoyo a sus comunidades, se refleja en la disminución del analfabetismo y el mejoramiento del nivel educativo, sin lo cual no sería posible lograr sosteniblemente el mandato dado al proyecto; el progresivo mejoramiento de las condiciones físicas del hogar en aspectos tales como los fogones, pisos y letrinas; y los programas de acceso al agua potable. Énfasis especial se ha dado a las capacitaciones sobre nutrición y al seguimiento de las enseñanzas, un programa que está articulado con el de huertos familiares. Gran parte de estos avances se han obtenido y se espera que continúen mediante la conformación de alianzas con las entidades públicas que actúan en los respectivos campos, como la Secretaría de Educación a través de su programa Educatodos auspiciado por la USAID, el Servicio Nacional Autónomo de Acueductos y Alcantarillados SANAA, el Instituto para la Formación Profesional INFOP, así como con la articulación con organizaciones privadas tales como el Heifer Project International.

El impulso dado al incremento de la seguridad alimentaria de manera compatible con la vocación forestal de los suelos, se inició de manera incipiente con la ayuda de emergencia para solucionar los problemas dejados por el huracán Mitch, pero se pudo organizar de modo más sistemático desde agosto de 1999, al ser aprobada la revisión F. Los progresos alcanzados se evidencian en el ascendente número de huertos familiares y parcelas demostrativas, así como en la acogida que está teniendo el programa de especies animales menores con el cual se busca mejorar la ingesta proteínica de las familias.

EMCAH, la empresa de transformación y comercialización de productos agroforestales promovida por el proyecto y que es propiedad de once cooperativas, ha atravesado grandes dificultades en la organización de sus procesos productivos y en la comercialización de los bienes que genera o que acopia. Sin embargo, se sigue considerando como una empresa no solamente viable sino también con capacidad para su auto sostenimiento a partir de mediados de este año. Un sistema de cajas rurales comunitarias, iniciado en octubre de 2000 pero con actividades preparatorias iniciadas un año antes, se ha venido consolidando a la vez que democratizando mediante la mayor incorporación de socios y directivos no cooperativistas, al tiempo que se estructura una organización integradora de esas cajas, con bases económicas y legales firmes.

El enfoque de equidad de género ha estado presente en todo el proceso promovido por el proyecto, habiéndose notado su efecto en el aumento de la membresía femenina en las cooperativas, en la ocupación de algunos cargos directivos por mujeres, en el desempeño por parte de ellas de funciones administrativas, comerciales, productivas y educativas que no se les encomendaban antes del contacto de estas organizaciones con el proyecto, en fin, en un evidente mayor reconocimiento de la importancia de la mujer como importante actora de los procesos de desarrollo local, en un medio tradicionalmente machista.

La sostenibilidad del proceso promovido por el proyecto e iniciado con su apoyo, en ausencia de una institución nacional de contraparte, radica en la capacidad generadora de recursos y de servicios que adquiera cada cooperativa que ha sido asistida y, especialmente, la de EMCAH y la nueva empresa financiera integradora de las cajas rurales. La posibilidad que éstas tengan de apoyar financiera y técnicamente los procesos de desarrollo de las cooperativas y comunidades que ha asistido ADECAF, será un factor mucho más realista para procurar esa sostenibilidad, que la teórica toma de responsabilidad que en ese sentido tomaran instituciones públicas u ONGs externas a las comunidades. Un factor que puede señalarse como clave para el logro de la sostenibilidad es el método participativo que ha seguido el proyecto en todas sus actividades, con estricta eliminación de regalos o subsidios, ya que con excepción del servicio gratuito de capacitación y asesoría y de temporales ayudas humanitarias inmediatamente posteriores al huracán Mitch, ninguna de las actividades que las cooperativas han desarrollado en cumplimiento de programas acordados con ADECAF han tenido financiamiento o han contado con equipamiento gratuitos. Por otra parte, ADECAF se ha abstenido de jugar roles protagónicos en los procesos y todas las decisiones sobre actividades, inversiones y adopción de métodos han sido tomadas libremente por las organizaciones asistidas.



## **2. PROPOSITO DE LA EVALUACION**

### **2.1 Necesidad y solicitud de la evaluación.**

El proyecto GCP/HON/019/NET (ADECAF) tiene programada la finalización de sus actividades en diciembre de 2001, aunque existe la posibilidad de culminar las funciones administrativas en febrero del año próximo para destinar todo el presente año a culminar las acciones técnicas. En estas condiciones, se considera conveniente el examen oportuno de su desempeño, de los resultados alcanzados y de los procesos que deja en marcha, con el fin de extraer las enseñanzas que pueda haber dejado durante su ejercicio, a la vez que determinar los elementos que al aplicarse en los últimos meses de vigencia del proyecto, conduzcan a la consolidación más efectiva de los logros y a la mejor sostenibilidad de los avances obtenidos.

Esta evaluación es solicitada por la Embajada del Reino de los Países Bajos, el Servicio de Operaciones de la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, y la dirección de campo del mismo proyecto GCP/HON/019/NET.

### **2.2 Empleo de los resultados de la evaluación.**

Se espera que los resultados de la evaluación final del proyecto GCP/HON/019/NET sirvan para que el Gobierno de Honduras, en especial la Administración Forestal del Estado (AFE - COHDEFOR), las corporaciones municipales y las instituciones relacionadas con el desarrollo rural, pueda comprender de manera concreta y objetiva, a partir de la experiencia adquirida con la ejecución del proyecto, los elementos que hacen posible la elevación de la calidad de vida de la población que reside en las áreas forestales y el mejoramiento de este recurso, mediante el manejo continuo y sostenible que empresas bien organizadas por las comunidades campesinas hagan de los bosques y los suelos forestales.

También se espera que tales resultados motiven a la comunidad internacional de donantes a acompañar a los campesinos y a las instituciones de Honduras en el seguimiento de los procesos promovidos por el proyecto GCP/HON/019/NET, ya que es de suponer que la evaluación encuentre que muchos de esos procesos son viables y sus resultados esperados son de alta importancia para el país, pero el estado en que se encuentran es aún inconcluso.

En cuanto a las comunidades campesinas agroforestales y sus organizaciones, puede esperarse que los resultados de la evaluación sean motivadores de los esfuerzos que les quedan por hacer para la estructuración de las bases del desarrollo del que ellas deben ser protagonistas principales.

Con tales propósitos, el proyecto incorporará los resultados de esta evaluación en el ejercicio de sistematización de sus actividades y experiencias, que ya inició, así como en la exposición pública que hará de esa sistematización y de su propuesta de desarrollo forestal campesino a mediados del segundo semestre de 2001. Se sugiere que el Gobierno del Reino de los Países Bajos y la FAO extraigan de los resultados de la evaluación, elementos que puedan emplearse en un llamamiento al Gobierno y a las organizaciones campesinas de Honduras, así como a la

comunidad internacional de donantes, sobre la urgencia de adelantar procesos de mejoramiento social y económico de la población humana que reside en las áreas forestales mediante el manejo productivo y conservacionista de los bosques de su entorno.

### **3. ALCANCE DE LA EVALUACION**

El propósito general de la evaluación será examinar el desempeño que está teniendo el proyecto GCP/HON/019/NET, especialmente desde su reestructuración como proyecto ADECAF en agosto de 1996, analizando su diseño, estrategia, estructura, oportunidades, dificultades y logros tanto en cumplimiento del mandato básico determinado en el Documento de Proyecto como al aprovechar las condiciones que fueron surgiendo durante en el transcurso de su ejecución. Además se apreciarán las experiencias y enseñanzas que está dejando, con el fin de plantear la posibilidad de su empleo en otras condiciones similares, la conveniencia de que el proceso promovido siga siendo acompañado por organizaciones cooperantes que se interesen total o parcialmente en el mismo después de terminarse este proyecto, y los ajustes o consideraciones especiales que éste deba tener en cuenta en los meses finales de su actuación para optimizar su contribución al desarrollo de las organizaciones beneficiarias y de su entorno comunitario, institucional y natural.

Específicamente, la evaluación se concentraría en analizar:

- a. La pertinencia del proyecto en relación con las prioridades y necesidades del desarrollo socioeconómico y ecológico del país, en general, y de sus comunidades agroforestales en particular.
- b. La calidad del diseño del proyecto, incluyendo:
  - Realismo y claridad de sus objetivos de desarrollo e inmediatos, resultados esperados y actividades programadas, en relación con la problemática a solucionar, con las características de los beneficiarios y con los elementos promotores del desarrollo sostenible del sector agroforestal de Honduras y, más específicamente, de las comunidades y cooperativas agroforestales.
  - Consistencia lógica entre el tiempo y los insumos asignados, con las actividades, productos y progresos esperados para el logro de los objetivos.
  - Realismo en la especificación de los supuestos y obligaciones previas del proyecto, los riesgos y los pre-requisitos.
  - Idoneidad en el planteamiento de las relaciones institucionales externas y del marco de gestión para la ejecución del plan de trabajo.
  - Relación costo - eficacia esperada según el diseño del proyecto.

- c. La eficiencia en la ejecución del proyecto, incluidos:
- La calidad, cantidad y oportunidad del apoyo técnico y administrativo brindado por la FAO, incluyendo el suministro de fondos e insumos presupuestados.
  - La eficiencia general en el manejo en el campo de los recursos del proyecto y en la ejecución de sus actividades.
  - La integración interior del proyecto entre sus componentes, observada tanto en los planes de trabajo, como en su ejecución y en el seguimiento y evaluación de los mismos.
  - La calidad de los vínculos con las organizaciones beneficiarias y la observancia de los criterios de desarrollo participativo.
  - La integración del proyecto con instituciones y proyectos afines con su misión.
  - El grado de apoyo a la ejecución otorgado por el Gobierno Nacional, y su interés en el proceso seguido por el proyecto.
  - Las dificultades operacionales de ejecución y los procedimientos seguidos para su solución.
  - Los obstáculos generados por situaciones externas al proyecto y las acciones emprendidas para superarlos.
  - El cumplimiento y calidad de los informes.
- d. La eficacia y el impacto del proyecto, considerando:
- La calidad de sus resultados, incluyendo una relación sistemática de los productos generados, en comparación con el documento de proyecto y los planes de trabajo, y teniendo en cuenta las oportunidades y dificultades presentadas en el transcurso de su ejecución.
  - La utilización dada por la población asistida de los aportes del proyecto en capacitación, asesoría y financiamiento, así como de los productos generados.
  - Los cambios que se hayan producido y que puedan estar generándose en la actitud y en las condiciones socioeconómicas de los grupos beneficiarios del proyecto; los efectos actuales y la transformación potencial que en ellos esté causando la acción del proyecto en especial en cuanto a su capacidad autogestionaria, al mejoramiento técnico de sus miembros para el manejo sostenible de los recursos naturales, a la organización y democratización de sus empresas y otros organismos comunitarios, al incremento de su capacidad productiva y financiera, al mejoramiento de su seguridad alimentaria, al mejoramiento de su entorno hogareño, a las posibilidades de incidir en la toma de decisiones gubernamentales, entre otros factores del desarrollo.
  - La equidad de género, para lo cual la misión deberá buscar en el proyecto pruebas de una verdadera integración de los aspectos relativos a este principio. En particular, deberá determinar si se ha:
    - Recolectado y analizado la información sobre los roles y necesidades diferenciados de las mujeres y los hombres.
    - Tenido en cuenta, desde las primeras fases del ciclo de programación, las necesidades y los intereses de las mujeres.
    - Elaborado estrategias de intervención que benefician explícitamente a los agentes de desarrollo, tanto mujeres como hombres y de distintas edades.
    - Buscado la participación activa de las mujeres tanto en la formulación como en la ejecución de los programas.
    - Emprendiendo acciones complementarias apropiadas en las fases de seguimiento y evaluación.

- Analizado los efectos y el impacto del proyecto, tanto en las mujeres como en los hombres de las comunidades.
  - Adoptado, a nivel de todo el personal del proyecto, la convicción de promover la equidad en la relación entre los hombres y las mujeres.
  - Los efectos que la acción del proyecto haya tenido en instituciones.
  - Los efectos importantes que puedan perjudicar o beneficiar al medio ambiente.
  - Los riesgos creados o incrementados por el proyecto, incluidos los efectos fuera del sitio, retardados y acumulativos.
- e. La probable situación al final del proyecto, en función de todos los elementos tratados en los puntos anteriores y de los ajustes finales que se propongan a su plan de trabajo.
- f. Las perspectivas de sostenibilidad de los logros del proyecto, en cuanto a la probable aplicación de los productos que ha generado incluyendo el empleo de los nuevos conocimientos y destrezas enseñados, la continuación de la dinámica que ha promovido, la apropiación de su propuesta por las poblaciones locales, la solidez de las organizaciones locales para continuar gestionando por sí mismas los factores que hagan posible su desarrollo, el mejoramiento de los recursos forestales y su repercusión en el desarrollo socioeconómico local, y el compromiso institucional de apoyar los procesos iniciados.
- g. La conveniencia de acciones de acompañamiento, seguimiento y evaluación de los procesos impulsados por el proyecto, con posterioridad a la terminación de éste.

El informe de la misión culminará con un análisis integral del desempeño del proyecto, de las características de su entorno de trabajo y de las consecuencias de su ejecución, que incorporará los siguientes aspectos:

a. Lecciones aprendidas:

Los resultados de la evaluación deben evidenciar, y en lo posible documentar, las experiencias extraídas de las decisiones, acciones, metodologías, tecnologías y procedimientos efectuados, con vistas a mejorar los procesos que lleven a cabo otros proyectos, instituciones y comunidades. Estas lecciones derivadas de la evaluación destacarán las fortalezas y debilidades del diseño y de la ejecución del proyecto, así como las oportunidades que se han originado en su accionar, destacando especialmente los asuntos que han influido en su desempeño y repercutido en su impacto.

Entre varios aspectos que pueden ser considerados de interés para contribuir a estos análisis de lecciones aprendidas, se sugieren: la modalidad de cooperación directa a la población beneficiaria sin intervención institucional, las condiciones de viabilidad y sostenibilidad de la empresa productiva y comercial campesina situada ante mercados influidos por procedimientos ilegales, las condiciones de surgimiento y crecimiento de sistemas financieros locales alternativos como las cajas rurales comunitarias y su organismo integrador de segundo grado, las repercusiones que tiene en el logro de los propósitos de la cooperación internacional la baja complementación de las entidades responsables del suministro de servicios básicos e infraestructura, los factores que influyen en la actitud altruísta o egoísta de los líderes comunitarios y organizacionales, entre otros asuntos que la misión estime de interés.

b. Conclusiones y recomendaciones:

Basándose en los análisis precedentes, la misión deberá extraer conclusiones específicas y formular propuestas de acción complementaria del Gobierno de Honduras, de otras instituciones nacionales, de la FAO comprendiendo la actuación final de ADECAF, del Gobierno del Reino de los Países Bajos y de las organizaciones beneficiarias del proyecto, incluyendo cualquier necesidad de asistencia y actividades adicionales anteriores y posteriores a la terminación de éste, para garantizar la sostenibilidad de los procesos que él ha promovido. Si se considerara conveniente proponer asistencia nacional o internacional adicional, se debe precisar los objetivos y los principales productos e insumos previstos.

El informe de la misión será también enriquecido con las observaciones y planteamientos indicados por la Embajada del Reino de los Países Bajos que, en adición a los puntos anteriormente determinados en este documento, ha expuesto los siguientes criterios sobre la evaluación final del proyecto ADECAF:

**ASUNTOS SEÑALADOS POR LA EMBAJADA DEL REINO DE LOS PAISES BAJOS  
PARA SER INCLUIDOS EN LOS TERMINOS DE REFERENCIA  
DE LA MISION DE EVALUACION DEL PROYECTO ADECAF**

La Embajada del Reino de los Países Bajos en Costa Rica quisiera enfatizar la importancia que le da a la evaluación del proyecto GCP/HON/019/NET - ADECAF, debido a que este proyecto ha desarrollado algunos instrumentos y métodos interesantes para el manejo participativo de los bosques naturales. Basado en los informes de progreso del proyecto y en la observación personal del Asesor en Desarrollo Rural y Medio Ambiente de la Embajada, durante sus visitas al campo, la Embajada desearía ver cubiertos los siguientes puntos por la misión de evaluación:

La organización de contraparte de ADECAF ha cambiado durante la vida del proyecto. La cooperación con la federación de cooperativas forestales y la confederación de cooperativas probó ser muy difícil en el pasado. El proyecto optó, por tanto, cooperar con las comunidades directamente. La misión de evaluación debería examinar los efectos que este cambio ha tenido en la sostenibilidad de las actividades, ya que no habrá organización de contraparte al final del proyecto que continúe el apoyo a las organizaciones comunitarias.

Iniciado como un proyecto forestal de enfoque mayormente técnico, durante su vida ADECAF ha incorporado otras actividades, que no tienen relevancia directa con las actividades forestales de las comunidades ( como en el caso de cajas rurales y tiendas comunales). La misión de evaluación debería examinar si la ampliación de las actividades fueron justificadas dentro del marco de sus objetivos de desarrollo.

Las “cajas rurales” funcionan sobre la base de un capital de trabajo, que ha sido proveído (a través de una muy inteligente canalización de fondos) por personas externas a esas

organizaciones. La experiencia muestra, que la creación de cajas rurales con “dinero externo” sin inducir el ahorro interno, usualmente no es sostenible. La misión debería verificar, si una cultura o hábito de ahorro ha sido inducida por las cajas rurales y hacer una apreciación sobre la sostenibilidad de las cajas.

El contexto legal y socio-económico, en el cual tienen que operar las “empresas asociativas” involucradas en la operación de los aserraderos es bastante opaco. Las empresas están atadas por toda clase de reglas, leyes y regulaciones, pero tienen que competir con vendedores de madera y aserraderos privados, que generalmente medran con aprovechamientos y procesamientos ilegales. El rol de COHDEFOR en esto es - por decir lo menos - algo ambiguo. La misión de evaluación debería hacer una valoración de la sostenibilidad de las empresas en este contexto y formular recomendaciones a los formuladores de la política nacional sobre la represión de las actividades ilegales en el sector forestal.

#### **4. COMPOSICION DE LA MISION**

La evaluación tendrá el carácter de tripartita, por lo cual estará integrada por representantes del Gobierno de Honduras, del Gobierno de los Países Bajos y de la FAO. La persona que represente a la FAO tendrá la función de jefe de la misión.

En nombre del Gobierno de Honduras actuará al menos una persona designada por la Secretaría Técnica y de Cooperación Internacional (SETCO), pero se considera de gran conveniencia la participación de otra nombrada por la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG). Preferiblemente, estas personas deberían contar con experiencia en desarrollo forestal y rural, especialmente campesino, y en análisis multisectoriales.

Una persona conformará la misión en representación del Gobierno del Reino de los Países Bajos y otra en nombre de la FAO. Las dos tendrán experiencia profesional complementaria en las áreas del desarrollo social y económico en el medio forestal, con énfasis en el ámbito de las formas asociativas empresariales campesinas de producción y, deseablemente, en la incidencia de las organizaciones campesinas en procesos de mejoramiento de la gobernabilidad.

Se espera que todas estas personas tengan experiencia en evaluación de proyectos. Siguiendo el mandato del documento de proyecto, ninguno de los miembros de la misión deberá haber tenido relación directa con alguno de los procesos que ha seguido el proyecto.

#### **CALENDARIO E ITINERARIO DE LA MISION**

La misión iniciará sus actividades el día lunes 23 de abril de 2001, al reunirse sus miembros en Tegucigalpa, y las finalizará en esta ciudad el viernes 11 de mayo. El tiempo total de la evaluación será de 19 días. Los miembros internacionales tendrán dos días adicionales de viaje, aproximadamente.

De esta manera se posibilita que el Gobierno y las instituciones de Honduras, el Gobierno del Reino de los Países Bajos, la FAO en general y el proyecto ADECAF en particular, puedan

recibir, con siete meses de anticipación a la fecha actualmente programada para la terminación de éste, las recomendaciones sobre ajustes, énfasis y criterios que deban considerarse para mejorar el desempeño final del proyecto y las probabilidades de sostenibilidad de los procesos que ha impulsado. Por otra parte, por estar esa época todavía en la transición de la temporada seca a la estación de lluvias, se puede transitar los caminos hacia las comunidades con mayor celeridad y menor probabilidad de interrupciones.

Programa propuesto de actividades:

*Abril 22, domingo:*

Llegada de los miembros internacionales de la misión a Tegucigalpa.

*Abril 23, lunes:*

Reunión de los miembros nacionales e internacionales de la misión con el ATP del proyecto. Reunión con funcionarios de SETCO (Dirección de Seguimiento y Evaluación), Secretaría de Agricultura y Ganadería (Unidad de Planeamiento y Evaluación de Gestión), la Embajada del Reino de los Países Bajos y la Representación de la FAO. Recepción de documentos básicos. Determinación de la agenda de la misión. Definición específica de los criterios de la evaluación.

*Abril 24, martes*

Presentación del personal del proyecto. Iniciación de entrevistas con estas personas. Análisis de documentos. Conocimiento de otra información requerida por la misión.

*Abril 25, miércoles, y abril 26, jueves:*

Reuniones con organizaciones relacionadas con el proyecto ADECAF, en Tegucigalpa. Continuación de las entrevistas con el personal del proyecto, del análisis de documentos y de otras informaciones requeridas por la misión.

*Abril 27, viernes, a abril 28, sábado:*

Visita a cooperativas vinculadas al proyecto ADECAF.

*Abril 29, domingo:*

Revisión de información, preparativos para el informe de la evaluación, tiempo para contingencias.

*Abril 30, lunes, a mayo 3, jueves:*

Visitas a cooperativas vinculadas al proyecto ADECAF.

*Mayo 4, viernes:*

Reunión con el Comité de Gestión de ADECAF, integrado por los presidentes de las juntas directivas de las cooperativas vinculadas a este proyecto, y con las juntas directivas y los gerentes de EMCAH y de EMFIDAC. Nuevas reuniones con instituciones relacionadas con ADECAF.

*Mayo 5, sábado, a mayo 8, martes:*

Continuación de la redacción del informe y retroalimentación con personal del proyecto. Reuniones con organizaciones relacionadas con ADECAF, si fuera necesario.

*Mayo 9, miércoles:*

Presentación del informe preliminar a representantes de la SAG, SETCO, Embajada del Reino de los Países Bajos, FAO, AFE - COHDEFOR y cooperativas agroforestales. Reunión especial con el representante de la Embajada del Reino de los Países Bajos, el Representante de la FAO y el ATP del proyecto ADECAF. Complementación del informe de la misión.

*Mayo 10, jueves, y mayo 11, viernes:*

Ajuste y terminación del informe de evaluación.

## **6. CONSULTAS**

La misión debe trabajar en estrecha relación con el Representante de la FAO y con los representantes de la Embajada del Reino de los Países Bajos, así como con las dependencias del Gobierno de Honduras vinculadas con el proyecto y buscará la colaboración del personal de éste mismo.

Aunque la misión gozará de plena libertad para discutir con las autoridades pertinentes todo aquello que considere conveniente para su labor de evaluación, no estará autorizada para contraer ningún compromiso en nombre de la FAO ni del Gobierno del Reino de los Países Bajos.

## **7. INFORME**

La misión es totalmente responsable de su informe independiente que no necesariamente refleja los puntos de vista del Gobierno de Honduras, del Gobierno del Reino de los Países Bajos ni de la FAO.

El informe deberá redactarse de acuerdo al esquema siguiente:

Resumen (máximo 2 páginas);

Antecedentes y contexto del proyecto;

Pertinencia del proyecto y objetivos;

Diseño del proyecto;

Ejecución y gestión del proyecto;

Actividades y productos del proyecto;

Efectos, impacto del proyecto y sostenibilidad de resultados;

Eficacia y relación costo - eficacia del proyecto;



Lecciones generales aprendidas;

Conclusiones;

Recomendaciones.

Anexos:

Términos de referencia de la misión

Itinerario seguido y personas encontradas

Relación de productos del proyecto

Insumos empleados por el proyecto

Otras informaciones detalladas que consideren convenientes

El informe será finalizado en Tegucigalpa, Honduras, donde se discutirán ampliamente las conclusiones y recomendaciones con todas las partes pertinentes, buscando, en la medida de los posible, el consenso.

La misión deberá diligenciar la hoja FAO resumen de evaluación de proyectos.

El jefe de misión es responsable de la finalización del informe final, el cual debe ser sometido a la FAO en un lapso de dos semanas a partir del momento en que se concluye la misión. A su vez, la FAO someterá el informe al Gobierno de Honduras y al Gobierno del Reino de los Países Bajos, junto con sus comentarios.

#### **PROPUESTA DE ORGANIZACIONES PARA SER ENTREVISTADAS POR LA MISION DE EVALUACION DEL PROYECTO ADECAF**

- Representación de la FAO
- Representante de la Embajada de los Países Bajos, en su visita a Tegucigalpa
- Secretaría de Agricultura y Ganadería – SAG
- Secretaría Técnica y de Cooperación Internacional – SETCO
- Secretaría de Industria y Comercio, Oficina de Desarrollo del Sector Social de la Economía
- Administración Forestal del Estado - Corporación Hondureña de Desarrollo Forestal (a nivel central y de las jefaturas regionales relacionadas con ADECAF)
- Instituto Hondureño de Cooperativas – IHDECOOP
- Financiera de Cooperativas Agropecuarias Ltda. – FINACOOOP
- Municipalidades de Ojojona, Meambar y Jocón

*Otras entidades que podrían interesar a la misión de evaluación (a seleccionar según prioridades):*

- Confederación Hondureña de Cooperativas (CHC)
- Federación Hondureña de Cooperativas Agroforestales (FEHCAFOR)
- Proyectos PROFOR y AFOCO (COHDEFOR - GTZ)
- Proyecto Agenda Forestal Hondureña
- Secretaría de Educación Pública, Programa EDUCATODOS
- Proyecto PRODERCO

- Proyecto PAAR
- Proyecto PROCUENCA
- Servicio Nacional Autónomo de Acueducto y Alcantarillado – SANAA
- Instituto de Formación Cooperativista – IFC
- Proyecto PNUD “Apoyo a la Sociedad Civil”
- Fondo Nacional de Desarrollo Sostenible - FONADERS

## **ANEXO 2A PROGRAMA DE LA MISIÓN**

*Abril 19, jueves, y 22, domingo:*

Llegada de los miembros internacionales de la misión a Tegucigalpa.

*Abril 23, lunes:*

- 09:00 Reunión de los miembros nacionales e internacionales de la misión con el ATP del proyecto, en la Representación de la FAO.
- 10:00 Iniciación oficial de la evaluación. Reunión en la Representación de la FAO de los miembros de la misión con funcionarios de SETCO, SAG, la Embajada del Reino de los Países Bajos, la Representación de la FAO y el proyecto ADECAF.
- 14:00 Determinación de la agenda de la misión. Definición específica de los criterios de la evaluación. Recepción de documentos básicos.

*Abril 24, martes*

- 08:30 Presentación del personal del proyecto. Iniciación de reuniones con estas personas.
- 14:00 Reunión con Lic. Vilma Ruth Méndez, Directora Ejecutiva del Programa Educatodos.
- 15:30 Continuación de entrevista con el personal del proyecto. Análisis de documentos. Conocimiento de otra información requerida por la misión.

*Abril 25, miércoles*

- 08:00 Continuación de la reunión con el personal del proyecto.
- 10:00 Reunión con Ing. Fernando Lardizábal, Presidente de la Asociación de Madereros de Honduras - AMADHO.
- 15:00 Reunión con representantes de la dirección de la estructura de desarrollo rural sostenible de la SAG (DINADERS, PRONADERS, FONADERS).

*Abril 26, jueves:*

- 08:30 Reunión con Lic. Mario Efraín Figueroa, Director de la Oficina de Desarrollo del Sector Social de la Economía
- 11:00 Reunión con Lic. Marco Tulio Fonseca, Gerente General de FINACOOOP.
- 14:00 Continuación de las entrevistas con el personal del proyecto, del análisis de documentos y de otras informaciones requeridas por la misión.

*Abril 27, viernes:*

- 06:00 Salida de Tegucigalpa.
- 10:00 Visita a la cooperativa Valparaíso, en el departamento de El Paraíso.
- 14:00 Salida para El Olingo.
- 14:30 Visita a la cooperativa El Olingo, en el mismo departamento.  
Reunión con el Jefe Regional de la AFE - COHDEFOR.
- 16:30 Salida para Tegucigalpa.

*Abril 28, sábado:*

- 05:30 Salida para Comayagua.
- 09:00 Visita a la cooperativa Valle Bonito.  
Reunión con el Jefe Regional de AFE - COHDEFOR.
- 16:00 Salida para Yoro.
- 18:30 Llegada a Yoro.

*Abril 29, domingo:*

- 07:30 Salida para El Salitre.
- 08:00 Visita a la cooperativa Mi Bienestar.  
En esta visita participa el representante del Jefe Regional de AFE - COHDEFOR.
- 14:30 Salida para Tegucigalpa.
- 19:00 Llegada a Tegucigalpa.

*Abril 30, lunes:*

- 08:00 Continuación de las actividades de oficina de la misión.
- 09:00 Reunión con la Lic. Josefina Salgado, consultora de las cajas rurales.
- 13:30 Continuación de las actividades de oficina de la misión.

*Mayo 1, martes, feriado:*

- 08:00 Continuación de las actividades de oficina de la misión.
- 12:00 Almuerzo con el Lic. Rigoberto Sandoval Corea, ex-gerente de COHDEFOR y representante técnico de la AHA en las negociaciones de la nueva ley forestal de Honduras.

*Mayo 2, miércoles:*

- 09:00 Reunión con Sr. Enrique Neuhauser y otros funcionarios de FUNDER.
- 11:00 Continuación de las actividades de oficina de la misión.

*Mayo 3, jueves:*

- 08:00 Reunión con Lic. Haydee de Martínez, Directora de Desarrollo Integral de la Mujer, PRAF.
- 10:00 Continuación de las actividades de oficina de la misión.
- 15:00 Reunión con el Lic. Oscar Ramón Zelaya, Director Ejecutivo del IHDECOOP.
- 16:30 Continuación de las actividades de oficina de la misión.

*Mayo 4, viernes:*

- 09:30 Reunión con el Comité de Gestión de ADECAF, integrado por los presidentes de las juntas directivas de las cooperativas vinculadas a este proyecto, y con directivos y gerentes de EMCAH y de EMFIDAC.
- 13:30 Reunión con la Junta Directiva de FEHCAFOR.

*Mayo 5, sábado:*

- 08:00 Redacción del informe de evaluación.

*Mayo 6, domingo:*

- 08:00 Redacción del informe de evaluación.

*Mayo 7, lunes:*

- 09:00 Continuación de la redacción del informe de evaluación.
- 14:00 Reunión con Ing. Marco Vinicio Arias, Gerente General de AFE - COHDEFOR.
- 16:30 Continuación de la redacción del informe de evaluación.

*Mayo 8, martes:*

- 08:00 Continuación de la redacción del informe.
- 14:00 Reunión con el Dr. Emiliano Alarcón López, Representante de la FAO en Honduras.
- 15:00 Continuación de la redacción del informe de evaluación.

*Mayo 9, miércoles:*

- 08:00 Continuación de la redacción del informe.

*Mayo 10, jueves:*

- 10:00 Reunión en SETCO: Presentación del informe preliminar de la misión a representantes de la SAG, SETCO, Embajada del Reino de los Países Bajos, FAO, AFE - COHDEFOR, cooperativas agroforestales y otras organizaciones relacionadas con el proceso promovido por ADECAF.
  - 13:00 Reunión especial con el representante de la Embajada del Reino de los Países Bajos, el Representante de la FAO en Honduras y el ATP del proyecto ADECAF.
- Complementación del informe de la misión.

*Mayo 11, viernes:*

- Terminación del informe de la misión de evaluación.

## **ANEXO 2B PERSONAS ENTREVISTADAS POR LA MISION DE EVALUACION**

### **Funcionarios ( Según el orden de las reuniones):**

- Dr. Emiliano Alarcón López, Representante de la FAO en Honduras.
- Sr. Geert Geut, Asesor de Desarrollo Rural y Medio Ambiente, Embajada Real de los Países Bajos en Costa Rica y Honduras
- Ing. Fausto Echeverría, Director de Seguimiento y Evaluación de SETCO
- Lic. Vilma Ruth Méndez, Directora del Programa Educatodos, Secretaría de Educación Pública
- Ing. Fernando Lardizábal, Presidente de AMADHO
- Ing. Arturo Galo, Jefe del Departamento de Promoción y Operación, DINADERS, SAG
- Ing. Hernán Avila, Asesor de Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión Local, DINADERS
- Lic. Paz Reconco, Consultora de DINADERS
- Lic. Mario Efraín Figueroa, Director, ODS, Secretaría de Industria y Comercio.
- Lic. Marco Tulio Fonseca, Gerente General, FINACOOB
- Lic. Orbelina Valeriano, Gerente de Finanzas, FINACOOB
- Lic. Josefina Salgado, Consultora en sistemas financieros alternativos
- Lic. Rigoberto Sandoval Corea, ex-Gerente General de COHDEFOR, Asesor de la Alianza Hondureña Agroforestal
- Dr. Enrique Neuhauser, Director Internacional del Proyecto PROCORAC y de FUNDER
- Lic. Haydee de Martínez, Directora de Desarrollo Integral de la Mujer, PRAF
- Lic. Oscar Ramón Zelaya, Director Ejecutivo, IHDECOOP
- Ing. Marco Vinicio Arias, Gerente General de AFE - COHDEFOR
- Lic. Glenda Gallardo, Ministra de SETCO
- Sra. Marietta Uitdewilligen, delegada de la Embajada Real de los Países Bajos.
- Sra. Guadalupe Hung Pacheco, Secretaria adjunta de SETCO
- Sr. Andrés Solózano, presidente FEHCAFOR
- Rubén Guevara, Asesor PRONADERS / FONADERS
- Edilberto Rodas, Asesor DINADERS / PRONADERS
- Ibis Colindres, Asesora DINADERS
- Carlos Zelaya, Asistente de Programas de la representación del FAO

**Personas de las organizaciones asistidas por el proyecto:**

Presidentes de las cooperativas agroforestales:

Mi Bienestar Ltda .  
Manuel de Jesús Subirana Ltda.  
Valle Bonito Ltda.  
Pimientilla Ltda.  
Valparaíso Ltda.  
El Olingo Ltda.  
El Tamarindo, Ltda.  
La Guadalupe de Yuscarán Ltda.  
San José de Protección Ltda.  
San Juan de Ojojona, Ltda.  
San Esteban Ltda.

**Miembros de las juntas directivas y de las juntas de vigilancia y otros socios y socias de las cooperativas agroforestales:**

Valparaíso Ltda.  
El Olingo Ltda.  
Valle Bonito Ltda.  
Mi Bienestar Ltda.

**Miembros de las juntas directivas y gerentes de:**

FEHCAFOR  
EMCAH  
EMFIDAC  
Caja Rural Comunitaria El Esfuerzo, de El Olingo, El Paraíso  
Caja Rural Comunitaria Fuerzas Unidas, de Valparaíso, El Paraíso  
Caja Rural Comunitaria 13 de octubre, de Pimientilla, Comayagua  
Caja Rural Comunitaria Valle Bonito, de Valle Bonito, Comayagua  
Caja Rural Comunitaria Nueva Esperanza, de El Salitre, Yoro  
Caja Rural Comunitaria Nuevo Porvenir, de Alta Cruz, Yoro

### ANEXO 3 SIGLAS EMPLEADAS EN EL INFORME

ADECAF	Proyecto FAO-Holanda GCP/HON/019/NET “Apoyo al desarrollo de cooperativas y otras formas asociativas de producción agroforestal”
AFE-COHDEFOR	Autoridad Forestal del Estado - Corporación Hondureña de Desarrollo Forestal
AHA	Alianza Hondureña Agroforestal
AMADHO	Asociación de Madereros de Honduras
ATP	Asesor Técnico Principal, del proyecto ADECAF
CAFREYOL	Cooperativa Agroforestal Regional de Yoro Ltda.
CHC	Confederación Hondureña de Cooperativas
CICAFOC	Coordinadora Indígena Campesina de Agroforestería Comunitaria en América Central
CEMAPIF	Proyecto Centro de Manejo, Aprovechamiento y Pequeña Industria Forestal (COHDEFOR - FINNIDA)
CTR	Coordinador Técnico Regional, del proyecto ADECAF
DINADERS	Dirección Nacional de Desarrollo Rural Sostenible (SAG)
EDUCATODOS	Programa de la Secretaría de Educación Pública y USAID para la Educación Básica.
EMCAH	Empresa de Transformación y Comercialización Agroforestal de Honduras S. de R. L.
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FEHCAFOR	Federación Hondureña de Cooperativas Agroforestales
FHIS	Fondo Hondureño de Inversión Social
FINACOP	Financiera de Cooperativas Agropecuarias Ltda.
FONADERS	Fondo Nacional de Desarrollo Rural Sostenible (SAG)
FUNDER	Fundación de Desarrollo Empresarial Rural
EMFIDAC	Empresa Financiera para el Desarrollo de Sistemas Alternativos de Crédito
IHDECOOP	Instituto Hondureño de Cooperativas
INA	Instituto Nacional Agrario
INFOP	Instituto Nacional de Formación Profesional
INQUIOSA	Industrias Químicas de Oriente S. A., Guatemala
ODS	Oficina de Desarrollo del Sector Social de la Economía (SIC)
PIDC	Plan Integral de Desarrollo de la Cooperativa y de su Comunidad
PAAR	Proyecto “Administración de Áreas Rurales” (SAG - IDA)
PRAF	Programa de Asignación Familiar
PROCUENCA	Programa de Manejo de la Cuenca de el Cajón (COHDEFOR - BID)
PRODERCO	Proyecto de Desarrollo Rural en el Centro Oriente (SAG-FIDA - BCIE)
PRONADERS	Programa Nacional de Desarrollo Rural Sostenible (SAG)
Prodoc	Documento del proyecto GCP/HON/019/NET
SAG	Secretaría de Agricultura y Ganadería
SANAA	Servicio Nacional de Acueductos y Alcantarillados
SETCO	Secretaría Técnica y de Cooperación Internacional.
SIC	Secretaría de Industria y Comercio



#### **ANEXO 4 LISTADO DE LOS PRINCIPALES DOCUMENTOS ANALIZADOS**

- 1. DOCUMENTO DE PROYECTO PRODECOOPFOR, 1995**
  - 2. PRODOC 1996**
  - 3. DOCUMENTO REVISIÓN F**
  - 4. REVISIÓN G**
  - 5. REVISIÓN H**
  - 6. INFORME MISIÓN DE EVALUACIÓN INTERMEDIA**
  - 7. INFORME MISION DE EVALUACION PROYECTO HON/88/001 (1992)**
  - 8. DOCUMENTO INFORMACIÓN GENERAL DE ADECAF**
  - 9. INFORMES SEMESTRALES (11)**
  - 10..INFORME FINAL PROGRAMA DE EMERGENCIA MITCH**
  - 11.POA 2001**
  - 12.DOCUMENTO INFORME:  
"OBJETIVOS, RESULTADOS Y ACTIVIDADES DEL PROYECTO  
EJECUTADAS ENTRE 1997 Y MARZO 2001.**
  - 13.INFORME DE "EVENTOS DE CAPACITACIÓN TÉCNICA  
ENTRE 1997 Y MARZO 2001".**
  - 14.TERMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN FINAL**
- VARIOS. DOCUMENTOS DIDACTICOS Y PROPUESTAS PRODUCIDOS  
POR EL PROYECTO. (Ver lista en anexo especial).**

## **ANEXO 5 OBJETIVOS, RESULTADOS ESPERADOS Y ACTIVIDADES DEL PROYECTO APROBADOS CON LA REVISION “F”**

### ***Objetivo de desarrollo***

El desarrollo y el fortalecimiento de las cooperativas agroforestales, de sus órganos de integración y de otras formas asociativas de producción agroforestal, para constituirse en entidades organizativa, técnica y financieramente capaces, con derechos reales para el aprovechamiento y conservación de los recursos forestales mediante su manejo sostenible, y en condiciones adecuadas para inducir el desarrollo de las comunidades de su entorno, con enfoque democrático, de equidad de género y de autogestión competitiva en el marco de la economía de mercado.

### ***Objetivo intermedio***

Fortalecer las cooperativas y otras formas asociativas agroforestales como empresas económicamente rentables y con proyección social, especializadas en el manejo y la producción sostenible, el procesamiento industrial y la comercialización de bienes agroforestales.

### ***Objetivos inmediatos, resultados esperados, actividades e indicadores***

#### ***Objetivo inmediato 1: Mejoramiento de la capacidad de las organizaciones asistidas por el proyecto para aumentar y diversificar la producción sostenible y la productividad de bienes agroforestales***

Resultado 1.1: Cinco perfiles de costos, beneficios y rendimientos de la producción de resina, madera y carbón, y de sus combinaciones, elaborados y actualizados

Actividad 1.1.1: Elaborar cinco perfiles de costos, beneficios y rendimientos de los principales productos forestales que son o pueden ser obtenidos por las organizaciones asistidas, considerando las condiciones de ellas y de los mercados

Actividad 1.1.2: Comparar el rendimiento de la producción de los principales bienes forestales entre las organizaciones asistidas

Actividad 1.1.3: Difundir la información de los perfiles elaborados a las cooperativas asistidas, para promover el mejoramiento y ampliación de sus líneas de producción forestal

Actividad 1.1.4: Actualizar los cinco perfiles de costos y beneficios por lo menos cada seis meses

*Indicador:* Cinco perfiles existentes y utilizables para cálculos de costos y beneficios de actividades productivas actuales y potenciales.

Resultado 1.2: Estudios de caso elaborados en cinco cooperativas, para analizar periódicamente las condiciones actuales, los resultados de sus gestiones y los impactos del proyecto y de diversos factores que influyen en su desarrollo

Actividad 1.2.1: Realizar cinco estudios de caso en cooperativas asistidas que tengan diferentes niveles de desarrollo; analizar y sistematizar la información obtenida para determinar su grado de desarrollo, el impacto del trabajo del proyecto y otros factores influyentes

Actividad 1.2.2: Actualizar, comparar y enriquecer los estudios de caso por lo menos dos veces por año

Actividad 1.2.3: Difundir los resultados de estos estudios

*Indicador:* Cinco estudios elaborados, utilizables para el análisis de las cooperativas analizadas y del subsector cooperativista agroforestal, así como para las planificaciones de trabajo.

Resultado 1.3: Propuestas de políticas de desarrollo forestal e instrumentos para su implementación, elaboradas, presentadas y sustentadas

Actividad 1.3.1: Analizar, en conjunto con las organizaciones asistidas, los principales problemas institucionales y de política forestal que impiden el mejor manejo y aprovechamiento forestal por las cooperativas

Actividad 1.3.2: Elaborar propuestas de políticas forestales con instrumentos apropiados, en conjunto con representantes de las organizaciones asistidas

Actividad 1.3.3: Presentar y sustentar las propuestas ante la SAG, la AFE-COHDEFOR y otras instituciones pertinentes. Efectuar el seguimiento a los resultados de las presentaciones

*Indicadores:*

- a. Propuestas consideradas por las correspondientes instituciones gubernamentales;
- b. Grado y calidad de cumplimiento de los compromisos logrados.

Resultado 1.4:            Instrumentos y mecanismos establecidos para el financiamiento de los planes de manejo y planes operativos anuales forestales, y de las actividades productivas de las cooperativas

Actividad 1.4.1:        Diseñar instrumentos y mecanismos financieros adecuados a las necesidades de las cooperativas

Actividad 1.4.2:        Mediante convenios con instituciones financieras, crear un fondo institucionalizado de crédito para financiar la elaboración de planes de manejo y planes operativos anuales forestales, así como las actividades de producción y comercialización agroforestal de las organizaciones asistidas por el proyecto

Actividad 1.4.3:        Difundir y promover la utilización del fondo de crédito por parte de las cooperativas

Actividad 1.4.4:        Dar seguimiento a la utilización de estos créditos por parte de las cooperativas

*Indicadores:*        a.     Sostenibilidad financiera del fondo;  
                              b.     Existencia de un mecanismo organizativo de continuidad del mismo;  
                              c.     Uso del fondo por parte de la mayor parte de las organizaciones asistidas por el proyecto, con cumplimiento en el pago de los créditos y como estímulo para el mejoramiento de su nivel administrativo y productivo.

Resultado 1.5:            Planes de manejo y planes operativos anuales forestales para el área de influencia de cada cooperativa, asesorados para su elaboración y tramitación

Actividad 1.5.1        Promover la elaboración oportuna de los planes de manejo y planes operativos anuales forestales por parte de las entidades pertinentes. Apoyar a las cooperativas en la elaboración de esos planes, cuando sea el caso, y en los trámites para su aprobación.

*Indicador:*            Planes de manejo y planes operativos anuales vigentes o en trámite para su aprobación, en por lo menos nueve cooperativas;

Resultado 1.6:            Planes de desarrollo forestal acordados por las organizaciones asistidas por el proyecto

Actividad 1.6.1:        Promover compromisos de las cooperativas sobre el cumplimiento de las prescripciones de los planes de manejo forestal y determinar con ellas otras necesidades y oportunidades de desarrollo basado en el uso sustentable de los recursos forestales. Con base en ello, determinar planes de desarrollo forestal de esas organizaciones.

Actividad 1.6.2 Asesorar a las organizaciones vinculadas al proyecto, para la correcta ejecución de los planes de desarrollo forestal, incluidos los planes de manejo y los planes operativos anuales.

- Indicadores:*
- a. Planes de desarrollo forestal elaborados, aprobados por las Asambleas Generales y en ejecución en por lo menos 9 organizaciones asistidas por el proyecto;
  - b. Planes de manejo y planes operativos anuales forestales en ejecución en por lo menos 9 de las cooperativas asistidas por el proyecto;
  - c. Técnicos del proyecto y auxiliares de técnico (paratécnico/as) de las cooperativas, toman parte en la orientación y asesoría de las actividades planificadas.

Resultado 1.7: Por los menos la mitad de las personas afiliadas a cada cooperativa, capacitadas en manejo forestal

Actividad 1.7.1: Capacitar a por lo menos la mitad de los asociados/as de cada organización en los aspectos teóricos y prácticos del manejo forestal, así como en los objetivos, estructura, actividades y beneficios asociados a la puesta en práctica de los planes de manejo y planes operativos anuales forestales

Actividad 1.7.2: Capacitar a por lo menos dos afiliados/as de cada cooperativa como auxiliares de técnico, o paratécnico/as, para la planificación y ejecución de actividades de manejo forestal

- Indicadores:*
- a. La mayoría de las personas afiliadas a nueve organizaciones comprende las finalidades, características y consecuencias del adecuado manejo forestal, así como los asuntos básicos de las operaciones necesarias, de manera que puede participar constructivamente en los aspectos generales de la planificación y ejecución de las labores de manejo;
  - b. Por lo menos dos afiliados/as de cada una de nueve organizaciones asistidas por el proyecto, tienen capacidad para trabajar como auxiliares de técnico en la planificación y ejecución de actividades específicas de manejo forestal.

Resultado 1.8: Procesos de producción integral y diversificada identificados y promovidos en por lo menos nueve de las organizaciones asistidas

- Actividad 1.8.1: Identificar el potencial para la producción de bienes forestales tradicionales y no tradicionales en las organizaciones asistidas por el proyecto
- Actividad 1.8.2: Identificar tecnologías y procesos de obtención primaria y de transformación de productos forestales tradicionales y no tradicionales, aplicables por las organizaciones asistidas por el proyecto para el aprovechamiento óptimo posible del recurso forestal
- Actividad 1.8.3: Promover la inclusión de nuevos productos forestales y de la integración de procesos productivos, en los planes de desarrollo forestal de por lo menos nueve organizaciones asistidas

*indicador:* Líneas de producción acordadas por las Asambleas Generales en por lo menos nueve organizaciones asistidas por el proyecto.

Resultado 1.9: 15 asociados/as capacitados en cada cooperativa para la ejecución de actividades de resinación, madereo, aserrío, cubicación de maderas, clasificación de madera, obtención de otros productos del bosque y control de calidad de todos esos bienes

- Actividad 1.9.1: Preparar materiales didácticos sobre los temas correspondientes y difundir el material entre las cooperativas asistidas
- Actividad 1.9.2: Según el potencial de cada cooperativa, capacitar en campo a por lo menos diez asociados/as de cada una de ellas en las actividades de resinación, madereo, aserrío, control de calidad de madera y resina y, según el caso, en la producción de carbón y otros bienes forestales
- Actividad 1.9.3: Capacitar en campo a por lo menos cuatro asociados/as de cada cooperativa en los temas de cubicación de madera en rollo y aserrada y a dos de ellos en clasificación de madera
- Actividad 1.9.4: Seguimiento a las diferentes capacitaciones y asesoría directa para su aplicación

*Indicadores:*

- a. Incremento superior al 30% en la producción, en relación con la situación al comenzar el proyecto, en al menos 9 de las organizaciones asistidas;
- b. Diversificación de las líneas de producción en las cooperativas con potencial identificado para nuevas líneas de productos;
- c. Mejor calidad y rendimiento de los productos forestales en al menos nueve de las organizaciones asistidas, en relación con la situación al comenzar el proyecto;

- d. Incidencia de la calidad en el incremento de los precios y de los ingresos recibidos por esos productos

Resultado 1.10      Por lo menos 15 afiliados/as capacitados en cada organización en la protección forestal

Actividad 1.10.1: Preparar materiales didácticos sobre el tema de protección contra plagas e incendios forestales y difundir el material entre las cooperativas asistidas

Actividad 1.10.2: Capacitar en campo a unas diez personas asociadas a cada cooperativa para realizar las actividades de protección forestal

Actividad 1.10.3: Promover la organización de brigadas de control de quemas e incendios forestales

Actividad 1.10.4: Seguimiento a las diferentes capacitaciones y asesoría directa para su aplicación

- Indicadores:*
- a. Existencia de brigadas de protección bien organizadas, en cada una de por lo menos nueve cooperativas;
  - b. Participación de la mayor parte de las personas afiliadas a esas cooperativas, en la prevención y control de incendios forestales;
  - c. Disminución del área incendiada en las organizaciones asistidas, con relación a la situación al iniciarse el proyecto.

Resultado 1.11:      Alianzas establecidas entre cada cooperativa y el proyecto con instituciones de apoyo al desarrollo agroforestal, para el mejoramiento de la producción sostenible y la continuidad del proceso promovido por el proyecto

Actividad 1.11.1: Identificar y promover el establecimiento de alianzas entre las cooperativas, el proyecto y organizaciones que apoyen el manejo y el aprovechamiento de los recursos forestales por las cooperativas

*Indicador:*      Cada una de nueve organizaciones asistidas por el proyecto tiene el compromiso de apoyo para su desarrollo agroforestal de al menos una institución.

***Objetivo inmediato 2: Fortalecimiento del manejo empresarial y de la democratización interna de las cooperativas agroforestales***

Resultado 2.1:      Reglamentos internos, manuales y procedimientos administrativos incorporados y funcionales en las cooperativas atendidas

- Actividad 2.1.1: Adaptar manuales y procedimientos administrativos acordes a las necesidades y grado de desarrollo de las organizaciones atendidas
- Actividad 2.1.2: Asistir en la puesta en uso y ajuste de los procedimientos administrativos y reglamentos internos

*Indicadores:* En por lo menos nueve de las cooperativas asistidas, se logra:

- a. El cumplimiento de la legislación;
- b. El cumplimiento del reglamento interno;
- c. La administración en orden;
- d. La verificación de lo anterior, por el IHDECOOP

Resultado 2.2: Un mínimo de tres personas afiliadas en cada cooperativa, capacitadas para las diferentes funciones de administración y gestión empresarial

- Actividad 2.2.1: Realizar eventos de capacitación en administración y control de cooperativas para por lo menos cuatro asociados en cada organización atendida
- Actividad 2.2.2: Suministrar capacitación y asistencia técnica en organización y dirección de empresas cooperativas, a por lo menos tres afiliados/as en seis organizaciones atendidas
- Actividad 2.2.3: Dar seguimiento y apoyo puntual a las personas capacitadas, en el ejercicio de las funciones administrativas y directivas

*Indicadores:* En por lo menos seis de las organizaciones asistidas se verifica:

- a. Permanencia del sistema administrativo;
- b. Mejor posición financiera (capitalización, credibilidad financiera, administración ordenada de los bienes) en relación con la situación al comenzar el proyecto.

Resultado 2.3: Por lo menos 70% de las personas afiliadas a las cooperativas capacitadas, directamente o por medio de facilitadores, en temas relacionados con los principios y la legislación del cooperativismo

- Actividad 2.3.1: Capacitar a por lo menos a dos facilitadores de cada organización asistida, en los temas relacionados con los principios y la legislación del cooperativismo
- Actividad 2.3.2: Asistir a los facilitadores en la difusión de los principios y la legislación del cooperativismo a los demás afiliados

*Indicadores:* En al menos nueve de las organizaciones asistidas, se logra:



- a. Por lo menos el 70% de los afiliados/as conocen los principios y la legislación del cooperativismo;
- b. Se celebran las Asambleas Generales Ordinarias dentro del período definido por la Ley. Todas las Asambleas son convocadas y realizadas según el ordenamiento legal y cuentan con la participación activa de la mayoría de las personas afiliadas;
- c. Se produce la rotación de los cargos directivos en el tiempo determinado por la Ley.

Resultado 2.4: Integración de las mujeres como asociadas, productoras y dirigentes de las cooperativas

- Actividad 2.4.1: Difundir y promover los roles de las mujeres en las organización asociativas
- Actividad 2.4.2: Apoyar la incorporación de las mujeres, en forma individual o en grupo, dentro de las organizaciones
- Actividad 2.4.3: Promover la amplia participación de las mujeres en los eventos de capacitación sobre actividades productivas y administrativas y funciones directivas en sus organizaciones

*Indicadores:* En al menos nueve de las organizaciones asistidas, se constata, con relación a la situación al comenzar el proyecto:

- a. Mayor número de asociadas activas en labores productivas y administrativas;
- b. Mayor cantidad de mujeres ocupa cargos directivos en cada organización;
- c. Mayor número de mujeres participa en las capacitaciones.

Resultado 2.5: Comités auxiliares de la gestión de las cooperativas formados y capacitados en cada una de ellas, en las áreas de administración, producción, comercialización, planificación, seguimiento y evaluación, y educación

- Actividad 2.5.1: En conjunto con los afiliados de cada cooperativa, analizar la necesidad de formar órganos auxiliares en las áreas de comercialización, administración, producción, planificación, seguimiento y evaluación, y educación
- Actividad 2.5.2: Promover y asistir en la formación y consolidación de los órganos auxiliares
- Actividad 2.5.3: Asistir a los diferentes órganos en la planificación y ejecución de sus labores auxiliares

- Indicadores:*
- a. En por lo menos nueve de las cooperativas asistidas funcionan comités auxiliares de las diversas áreas de gestión;
  - b. En esas organizaciones, un mayor número de afiliados/as se involucran regularmente en la planificación del desarrollo de su organización y de los trabajos que se efectúan en ella.

Resultado 2.6:      Mecanismos intercooperativos fortalecidos para el intercambio de recursos humanos y de experiencias

Actividad 2.6.1:      Identificar los recursos humanos con capacidad y experiencia en aspectos de organización, administración, producción y comercialización existentes en las organizaciones, así como las posibilidades de transferencia e intercambio de sus conocimientos y servicios dentro del conjunto de ellas

Actividad 2.6.2:      Identificar las experiencias significativas en procesos de producción, comercialización, organización y administración que puedan compartirse entre las organizaciones

Actividad 2.6.3:      Apoyar la ejecución de un programa de intercambio de experiencias y recursos humanos entre las organizaciones.

Actividad 2.6.4:      Editar y publicar un boletín trimestral dirigido a los afiliados/as de las organizaciones asistidas, con información técnica, avances y experiencias de cada cooperativa, con el propósito de difundir información válida para el desarrollo de las organizaciones asistidas.

- Indicadores:*
- a. Existencia de un programa intercooperativo de intercambio de experiencias;
  - b. Producción y difusión de la información generada, en un boletín trimestral;
  - c. Participación de por lo menos nueve cooperativas en más de un intercambio de experiencias sobre asuntos de organización empresarial, manejo y producción forestal.

Resultado 2.7:      Canales y formas de comercialización para productos tradicionales y no tradicionales establecidos, en forma individual o colectiva, en 18 cooperativas

Actividad 2.7.1:      Identificar las posibilidades de cada organización para comercializar sus productos tradicionales y no tradicionales

Actividad 2.7.2:      Promover el establecimiento de formas y canales de comercialización de los productos identificados

Actividad 2.7.3: Montar una base de datos de precios y mercados de productos forestales tradicionales (resina, madera en rollo y en bloque) y no tradicionales (palillos, paletas, madera de grado y otros)

Actividad 2.7.4: Editar un boletín periódico con información de precios y mercados

- Indicadores:*
- a. Mejor conocimiento objetivo de los mercados existentes, en las organizaciones asistidas;
  - b. Una base de datos con información al día sobre los precios de venta y los costos de transporte;
  - c. Incremento de los ingresos en por lo menos nueve de las organizaciones asistidas, por su mejor manejo de los procesos de comercialización

Resultado 2.8: Por los menos tres personas afiliadas a cada cooperativa, capacitadas en las técnicas y las actividades de la comercialización

Actividad 2.8.1: Capacitar a tres personas por cooperativa en temas relacionados con la comercialización de productos forestales

Actividad 2.8.2: Dar seguimiento y asistencia técnica directa a los capacitados/as en sus correspondientes funciones

- Indicadores:*
- a. Las personas capacitadas ejecutando en sus organizaciones labores relacionadas con la comercialización, de manera continua y sistemática;
  - b. Otras personas de esas organizaciones actuando en estos procesos al ser capacitados por quienes recibieron capacitación del proyecto, conformando así un grupo eficaz en el manejo de estos asuntos.

Resultado 2.9: Una organización integrada por diferentes cooperativas de base, con las funciones principales de la comercialización, la prestación de asistencia y la transformación de productos forestales, formada y fortalecida con el apoyo del proyecto

Actividad 2.9.1: Promover una empresa de comercialización y transformación de productos agroforestales y de prestación de servicios de asistencia a las cooperativas de este sector, integrada por diferentes cooperativas vinculadas al proyecto. Acuerdo entre el proyecto y esas cooperativas sobre sus principios, objetivos y estructura

Actividad 2.9.2: Asistir en la constitución y legalización de la empresa

Actividad 2.9.3: Capacitar y brindar asistencia técnica para la ejecución de las actividades comerciales e industriales de la empresa.

Actividad 2.9.4: Capacitar y dar asistencia para el manejo administrativo y para la gestión empresarial de la empresa

Actividad 2.9.5: Apoyar la organización y la prestación de servicios de asistencia a las cooperativas por parte de la empresa, enfocándola como posible

mecanismo de sostenibilidad de los procesos iniciados por el proyecto.

<i>Indicadores:</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Cantidad y calidad de los productos procesados y vendidos por la empresa;</li><li>b. Monto y rendimiento de la inversión hecha en la misma por cada cooperativa;</li><li>c. Ordenada administración de la empresa;</li><li>d. Resultados financieros de la empresa;</li><li>e. Impacto de la empresa en el mejoramiento de los canales de comercialización para las cooperativas agroforestales;</li><li>f. Calidad de los servicios prestados por la empresa a sus asociados y a otras cooperativas;</li><li>g. Capacidad de la empresa para dar continuidad a los servicios prestados por el proyecto.</li></ul>
<u>Resultado 2.10:</u>	<u>Por lo menos cinco personas afiliadas en cada cooperativa, capacitadas para la formulación y gestión de los planes integrales de desarrollo, los planes anuales de las cooperativas y los proyectos productivos y sociales</u>
Actividad 2.10.1:	Capacitar a por lo menos cinco personas afiliadas a las cooperativas en la planificación integral y anual del desarrollo de sus organizaciones
Actividad 2.10.2:	Capacitar a cinco personas afiliadas en la formulación y gestión de proyectos productivos y sociales
<i>Indicadores:</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Idoneidad de los hombres y mujeres capacitados, para la elaboración de los diagnósticos y los planes participativos;</li><li>b. Involucramiento de esas personas en la elaboración y la gestión de proyectos productivos y sociales;</li><li>c. Respuesta de los/las demás miembros de las cooperativas a la convocatoria para las actividades de planificación organizadas por las personas capacitadas.</li></ul>
<u>Resultado 2.11:</u>	<u>Un plan integral de desarrollo y un plan anual formulado y promovido en cada cooperativa, en conjunto con todas las personas afiliadas</u>
Actividad 2.11.1:	Brindar asistencia técnica en la planificación integral y anual en cada una de las cooperativas asistidas
Actividad 2.11.2:	Promover la aprobación de los planes integrales y anuales de cada cooperativa

Actividad 2.11.3: Organizar seguimientos y evaluaciones participativas de la ejecución de los planes de las organizaciones

- Indicadores:*
- a. Plan anual o plan integral de desarrollo elaborado y ejecutándose en por lo menos siete organizaciones asistidas;
  - b. Seguimiento, evaluación y ajuste anual de esos planes;
  - c. Los mismos indicadores para los planes anuales de trabajo en por lo menos nueve de las organizaciones asistidas por el proyecto.

Resultado 2.12: Por lo menos un proyecto productivo formulado y promovido en cada cooperativa, en conjunto con representantes de las mismas

Actividad 2.12.1: Dar asistencia a la elaboración de los proyectos de producción en cada organización asistida

Actividad 2.12.2: Apoyar la gestión de los proyectos productivos ante entidades gubernamentales y cooperantes nacionales e internacionales, para su puesta en marcha

Actividad 2.12.3: Acompañar a las organizaciones respectivas, en el seguimiento de la ejecución de los proyectos

- Indicadores:*
- Un proyecto productivo en ejecución en por lo menos nueve organizaciones asistidas por el proyecto.

Resultado 2.13: Por lo menos tres personas de cada cooperativa capacitadas y asistidas técnicamente para dar seguimiento y evaluación a los planes y proyectos de sus cooperativas

Actividad 2.13.1: Capacitar a tres afiliados/as en cada cooperativa para el seguimiento y evaluación de los planes y proyectos

Actividad 2.13.2: Asistir técnicamente a los procesos internos de seguimiento y evaluación en cada cooperativa

- Indicadores:*
- a. Procedimientos de seguimiento y evaluación del desarrollo de las organizaciones asistidas, mediante el análisis de ejecución de sus planes y proyectos, establecidos en por lo menos nueve organizaciones;
  - b. Las personas capacitadas, efectuando el seguimiento y evaluación de los planes y proyectos aprobados;
  - c. Los resultados de los procesos de seguimiento y evaluación son asimilados por los directivos y las bases de las organizaciones, produciendo los ajustes necesarios.

***Objetivo inmediato 3: Incremento de la capacidad de las cooperativas agroforestales para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de sus comunidades***

Resultado 3.1.: Personas afiliadas a las cooperativas y otros miembros de las comunidades circundantes, capacitadas y asesoradas para la producción doméstica de alimentos, especies vegetales medicinales y nutrición básica

Actividad 3.1.1: Capacitar a por lo menos diez personas afiliadas por cada cooperativa y miembros de su comunidad en la producción doméstica de alimentos nutritivos y especies vegetales medicinales

Actividad 3.1.2: Capacitar a por lo menos cinco personas afiliadas por cada cooperativa y/o a otros miembros de la comunidad, en la preparación de alimentos nutritivos

- Indicadores:*
- a. Producción familiar sostenible de especies hortícolas y medicinales, especialmente en huertos permanentes;
  - b. Uso personal y comunitario de recetas nutritivas.

Resultado 3.2 Prácticas de producción agropecuaria en laderas, mejoradas para aumentar su productividad, incrementar su rendimiento económico, proteger las cuencas hidrográficas y evitar el deterioro de los ecosistemas.

Actividad 3.2.1 Capacitar a por lo menos cinco personas de cada organización vinculada al proyecto y de sus comunidades circundantes, como capacitadores en prácticas de agricultura sostenible de laderas, incluyendo la agricultura orgánica como alternativa, conservación de suelos y sistemas agroforestales.

Actividad 3.2.2 Asesorar a las organizaciones vinculadas al proyecto y a sus comunidades, en la planificación del uso sostenible de los suelos de ladera que no se dediquen a la silvicultura, y en la adecuada realización de actividades agropecuarias compatibles con la conservación de los suelos y las cuencas hidrográficas.

- Indicadores:*
- a. Incremento de la productividad y los rendimientos económicos de las actividades agropecuarias en al menos nueve de las organizaciones asistidas;
  - b. Un plan participativamente diseñado, de uso agropecuario de zonas de ladera y de conservación de cuencas hidrográficas, en por lo menos nueve organizaciones asistidas;

- c. Un grupo de capacitadores campesinos efectuando labores de enseñanza, asesoría y demostración de prácticas agroforestales y agropecuarias sostenibles, en por lo menos nueve organizaciones asistidas.

Resultado 3.3: Al menos la tercera parte de las personas analfabetas o semi-analfabetas afiliadas a las cooperativas, alfabetizadas a través de cursos de educación básica

Actividad 3.3.1: Identificar metodologías y servicios de educación básica prestada a distancia para adultos, que puedan solucionar el problema del analfabetismo en las cooperativas asistidas por el proyecto y en sus comunidades.

Actividad 3.3.2: Promover la inscripción de personas afiliadas a las cooperativas a programas de alfabetización y suministrarles el material didáctico correspondiente

Actividad 3.3.3: Dar seguimiento y evaluación de los resultados de la alfabetización

- Indicadores:*
- a. Menos analfabetos en las cooperativas con relación al comienzo del proyecto;
  - b. Mayor número de afiliados/as participando en capacitaciones, planificaciones de trabajo y ocupación de cargos directivos.

Resultado 3.4: Por lo menos un proyecto que contribuya al desarrollo social de las comunidades donde funcionan las organizaciones asistidas por el proyecto, formulado y promovido en cada cooperativa, en conjunto con representantes de la misma

Actividad 3.4.1: Dar asistencia a la elaboración de los proyectos de mejoramiento de las condiciones sociales e infraestructurales en cada organización asistida

Actividad 3.4.2: Apoyar la gestión de esos proyectos ante entidades gubernamentales y cooperantes nacionales e internacionales, para su puesta en marcha

Actividad 3.4.3: Acompañar a las organizaciones respectivas, en el seguimiento de la ejecución de los proyectos

- Indicador:* Un proyecto de objetivo social en ejecución en por lo menos nueve organizaciones asistidas por el proyecto.

Resultado 3.5 Alianzas establecidas entre cada cooperativa y el proyecto con instituciones de apoyo al desarrollo, para el mejoramiento de la producción sostenible y la continuidad del proceso promovido por el proyecto

Actividad 3.5.1: Identificar y promover el establecimiento de alianzas entre las cooperativas, el proyecto y organizaciones que apoyen el desarrollo socioeconómico de las comunidades donde están establecidas las organizaciones asistidas por el proyecto.

*Indicador:* Cada una de nueve organizaciones asistidas por el proyecto tiene el compromiso de apoyo para solucionar al menos uno de sus problemas prioritarios de desarrollo socioeconómico, por parte de al menos una institución.



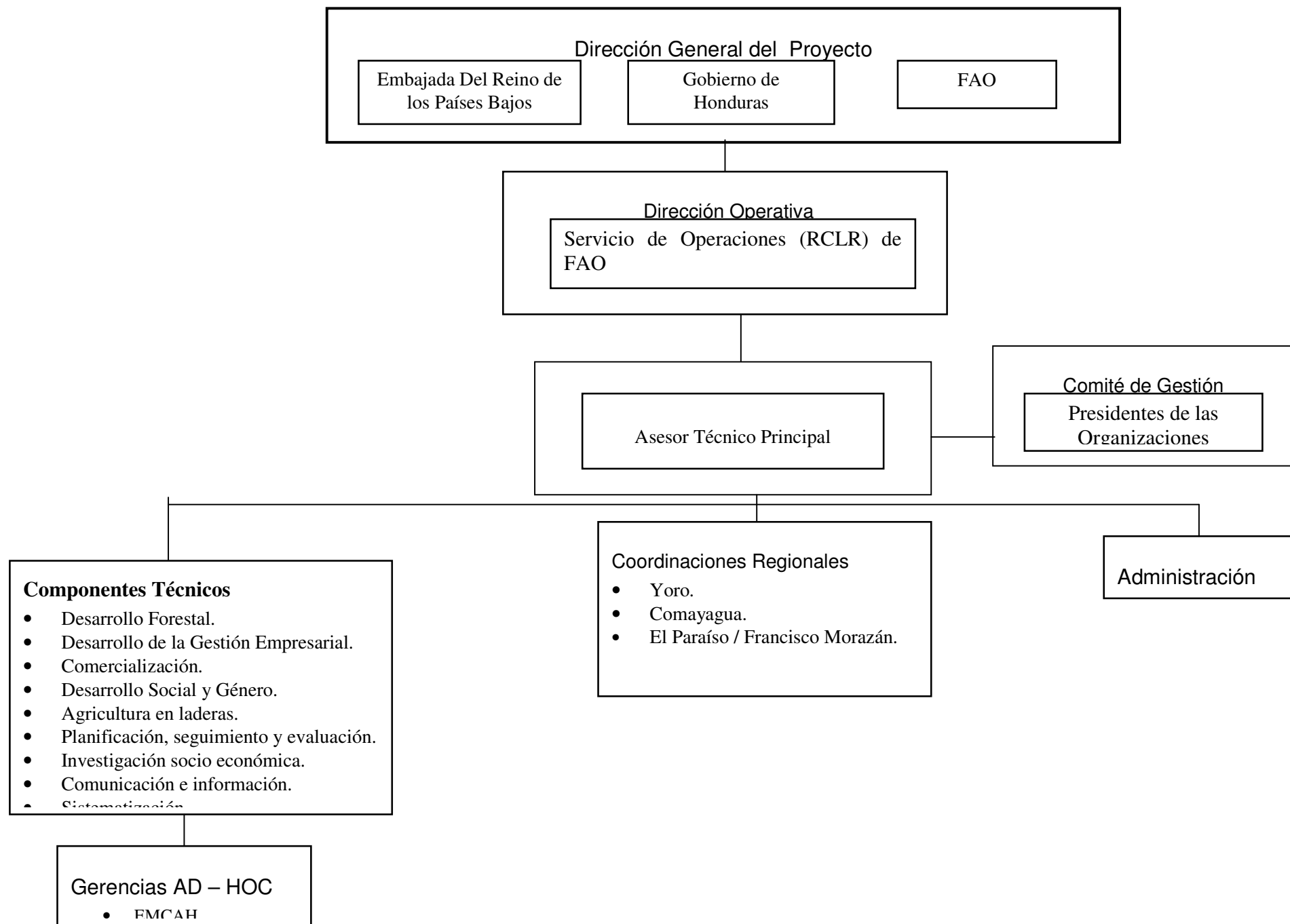
**ANEXO 6 PRESUPUESTO INTERNACIONAL Y EJECUCIÓN  
PRESUPUESTAL DEL PROYECTO (AL 30 DE MARZO DEL 2001)**

<b>Cuenta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Presupuesto (revisión H)</b>	<b>Gasto Hasta 30.Nov.00</b>	<b>Dic 00 a Mar 01</b>	<b>Total</b>	<b>Balance al 30.Mar.01</b>
5011/5013	Salarios profesionales, consultores	1,907,629	1,474,753	93,632	1,568,385	339,245
5012	Salarios servicios generales	61,754	24,484	7,710	32,194	29,560
5014	Contratos	4,714	4,714		4,714	0
5020	Personal temporal, overtime	79,842	64,442	10,330	74,772	5,070
5021	Viajes	203,168	157,468	9,250	166,718	36,450
5023	Capacitación	400,505	286,505	24,690	311,195	89,310
5024	Equipo fungible	207,364	173,664	6,133	179,797	27,567
5025	Equipo no fungible	329,064	318,064		318,064	11,000
5027	Servicios de apoyo técnico	6,000			0	6,000
5028	Gastos generales de operación	539,857	397,857	52,788	450,645	89,212
5040	Gastos generales de overhead	811	811		811	0
Subtotal		3,740,708	2,902,762	204,533	3,107,295	633,414
5029	Costos de apoyo (13%)	486,292	377,701	26,589	404,290	82,002
<b>Total</b>		<b>4,227,000</b>	<b>3,280,463</b>	<b>231,122</b>	<b>3,511,585</b>	<b>715,415</b>

Notas:

- Se asume la aprobación de la revisión H que extendería el proyecto hasta febrero 2002
- Las cifras sobre gastos entre diciembre 2000 y marzo 2001 son estimadas por la administración del proyecto. No son las cifras oficiales de la FAO.

## ANEXO 7 ORGANIGRAMA DEL PROYECTO





## ANEXO 8 DETALLE DE LOS PUESTOS DE PERSONAL DEL PROYECTO

- Abril 2001 -

CARGO		# de personas y periodos	Periodo promedio
Dirección de campo			
Asesor técnico principal		Agosto 96 a la fecha	56 meses
Personal Técnico			
Coordinador Nacional	Técnico	1 (01/97 al 02/98) 2 (03/98 al 09/00)	21 1/2 meses
Genero y Comunitario	Desarrollo	1 (09/96 al 07/98) 2 (08/98 al 07/00) 3 (08/00 a la fecha )	16 meses
Comercialización		1 (02/97 al 02/98) 2 (03/98 al 12/98) 3 (02/99 al 06/99) 4 (09/99 al 06/00) 5 (06/00 a la fecha )	8 meses
Gestión Empresarial		1 APO (09/96 al 08/98) 2 (09/98 al 04/00) 3 (04/00 a la fecha )	18 meses
Auxiliar Gestión Empresarial		1 (07/96 al 06/99) 2 (07/99 a la fecha )	26 meses
Auxiliar Administrativo en Cooperativas		1 (02/97 al 05/98) 2 (06/99 al 08/99) 3 (08/99 al 04/00)	8 meses
Asesor en Cultivo en Laderas		1 (06/99 a la fecha)	20 meses
Planificación Seguimiento y Evaluación		1 APO (02/97 al 02/99) 2 (02/99 al 05/00) 3 (05/00 al 11/00) 4 (11/00 a la fecha )	12 meses
Información y Comunicación		1 APO (02/97 al 02/98) 2 (11/99 a la fecha )	14 meses
Investigación Socioeconómica		1 (10/00 al 01/01) 2 (02/01 a la fecha )	2 1/2 meses

Sistematización		1 (02/01 a la fecha )	2 meses
<b>Técnicos Regionales</b>			
Coordinador Regional de Yoro	Técnico	1 (09/97 al 01/01) 2 ( 01/01 a la fecha )	21 meses
Coordinador Regional de Comayagua	Técnico	1 (09/96 al 09/98) 2 (10/98 a la fecha )	27 meses
Coordinador Regional de El Paraíso	Técnico	1 (02/97 al 08/98) 2 (09/98 al 12/98) 3 (01/99 a la fecha )	16 meses
Asistente de Desarrollo EMCAH		1 (02/99 al 01/00) 2 (01/00 al 07/00) 3 (07/00 a la fecha )	8 meses
<b>Paratécnicos</b>			
Técnico Agroforestal Yoro		04/99 a la fecha	24 meses
Técnico Agroforestal Comayagua		04/99 a la fecha	24 meses
Técnico Agroforestal El Paraíso		08/99 a la fecha	20 meses
<b>Promotoras Sociales</b>			
Promotora Social Yoro		03/00 a la fecha	11 meses
Promotora Social Comayagua		11/99 a la fecha	17 meses
Promotora Social El Paraíso		1 (01/00 al 06/00) 2 (07/00 a la fecha )	7 meses
<b>Administración</b>		1 (09/96 al 01/97) 2 (02/97 al 12/97) 3 (01/98 al 07/99) 4 (07/99 a la fecha )	13 meses
<b>Total promedio General</b>			17 meses

## ANEXO 9 LISTADO DE LOS ACTIVOS DEL PROYECTOS

### LISTADO DEL MOBILIARIO Y EQUIPO DE COMPUTO

DESCRIPCIÓN	MARCA	TIPO/MODELO	SERIE	COLOR
CPU	PARTNER	PENTIUM MMX	S#006977	BEIGE
CPU	F.S.C.	CYRIX 6X86	S/N	BEIGE
CPU	PARTNER	PENTIUM MMX	5578	BEIGE
CPU	FULL POWER	PENTIUM II 400MHZ	8125	BEIGE
CPU	SUPER POWER	PENTIUM III 450MHZ	201186	BLANCO Y AZUL
CPU	PARTNER	PENTIUM MMX150M	6695	
CPU	LOGIC	PENTIUM		GRIS PERLA
CPU	PEGASUS			
CPU	PARTNER		95096397006	BEIGE
CPU	F.S.C.	CYRIX6X86	S/N	BEIGE
CPU	F.S.C.	CYRIX 6X86	S/N	BEIGE
CPU	FULL POWER	PENTIUMII400MHZ	8125	BEIGE
CPU	AMD		S/N	BEIGE
CPU	SUPER POWER	PENTIUM III 450MHZ	201262	BLANCO Y AZUL
CPU	F.S.C.	CYRIX 6X86	S/N	BEIGE
MONITOR	AOC		ED5592066057	BEIGE
MONITOR	TECHMEDIA		ILEGIBLE	GRIS PERLA
MONITOR	TECHMEDIA	TCM214CP90240	J5E21A01058	BEIGE
MONITOR	VIEWSONIC	14"/ VCDD21384-1M	C102402817	BEIGE
MONITOR	TECHMEDIA		ILEGIBLE	BEIGE
MONITOR 14"	PRINCETON		ILEGIBLE	
MONITOR 14"	TECHMEDIA		J51110767	BEIGE
MONITOR 14"	AOC		ACA590949826	BEIGE
MONITOR 14"	TECHMEDIA		S/N	BEIGE
MONITOR 14"	PROVIEW		FHCU8B166013U	BEIGE
MONITOR 14"	TECHMEDIA		ILEGIBLE	BEIGE
MONITOR 14"	AOC		ACA590949826	BEIGE
MONITOR 14"	AOC		D35NHAS5PDE	BEIGE Y VERDE
MONITOR 14"	TECHMEDIA		J70102285	BEIGE
MONITOR 17"	VIEWSONIC	E772	DP00501493	BEIGE
IMPRESORA	HEWLETT PACKARD	LASER JET/4L	USCC548599	BEIGE
IMPRESORA	EPSON	LQ570	1F8E846493	GRIS PERLA
IMPRESORA	EPSON	LX300	1YLY161272	BEIGE
IMPRESORA	EPSON	LQ-1170		BEIGE
IMPRESORA	HEWLETT PACKARD	LASSER JET /6L	JPFL034785	BEIGE
IMPRESORA	GESTETNER		1103	VINO Y BEIGE
IMPRESORA	HEWLETT PACKARD	DESKJET 600		BEIGE
IMPRESORA	HEWLETTPACKARD	LASSER JET 6P	USBB038267	BEIGE

UPS	APC 450		095096 397006	BEIGE
UPS	APS			BEIGE
UPS 450 VA	TRIPP LITE		F01381352	BEIGE
UPS 450 VA	APC		S/N	BEIGE
UPS 450 VA	APC		FB9745014238	BEIGE
UPS 500VA	TRIPP LITE		F02065100	BEIGE
UPS 500VA	TRIPP LITE		F02065104	BEIGE
UPS 500VA	TRIPP LITE	BC3494	F02065103	
UPS 600VA	APC		95106491585	BEIGE
UPS 600VA	FULL POWER		T26624L19046	BEIGE
UPS 600VA	FULL POWER		S/N	BEIGE
UPS 700VA	TRIPP LITE		D0173052	BEIGE
UPS600VA	FULL POWER		ILEGIBLE	BEIGE
LAPTOP	HEWLETT PACKARD	PAVILLON N3190		

### LISTADO DE EQUIPO DE TRANSPORTE

MARCA	TOYOTA RUNNER	MARCA	TOYOTA
AÑO	1989	AÑO	1989
TIPO	CAMIONETA	TIPO	PICK-UP 4X4
MOTOR	3L2091187	MOTOR	3L1912623
SERIE	LN130000399	SERIE	LN1060013621
COLOR	BLANCO	COLOR	BLANCO
CILINDRAJE	2779 cc	CILINDRAJE	2779cc
PLACAS	MI 0638	PLACAS	MI 0636

MARCA	TOYOTA	MARCA	TOYOTA
AÑO	1989	AÑO	1997
TIPO	PICK UP 4X4	TIPO	CAMIONETA
MOTOR	3L2172442	MOTOR	352242381
SERIE	LN1060030414	SERIE	SXA117047099
COLOR	AZUL	COLOR	GRIS MICA
CILINDRAJE	2779 cc	CILINDRAJE	
PLACAS	MI 0532	PLACAS	MI 1221

MARCA	TOYOTA	MARCA	TOYOTA
AÑO	1997	AÑO	1998
TIPO	PICK UP 4X4	TIPO	PICK UP 4X4
MOTOR	3L4236686	MOTOR	3L4606826
SERIE	LN1060147079	SERIE	LN1660015280
COLOR	CAFÉ MICA	COLOR	BLANCO
CILINDRAJE	2779 cc	CILINDRAJE	2779 cc
PLACAS	MI 1192	PLACAS	MI 1761

MARCA	TOYOTA	MARCA	TOYOTA
AÑO	2000	AÑO	2000
TIPO	PICK UP 4X4	TIPO	PICK UP
MOTOR	3L4902832	MOTOR	3L4900450
SERIE	LN1660040439	SERIE	LN1660040264
COLOR	BLANCO	COLOR	BLANCO
CILINDRAJE	2779 cc	CILINDRAJE	2779cc
PLACAS	MI 2310	PLACAS	MI 2311



MARCA	TOYOTA	MARCA	TOYOTA
AÑO	2000	AÑO	2000
TIPO	PICK UP 4X4	TIPO	PICK UP 4X4
MOTOR	3L4895480	MOTOR	3L4900054
SERIE	LN1660040229	SERIE	LN1660040218
COLOR	BLANCO	COLOR	BLANCO
CILINDRAJE	2779cc	CILINDRAJE	2779cc
PLACAS	MI 2312	PLACAS	MI 2313

MARCA	TOYOTA	MARCA	TOYOTA
AÑO	2000	AÑO	2000
TIPO	PICK UP 4X4	TIPO	PICK UP 4X4
MOTOR	314902727	MOTOR	3L4473789
SERIE	LN1660040458	SERIE	LN1660004610
COLOR	BLANCO	COLOR	BLANCO
CILINDRAJE	2779cc	CILINDRAJE	2779cc
PLACAS	MI 2314	PLACAS	MI 1320

#### LISTADO DE MOTOCICLETAS

MARCA	YAMAHA	MARCA	YAMAHA
AÑO	2000	AÑO	2000
TIPO	AG-200	TIPO	AG-200
MOTOR	3GX046886	MOTOR	3GX046741
CHASIS	3GX047328	CHASIS	3GX047324
COLOR	GRIS	COLOR	GRIS
PLACAS	ME0098	PLACAS	ME0099

MARCA	YAMAHA	MARCA	HONDA
AÑO	2000	AÑO	1993
TIPO	AG-200	TIPO	
MOTOR	3GX046872	MOTOR	5435261
CHASIS	3GX047340	CHASIS	5802701
COLOR	GRIS	COLOR	BLANCO
PLACAS	ME0097	PLACAS	MPA8633

MARCA	HONDA	MARCA	YAMAHA
AÑO	1993	AÑO	1989
TIPO	XL185	TIPO	
MOTOR	5434516	MOTOR	18L104794
CHASIS	5802091	CHASIS	18L104794
COLOR	ROJA	COLOR	ROJA

<i>PLACAS</i>	<b>MPA5541</b>	<i>PLACAS</i>	<b>MPC1629</b>
---------------	----------------	---------------	----------------

<i>MARCA</i>	HONDA	<i>MARCA</i>	HONDA
<i>AÑO</i>	1993	<i>AÑO</i>	1993
<i>TIPO</i>		<i>TIPO</i>	
<i>MOTOR</i>	5802705	<i>MOTOR</i>	5434462
<i>CHASIS</i>	5435264	<i>CHASIS</i>	5802051
<i>COLOR</i>	BLANCO	<i>COLOR</i>	ROJA
<i>PLACAS</i>	<b>MPC8145</b>	<i>PLACAS</i>	<b>MPA6569</b>

<i>MARCA</i>	YAMAHA
<i>AÑO</i>	
<i>TIPO</i>	DT 175
<i>MOTOR</i>	185SE 5428482
<i>CHASIS</i>	18555412137
<i>COLOR</i>	BLANCA
<i>PLACAS</i>	<b>MPC 1888</b>

a. Listado de equipo de trabajo

CANT.	DESCRIPCION
1	CANDADO, MARCA CROSS,LLAVE 73835, COLOR NEGRO
1	SIERRA, MODELO LT40 42HP, DIESEL, MARCA WOOD MIZER
1	PROGRADOR PARA ASERRADERO WOOD MIZAER, MODELO LT40D40
1	EQUIPO PARA PRODUCCION DE PALILLOS,QUE INCLUYE, MOTOR DIESEL,MARCA ISUZU DE 69HP, MONTADO EN CHASIS ORIGINAL DE ISUZU PUB, MESA DE MADERA DE 8" DE LARGO CON DOS SIERRAS.
1	PENDULO CON MESA DE HIERRO CON DOS MANDRILES UNO DE SIERRA Y OTRO DE TRANSMISION DE 1 1/2" DE GRUESO; CON 6 CHUMACERAS DE 11/2' Y TRES POLEAS ASI: 2 DE 4" Y UNA DE 6" DE DIAMETRO CON BRAZO DE 1/2X1.75X40"
3	ROLLETERAS DE 22"X10" DE LARGO CON 7 RODOS DE 18"C/U.
1	MAQUINA CANTEADORA CON 1 SIERRA FIJA Y SIERRA MOVIL CON 2 MESAS ROLLET.HIERRO
1	PLANTA GENERADORA ELECTRICA MARCA SARIA U.S.A.
1	MOTOR DIESEL 8HP, MARCA COBOTA, SERIE 399H75016
2	MOTORES DIESEL, MARCA NISSAN, RECONSTRUIDO DE 73HP; 2,300 CENTIMETROS CUBICOS, CON CAJA MECANICA DE VELOCIDADES Y PALANCA DE EMBRAGUE Y CARDAN, SOBRE ESTRUCTURA METALICA
1	MAQUINA CANTEADORA CON 1 SIERRA FIJA Y 1 SIERRA MOVIL CON 2 MESAS ROLLETERAS EN HIERRO
1	SIERRA DE PENDULO CON HOJA CIRCULAR DE 18", SOBRE ESTRUCTURA METALICA
5	ROLLETERAS EN HIERRO DE 10"X22"
18	ARCHIVOS DE CUATRO GAVETAS, ESTRUCTURA METALICA, COLOR ARENA
20	ESCRITORIOS SECRETARIALES DE ESTRUCTURA METALICA,COLOR BEIGE, CON GAVETAS
7	ESTACIONES DE TRABAJO COLOR ARENA, ESTRUCTURA METALICA
8	MESITAS MECANOGRAFICAS CON UNA GAVETA Y ESTRUCTURA METALICA
9	MODULOS PARA SALA DE CONFERENCIAS COLOR BEIGE
38	SILLAS DE ESPERA TAPIZADA EN CUERINA, CON ESTRUCTURA METALICA, COLOR CAFÉ
12	SILLAS GIRATORIAS COLOR CAFÉ, DE TELA ESTRUCTURA DE METAL Y PLASTICO
2	TELEFONOS, MERIDIAN, NORTHERN TELECON(2 EXTENSIONES DE LA PLANTA)
1	MICROONDA 700W MULTIONDAS, BLANCO Y NEGRO, MARCA LG
1	SACAPUNTA ELECTRICO, MARCAS: STANLEY BOSTICH
1	SACAPUNTA ELECTRICO, MARCA BOSTON
1	TELEVISOR CON VHS INTEGRADO, PANASONIC, OMNIVISION, COLOR NEGRO
1	CAMARA DE VIDEO PANASONIC, MODELO MV.M9000PN, MARCA C6HB00483
4	MODULOS AUDIO VISUALES QUE CONTIENE: 4 INVERSOR CARGADOR, MARCA TRIPP LITE APS-400, 4 AMPLIFICADORES DE AUDIO NIPPON AMERICA CA-60C, 4 MONITORES DE VIDEO MARCA SONY TRINITRON, KV-20M20 Y 4 VHS, MARCA SONY VCR PLUS, SLV-390, C.NEGRO
3	CELULARES. MARCA MOTOROLA, MULTITAC TELSON, DIGITALES, NEGROS
2	CELULARES, MARCA MOTOROLA, ANALOGOS, NEGROS
1	FAX, MARCA PANASONIC, 120 VOLTIOS, KX-FP121, SERIE: 9LCFB290368, COLOR ARENA
1	FOTOCOPIADORA, MARCA XEROX, MODELO 5028
1	ESTUFA DE DOS QUEMADORES, ELECTRICA
1	PLANTA ELECTRICA CON SOLDADORA INCORPORADA, MARCA MILLER ROUGHNECK 2E SERIE 0101002501010025
1	MOTOR LOMBARDINI, MARCA DIESEL, MODELO 4LD820, SERIES: 4320606, 4320608

## ANEXO 10 EVENTOS DE CAPACITACIÓN TÉCNICA

resumen capacitaciones 1997		t/c 13.14				
componente	n° eventos	participantes			monto inversión (*)	
		hombres	mujeres	total	Lps.	US\$
Forestal	42	561	66	627	212,118.00	16,142.92
desarrollo social y género	2	13	30	43	40,881.00	3,111.19
planificación, evaluación y seguimiento	21	356	69	425	89,824.00	6,835.92
gestión empresarial	11	223	87	310	121,427.00	9,241.02
Comercialización	1	16	4	20	16,449.00	1,251.83
agricultura sostenible de laderas	1	138	56	194	20,006.00	1,522.53
<b>Total año</b>	<b>78</b>	<b>1,307</b>	<b>312</b>	<b>1,619</b>	<b>500,705.00</b>	<b>38,105.40</b>

resumen capacitaciones 1998		t/c 13.54				
componente	n° eventos	participantes			monto inversión	
		hombres	mujeres	total	Lps.	US\$
Forestal	35	401	38	439	216,340.00	15,977.84
desarrollo social y género	6	51	35	86	14,134.00	1,043.87
planificación, evaluación y seguimiento	8	124	48	172	10,962.00	809.60
gestión empresarial	10	233	100	333	61,919.00	4,573.04
Comercialización	4	37	1	38	23,569.00	1,740.69
agricultura sostenible de laderas	3	83	49	132	17,450.00	1,288.77
<b>Total año</b>	<b>66</b>	<b>929</b>	<b>271</b>	<b>1,200</b>	<b>344,374.00</b>	<b>25,433.83</b>

resumen capacitaciones 1999		t/c 14.35				
componente	n° eventos	participantes			monto inversión	
		hombres	mujeres	total	Lps.	US\$
Forestal	30	394	45	439	127,055.00	8,854.01
desarrollo social y género	9	154	86	240	34,287.00	2,389.34
planificación, evaluación y seguimiento	0	0	0	0	0.00	0.00
gestión empresarial	2	41	12	53	2,868.00	199.86
Comercialización	4	41	0	41	10,004.00	697.14
agricultura sostenible de laderas	1	35	40	75	11,850.00	825.78
<b>Total año</b>	<b>46</b>	<b>665</b>	<b>183</b>	<b>848</b>	<b>186,064.00</b>	<b>12,966.13</b>

resumen capacitaciones 2000		t/c 15.01				
componente	n° eventos	participantes			monto inversión	
		hombres	mujeres	total	Lps.	US\$
Forestal	19	203	25	228	93,941.00	6,258.56
desarrollo social y género	19	181	146	327	108,702.00	7,241.97
planificación, evaluación y seguimiento	7	122	45	167	19,760.00	1,316.46
gestión empresarial	20	299	86	385	115,037.00	7,664.02
Comercialización	1	8	3	11	14,000.00	932.71
agricultura sostenible de laderas	2	29	8	37	12,659.00	843.37
<b>Total año</b>	<b>68</b>	<b>842</b>	<b>313</b>	<b>1,155</b>	<b>364,099.00</b>	<b>24,257.10</b>

resumen capacitaciones 2001					t/c 15.43	
componente	n° eventos	participantes			monto inversión	
		hombres	mujeres	total	Lps.	US\$
Forestal	9	74	4	78	47,004.00	3,046.27
desarrollo social y género	13	88	134	222	55,933.00	3,624.95
planificación, evaluación y seguimiento	4	88	25	113	5,910.00	383.02
gestión empresarial	6	264	87	351	57,474.00	3,724.82
Comercialización	6	27	1	28	15,600.00	1,011.02
agricultura sostenible de laderas	3	39	9	48	36,190.00	2,345.43
<b>Total año</b>	<b>41</b>	<b>580</b>	<b>260</b>	<b>840</b>	<b>218,111.00</b>	<b>14,135.52</b>

resumen general capacitaciones 1997 al 2001					t/c promedio 14.29	
componente	n° eventos	participantes			monto inversión	
		hombres	mujeres	total	Lps.	US\$
Forestal	135	1,633	178	1,811	696,458.00	50,279.61
desarrollo social y género	49	487	431	918	253,937.00	17,411.32
planificación, evaluación y seguimiento	40	690	187	877	126,456.00	9,345.00
gestión empresarial	49	1,060	372	1,432	358,725.00	25,402.77
Comercialización	16	129	9	138	79,622.00	5,633.39
agricultura sostenible de laderas	10	324	162	486	98,155.00	6,825.89
<b>Total período 1997 al 2001</b>	<b>299</b>	<b>4,323</b>	<b>1,339</b>	<b>5,662</b>	<b>1,613,353.00</b>	<b>114,897.97</b>

resumen general capacitaciones 1997 al 2001						
componente	n° eventos	participantes			monto inversión	
		hombres	mujeres	total	Lps.	US\$
	% s/total	% s/total				
Forestal	45.15%	37.77%	13.29%	31.99%	43.17%	43.76%
desarrollo social y género	16.39%	11.27%	32.19%	16.21%	15.74%	15.15%
planificación, evaluación y seguimiento	13.38%	15.96%	13.97%	15.49%	7.84%	8.13%
gestión empresarial	16.39%	24.52%	27.78%	25.29%	22.23%	22.11%
Comercialización	5.35%	2.98%	0.67%	2.44%	4.94%	4.90%
Agricultura sostenible de laderas	3.34%	7.49%	12.10%	8.58%	6.08%	5.94%
<b>Total período 1997 al 2000</b>	<b>96.66%</b>	<b>92.51%</b>	<b>87.90%</b>	<b>91.42%</b>	<b>93.92%</b>	<b>94.06%</b>

## ANEXO 11 LISTA DE LOS DE DOCUMENTOS PRODUCIDOS POR ADECAF .

No	Nombre del Documento	Año	Hecho Por :	Tipo de Documento
1	Principios Básicos de Comercialización		Componente de comercialización, ADECAF	Material de apoyo para Instructores.
2	Aserrío Manual	marzo 1998	Componente Forestal, ADECAF	Material de apoyo para instructores.
3	Cubicación de Madera	abril 1999	Componente Forestal, ADECAF	Material de apoyo para instructores
4	Resinación	enero 1998	Componente Forestal, ADECAF	Material de apoyo para instructores.
5	Control de Calidad de Resina	marzo 1998	Componente Forestal, ADECAF	Material de Apoyo para Instructores.
6	Principios de Manejo Forestal	octubre 1998	Componente Forestal ADECAF	Manual de Apoyo para Instructores
7	Protección Forestal	octubre 1998	Componente Forestal ADECAF	Material de Apoyo para Instructores.
8	Como Elaborar un Proyecto ?		Componente Desarrollo Social y Genero, ADECAF.	Manual
9	Memoria sobre el Taller de Medicina	octubre 1997	Componente Desarrollo Social y Genero, ADECAF	Memoria
10	Historia de los Principios del Cooperativos, Tipos de Empresa, Organizaciones	mayo 1999	Componente de Gestión Empresarial, ADECAF	Manual
11	Introducción al Cooperativismo, Organización y Administración de Cooperativas Agroforestales.	febrero 1997	Componente de Gestión Empresarial, ADECAF	Manual de participantes
12	Plan Integral del Desarrollo Cooperativas	1997	Componente de Gestión Empresarial, ADECAF	Manual
13	Administración de Bodegas	agosto 1997	Componente de Gestión Empresarial, ADECAF	Manual
14	Capacitación en Administración y Gestión Empresarial para	enero 1998	Componente de Gestión Empresarial,	Guía para facilitadores de la cooperativas

	Cooperativas		ADECAF	
15	Modulo de Cooperativismo Básico	febrero 2001	Recopilación de diferentes fuentes, ADECAF	Material de Consulta
16	Algunos apuntes claves del cooperativismo y administración de cooperativas agroforestales	1997	Componente de Gestión Empresarial, ADECAF.	Manual de referencia
17	Manual de Procedimientos contables para cooperativas agroforestales	mayo 2000	Componente de Gestión Empresarial, ADECAF	Manual
18	Administración I,II Y III	1998	Componente de Gestión Empresarial, ADECAF	Manual de participantes.
19	Fondo para el Desarrollo de Cajas Rurales y Empresas de las Comunidades Agroforestales FONDECAF, Organización, administración y Reglamentación	septiembre 2000	Licenciada : Josefina Salgado, ADECAF	Documento del Proyecto.
20	Las Cooperativas Agroforestales y los Servicios Financieros Rurales Alternativos.	Junio 2000	Licenciada : Josefina Salgado, ADECAF	Documento del Proyectos
21	Anotaciones Sobre la Política Nacional para el Manejo y Aprovechamiento Forestal Efectuado por Grupos Agroforestales	Junio 1998	ADECAF	Documento de trabajo
22	Propuesta para Institucionalizar el Concepto de Forestaría Comunitaria	junio 2000	PROFOR, PAAR,ADECAF, AFOCO.	Documento de Discusión para la Gerencia de la AFE-COHDEFOR.
23	Estudio de Factibilidad Tecnico - Financiera para Probables Inversiones Forestales de las Cooperativas Asistidas por el Proyecto ADECAF.	enero, 1999	Consultor: Santiago Ruiz, Economista Forestal ADECAF	Documento de Proyecto
24	Estudio de Rendimiento de la Produccion de Madera Aserrada de Pino en una Cooperativa	dic 1996	ADECAF, CUPROFOR-ODA, CAFREYOL	Documento de proyecto
25	Estudio de Factibilidad (EMCAH)		ADECAF	Documento de Proyecto
26	Condiciones de Vida y Posibilidades de Mejoramiento a través de las Actividades Forestales. Cooperativa Villa Santa	abril 1998	Licda : Alma Raquel Zelaya , ADECAF	Documento de Proyecto
27	Informe Final del Proyecto de	enero	ADECAF	Documento de Proyecto

	Emergencia Post Mich	2001		
28	Informes Semestrales del 3 al 11	1997 al 2001	ADECAF	Documentos de Proyecto
29	Plan de Emergencia Informe Final de Mejoramientos de Accesos Carreteros y Sistemas de Agua Potable	1999	ADECAF	Documento de proyecto
30	Breve Descripción de la Situación de los Servicios de Abastecimiento de Agua y Letrinas, en las comunidades atendidas por el Proyecto FAO-HOLANDA "ADECAF".	Feb 2000	Componente de Desarrollo Social y Genero	Documento de Proyecto
31	Informe de consultaría para Desarrollar la propuesta de ayuda del Gobierno de los Países Bajos a la solución de problemas causados por el Huracán Mitch en el área de agricultura	Marzo 1999	Ingeniero : Antonio Ortiz	Documento del Proyecto
32	Diagnósticos de las cooperativas, El Olingo, Valparaíso, Villa Santa, Indios de Ojojona, Mi Bienestar, Manuel de Jesús Subirana, 3 de Octubre, 4 de Febrero, Nuevo porvenir, Valle Bonito, 22 de Agosto, Pimientilla, Central de Campesinos, Guadalupe de Reitoca.	1996, 1997, 1998	ADECAF	Documentos del Proyecto
33	Diagnostico sobre la situación agrícola de las cooperativas y grupos agroforestales que atiende el Proyecto FAO-HOLANDA "ADECAF".		Componente de Agricultura en Laderas, ADECAF	Documento del Proyecto
34	Perfil de Costos de Producción, Beneficios y Rendimientos Unitarios por Barril de Resina de Pino.	Dic 2000	ADECAF	Documento del Proyecto
35	Perfil de Costos de Producción, Beneficios y Rendimientos Unitarios de Madera de Pino por Pie Tablar con Aserradero Portátil por Cinta.	Dic 2000	ADECAF	Documento del Proyecto
36	Perfil de Costos de Producción, Beneficios y Rendimientos Unitarios de Maderero de Pino por Metro Cúbico.	Dic 2000	ADECAF	Documento del Proyecto
37	Perfil de Costo de Producción, Beneficios y Rendimientos Unitarios por Barril de Resina de Pino.	Dic 2000	ADECAF	Documento del Proyecto



38	Plan Operativo 2001	enero 2001	ADECAF	Documento del Proyectos
----	---------------------	---------------	--------	-------------------------

Nota: Lista Actualizada abril 2001

## ANEXO 12 PARTICIPACIÓN EN LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE BASE

#	COOPERATIVA	DCC	P. T. A.	POA	PIDC	C ES	R. E.	T. C.
	Zona Yoro							
1	CAFREYOL	X	X	X	X	X	2 (X)	
2	Mi Bienestar	X			X	X	2 (X)	
3	Nuevo Porvenir	X			X	X	3 (X)	X
4	4 de Febrero	X		X				
5	Manuel de Jesús Subirana	X	X	X	X	X		
	Zona de Comayagua							
6	22 de Agosto	X	X	2 (X)	X	X	3 (X)	X
7	Pimientilla	X		X	X	X	3 (X)	X
8	Pueblo Nuevo	X		X				
9	Valle Bonito	X	X	X	X	X	3 (X)	X
	Zona Central y Paraíso							
10	Valparaíso	X	X		X	X	2 (X)	X
11	Olingo	X		2 (X)	X			
12	Villa Santa	X						
13	INO / Surcos de Caña	X	X	2 (X)		X	X	
	Otras Atendidas							
14	3 de Octubre	X	X					
15	Central de Campesinos	X	X					
16	La Guadalupe, Reitoca	X	X					
17	Lepaterique	X	X					
18	Las Almendras	X	X					
		X						

Nota: DCC = Diagnostico de las Cooperativas y La Comunidad  
 PTA = Plan de trabajo  
 POA = Plan Operativo Anual  
 PIDC = Plan Integral de Desarrollo Cooperativo o Comunitario  
 C ES = Comités de Evaluación y Seguimiento  
 R. E. = Reuniones de Evaluación y Seguimiento  
 T. C. = Talleres Comunida

## Anexo 13 Análisis de la calidad de la cartera crediticia

b. MARZO 2001

Prestatario	Saldo Prestamos por Cobrar	Intereses por cobrar	Total Intereses por Cobrar	Saldos Vigentes	Monto de Capital Vencido					Saldo en Mora
					1-30	31-60	61-90	91-180	> 180	
COOPERATIVA S FAO										
EMCAH (aserradero)	84,606.35	3,084.60	3,084.60	0.00					84,606.35	84,606.35
EMCAH	694,896.41	25,334.75	25,334.75	694,896.41						0.00
Manuel de Jesús Subirana	154,400.00	16,329.79	16,329.79	0.00					154,400.00	154,400.00
AGROF. Nuevo Porvenir	68,140.00	9,271.13	9,271.13	0.00	68,140.00					68,140.00
AGROF. MI Bienestar	63,000.00	1,669.98		37,800.00	12,600.00	12,600.00				25,200.00
AGROF. Mi Bienestar	69,701.11	5,263.39	5,263.39	0.00		69,701.11				69,701.11
AGROF. Valle Bonito	324,776.54	1,263.01	1,263.01	52,536.78	40,830.60	40,830.60	40,830.60	40,671.69	109,076.25	274,329.76
AGROF. Valle Bonito	8,858.83	490.92	490.92	0.00			8,858.83			8,858.83
AGROF. Pimientilla	96,219.85	171.12	171.12	11,985.60	11,985.55		11,985.55	11,985.55	36,292.05	84,239.25
AGROF. Pimientilla	9,514.29	22,375.00	22,375.00	0.00			9,514.29			9,514.29
CAFREYOL	277,694.15	0.00	0.00	0.00		58,968.19	58,968.19	58,968.19	100,789.58	277,694.14
AGROF. Pueblo Nuevo	17,611.19	4,371.19	4,371.19	0.00			17,611.19			17,611.19
Coop 22 de Agosto Ltda	168,700.00	5,085.95		168,700.00						
Cooperativa Valparaíso	108,565.15	0.00	0.00	108,565.15	0.00					
TOTAL	2,146,683.	94,710.	87,954.	1,074,483.	133,556.	194,085	147,768.	111,625.	485,164.	1,072,199.

## ANEXO 14 INDICADORES FINANCIEROS DE LAS CAJAS RURALES

### INFORMACION ESTADISTICAS DE CAJAS RURALES AL 19 DE ABRIL DEL 2001

LA CAJA RURAL	Capital Semilla	Asociados		Prestamos vigentes	Ahorros	Aportaciones	Efectivo	Bancos
		cooperativistas	comunidad					
EL ESFUERZO	52,737.50	27	24	0.00	100.00	1,750.00	1,850.00	52,737.50
FUERZAS UNIDAS	60,970.71	29	27	50,100.00	9,360.00	7,700.00	5,000.00	25,860.88
13 DE OCTUBRE	61,635.75	20	19	52,460.00	900.00	2,750.00	4,300.00	9,583.00
VALLE BONITO	56,100.00	27	5	36,000.00	4,500.00	3,200.00	5,100.00	25,000.00
NUEVA ESPERANZA	41,631.00	30	11	0.00	120.00	2,180.00	2,300.00	41,631.00
NUEVO PORVENIR	58,537.70	14	18	28,500.00	250.00	4,000.00	1,900.00	33,287.70
TOTALES	331,612.66	147	104	167,060.00	15,230.00	21,580.00	20,450.00	188,100.08

\*capital semilla pendiente de entregar

**BALANCE GENERAL**

<b>POR CAJAS RURAL Y CONSOLIDADO</b> <b>AL 19 DE ABRIL DEL 2001</b>							
<b>CUENTAS</b>	<b>EL ESFUERZO</b>	<b>FUERZAS UNIDAS</b>	<b>13 DE OCTUBRE</b>	<b>DE VALLE BONITO</b>	<b>NUEVA ESPERANZA</b>	<b>NUEVO PORVENIR</b>	<b>CONSOLIDADO</b>
<b>ACTIVOS</b>							
Efectivo	1,850.00	5,000.00	4,300.00	5,100.00	2,300.00	1,900.00	20,450.00
Bancos	52,737.50	25,860.88	9,583.00	25,000.00	41,631.00	33,287.70	188,100.08
Prestamos por cobrar	0.00	50,100.00	52,460.00	36,000.00	0.00	28,500.00	167,060.00
<b>Total Activo</b>	<b>54,587.50</b>	<b>80,960.88</b>	<b>66,343.00</b>	<b>66,100.00</b>	<b>43,931.00</b>	<b>63,687.70</b>	<b>375,610.08</b>
<b>PASIVO</b>							
Ahorros	100.00	9,360.00	900.00	4,500.00	120.00	250.00	15,230.00
<b>total pasivo</b>	<b>100.00</b>	<b>9,360.00</b>	<b>900.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>120.00</b>	<b>250.00</b>	<b>15,230.00</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>							
Capital semilla	52,737.50	60,970.71	61,635.75	56,100.00	41,631.00	58,537.70	331,612.66
Utilidad	0.00	2,930.17	1,057.25	2,300.00	0.00	900.00	7,187.42
Aportaciones	1,750.00	7,700.00	2,750.00	3,200.00	2,180.00	4,000.00	21,580.00
<b>total capital</b>	<b>54,487.50</b>	<b>71,600.88</b>	<b>65,443.00</b>	<b>61,600.00</b>	<b>43,811.00</b>	<b>63,437.70</b>	<b>360,380.08</b>
<b>PASIVO MAS CAPITAL</b>	<b>54,587.50</b>	<b>80,960.88</b>	<b>66,343.00</b>	<b>66,100.00</b>	<b>43,931.00</b>	<b>63,687.70</b>	<b>375,610.08</b>
<b>DIFERENCIA</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

**RELACION PORCENTUAL DE INDICADORES MAS IMPORTANTES**

<b>INDICADOR</b>	<b>NOMBRE DE LAS CAJAS RURALES COMUNITARIAS</b>						<b>CONSOLIDADO</b>
	<b>EL ESF.</b>	<b>F. UNIDAS</b>	<b>13 DE OCT.</b>	<b>VAB.</b>	<b>NVA. ESP.</b>	<b>NUP.</b>	
<b>INCREMENTO DE CAPITAL SEMILLA</b>	4%	33%	8%	18%	6%	9%	13%
<b>LIQUIDEZ</b>	2951%	181%	380%	391%	1910%	828%	567%
<b>ACTIVOS PRODUCTIVOS</b>	0.00%	61.88%	79.07%	54.46%	0.00%	44.75%	44.48%
<b>RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS</b>	0.00%	3.62%	1.59%	3.48%	0.00%	1.41%	1.91%
<b>RENTABILIDAD SOBRE CREDITOS</b>	0.00%	5.85%	2.02%	6.39%	0.00%	3.16%	4.30%
<b>AHORROS Y APORTACIONES</b>	3.39%	21.07%	5.50%	11.65%	5.24%	6.67%	9.80%
<b>PARTICIPACION COMUNIDAD</b>	47%	48%	49%	19%	27%	56%	41%

## ANEXO 15 ESTADOS FINANCIEROS EMCAH

### BALANCE GENERAL DEL 1 DE ENERO AL 30 DE MARZO DEL 2001

ACTIVO	PARCIAL	DEBE	PASIVO	PARCIAL	HABER
<b><u>ACTIVO CIRCULANTE</u></b>		<b>1,419,536.73</b>	<b>PASIVO CIRCULANTE</b>		<b>1,354,612.62</b>
<b>Caja General</b>		3,518.40			
Caja Chica Oficina Principal	1,018.40		<b>Prestamos por Pagar</b>		968,289.60
Caja Chica Aserraderos	2,500.00				
<b>Bancos</b>		93,968.80	Finacoop Resina	591,546.42	
Banco Atlántida	38,595.28		Finacoop.Sierra	84,606.35	
Banco Occidente	50,874.28		Adecaf	262,136.83	
Banco Occidente M/extranjera	4,499.24		Fondecap	30,000.00	
<b>Cuentas por Cobrar y Prestamos</b>		1,127,111.03	<b>Cuentas por Pagar</b>		149,631.57
Pedro Mendoza	27,347.00		Cooperativa Valparaiso		
Abad Romero	43,899.75		(madera en Rollo )	149,631.57	
Javier A. Chirinos	2,500.00		<b>Reserva Prestaciones Sociales 33%</b>		41,121.30
Inquiola	614,437.98				
Cooperativa mi Bienestar	53,119.40		<b>Impuestos por Pagar</b>		34,842.61
Cooperativa Nuevo Porvenir	38,197.10				
Cooperativa Pimientilla (aserrio)	89,621.08		<b>Por distribuir Materiales de Resinación</b>		160,727.54
Cooperativa el Olingo	23,324.54				
Cooperativa El Tamarindo	10,606.00		Capital Contable		488,057.49
Cooperativa Surcos de Caña	6,805.60		Capital Social		107,327.02
Cooperativa San Jose Protección	680.00		Villa Santa	25,855.58	
Fehcafor	216,572.58		Valparaiso	20,000.00	
<b>Inventario de Mercaderia</b>		194,938.50	El Olingo	15,588.94	
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>		<b>422,170.32</b>	Pimientilla	16,400.00	
<b>Mobiliario y Equipo de Oficina</b>	5,836.82	4,620.60	Cafreyol	8,000.00	
<b>Depreciación Acumulada</b>	-1216.22		Manuel de Jesus Subirana	10,000.00	
<b>Equipo para Resinación ( barriles )</b>	168,828.70	121,074.30	Mi Bienestar	1,000.00	
<b>Depreciación Acumulada</b>	47,754.40		San Jose Protección	8,482.50	
<b>Maquinaria y Equipo de Aserrio</b>	292,929.09	250,756.53	la Guadalupe	2,000.00	
<b>Depreciación Acumulada</b>	(42,172.56)		Reserva Legal 10%		12,461.05
<b>Herramientas y Equipo</b>	66,805.17	45,718.89			
<b>Depreciación Acumulada</b>	(21,086.28)		Utilidad Acumulada	297,241.34	368,269.42
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>		<b>963.06</b>	Utilidad 1 Enero al 30 de Marzo 2001	71,028.08	
Gastos de Organización	1,605.10				
Amortización Acumulada	642.04				
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>1,842,670.11</b>	<b>TOTAL PASIVO MAS CAPITAL</b>		<b>1,842,670.11</b>