
PROYECTO DE DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE
DE ZONAS DE FRAGILIDAD ECOLOGICA EN LA REGION DEL TRIFINIO

ANEXO 16

ANALISIS INSTITUCIONAL.



CA
D
9a
exo 16

11CA
E50 I59 a16
~~184-7250~~



**COMISION TRINACIONAL DEL PLAN TRIFINIO
OFICINA DE SERVICIOS PARA PROYECTOS DEL
PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO OSP/PNUD
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA-IICA**

**PROYECTO DE DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE
DE ZONAS DE FRAGILIDAD ECOLOGICA
EN LA REGION DEL TRIFINIO**

ANEXO 16

ANALISIS INSTITUCIONAL



Proyecto CAM / 89 / 005

Agosto de 1,993

00005517

11CA

EJO

IS9a

Anexo 16

INDICE DE CONTENIDO

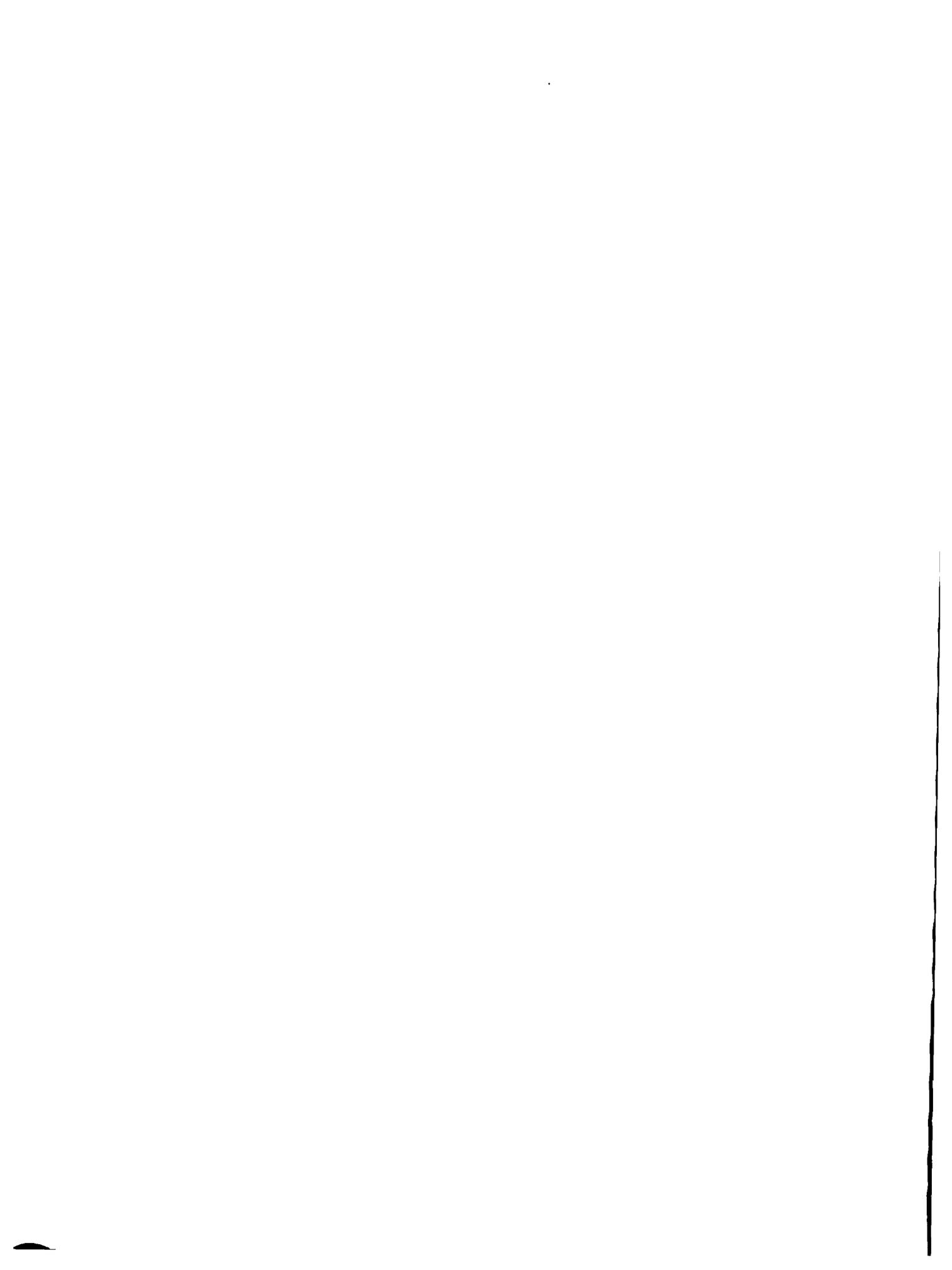
INDICE DE CONTENIDO	i
INDICE DE CUADROS	iii
INDICE DE FIGURAS	iii
SIGLAS UTILIZADAS	v
1. INTRODUCCION	1
2. OBJETIVOS Y ALCANCES	3
2.1. Objetivos	3
2.1.1. Objetivo General	3
2.1.2. Objetivos Específicos	3
2.2. Alcances del Sistema Institucional Propuesto	3
3. METODOLOGIA	5
3.1. Objetivo General	5
3.2. Características Principales	5
3.3. Niveles de Análisis	6
3.3.1. Entorno General del Proyecto	6
3.3.2. Nivel Sectorial	6
3.3.3. Nivel Institucional	6
3.4. Técnicas de Análisis, Medición y Selección de Instituciones	6
3.4.1. Técnicas de Análisis	6
3.4.2. Técnicas de Medición y Selección de Instituciones	7
3.4.3. Técnicas de Recolección de Información	7
3.5. Fases del Estudio	7
3.5.1. Primera Fase: Análisis del Entorno y Primera Selección de Sectores e Instituciones ..	7
3.5.2. Segunda Fase: Análisis de Coherencia Interna y Segunda Selección de Instituciones ..	7
3.5.3 Tercera Fase: Selección Definitiva de Instituciones y Diseño del Sistema para la Ejecución del Proyecto	8
4. DESCRIPCION GENERAL DEL PROYECTO	9
4.1. Antecedentes	9
4.2. Orientación General, Subproyectos y Ubicación Geográfica	10
4.3. El Proceso de Formulación y la Conformación Final del Proyecto	11
5. EL CONTEXTO DEL PROYECTO	15
5.1. Las Macrotendencias Económico-Políticas	15
5.2. El Proyecto y el Plan Trifinio	18
6. SERVICIOS INSTITUCIONALES REQUERIDOS POR EL PROYECTO	21
6.1. Comercialización	21
6.2. Crédito	21
6.3. Extensión y Organización de Productores, Asistencia Técnica y Gestión Empresarial	22

INDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1. Areas del Proyecto	10
Cuadro 7.1. Resumen Costos del Sistema Institucional Propuesto	45
Cuadro 7.2. Costos de Inversión	47
Cuadro 7.3. Servicios Personales	48
Cuadro 7.4. Viáticos	49
Cuadro 7.5. Costos de Combustibles	51
Cuadro 7.6. Materiales y Suministros	52
Cuadro 7.7. Contratación de Servicios	52

INDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Esquema del Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible de Zonas de Fragilidad Ecológica en la Región del Trifinio	12
Figura 7.1. Organigrama del Sistema Institucional del Proyecto	26
Figura 7.2. Organigrama de la Estructura Institucional de la Unidad Ejecutora Nacional de El Salvador	32
Figura 7.3. Organigrama de la Estructura Institucional de la Unidad Ejecutora Nacional de Guatemala	34
Figura 7.4. Organigrama de la Estructura Institucional de la Unidad Ejecutora Nacional de Honduras	36



SIGLAS UTILIZADAS

AID	Agency for International Development (Agencia para el Desarrollo Internacional)
AMPES	Asociación de Medianas y Pequeñas Empresas (El Salvador)
ANAM	Asociación Nacional de Municipalidades (Guatemala)
ANDA	Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (El Salvador)
BANADESA	Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (Honduras)
BANDESA	Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (Guatemala)
BFA	Banco de Fomento Agropecuario (El Salvador)
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CACIF	Comité de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras (Guatemala)
CARE	Cooperación Americana de Remesas al Exterior
CECON	Centro de Estudios Conservacionistas (Guatemala)
CEE	Comunidad Económica Europea
CENTA	Centro de Tecnología Agropecuaria y Forestal (El Salvador)
COHDEFOR	Corporación Hondureña de Desarrollo Forestal
CONAMA	Consejo Nacional del Medio Ambiente (El Salvador)
CONAMA	Comisión Nacional del Medio Ambiente (Guatemala, Honduras)
CONAP	Consejo Nacional de Areas Protegidas (Guatemala)
COPROSEC	Consejo de Programación Sectorial (Guatemala)
COREDA	Comité Regional de Desarrollo Agropecuario y de Alimentación (Guatemala)
CORECA	Consejo Regional de Cooperación Agropecuaria de Centroamérica, México, Panamá y República Dominicana
COSUCO	Comité Superior de Coordinación del Sector Público Agropecuario (Guatemala)
COSUREDA	Comité Subregional de Desarrollo Agropecuario y de Alimentación (Guatemala)
DAR	Dirección Agrícola Regional (Honduras)
DGC	Dirección General de Caminos (El Salvador, Guatemala)
DGRNR	Dirección General de Recursos Naturales Renovables (El Salvador)
DICTA	Dirección de Ciencia y Tecnología Agropecuaria (Honduras)
DIGEBOS	Dirección General de Bosques y Vida Silvestre (Guatemala)

MOP	Ministerio de Obras Públicas (El Salvador)
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (El Salvador, Guatemala)
OCREN	Oficina de Control de Areas de Reserva de la Nación (Guatemala)
OEA	Organización de Estados Americanos
ONG	Organización No Gubernamental (El Salvador, Guatemala)
OPD	Organización Privada de Desarrollo (Honduras)
PAC	Plan de Acción para la Agricultura Centroamericana
PAE	Programa de Ajuste Estructural
PAECA	Plan de Acción Económica de Centro América
PDA	Proyecto de Desarrollo Agrícola (AID/Gobierno de Guatemala)
PLANALC	Plan de Acción Conjunta para la Reactivación Económica de América Latina y el Caribe
PLANSABAR	Plan Nacional de Saneamiento Básico Rural (El Salvador)
PRODESAR	Programa para el Desarrollo de las Artesanías (El Salvador)
PROGETTAPS	Proyecto de Generación y Transferencia de Tecnología y Producción de Semillas (BID/FIDA/Guatemala)
PTR	Programa de Tecnología Rural (Honduras)
SANAA	Servicio Autónomo Nacional de Acueductos y Alcantarillados (Honduras)
SECOPT	Secretaría de Comunicaciones, Obras Públicas y Transporte (Honduras)
SEMA	Secretaría Ejecutiva del Medio Ambiente (El Salvador)
SPA	Sector Público Agropecuario (El Salvador)
SPA	Sector Público Agrícola (Honduras)
SPADA	Sector Público Agropecuario y de Alimentación (Guatemala)
SRN	Secretaría de Recursos Naturales (Honduras)
UCPC	Unidad de Coordinación de Proyectos y Convenios (Guatemala)
UNEPAR	Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales (Guatemala)
USA	United States of America (Estados Unidos de Norte América)
USAC	Universidad de San Carlos (Guatemala)



1. INTRODUCCION

Durante el proceso de formulación del Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible de Zonas de Fragilidad Ecológica en la Región del Trifinio paralelamente a los estudios técnicos que fueron necesarios para la elaboración a detalle de cada uno de sus componentes, también se realizó el análisis institucional, que orientó el diseño de la organización necesaria para su ejecución.

El presente documento constituye el informe de dicho análisis, presentando en el siguiente capítulo los objetivos del mismo, así como los alcances del sistema institucional propuesto para la ejecución del Proyecto.

En el capítulo 3, se describe la metodología utilizada, incluyendo el objetivo general de la misma, sus características, los diferentes niveles en que se realizó el análisis, las técnicas de análisis, medición y selección de instituciones, así como las fases en que se realizó el estudio.

Luego en el capítulo 4, se presenta una descripción general del Proyecto, la cual incluye sus antecedentes, su orientación general, ubicación geográfica y los "subproyectos" que lo conformaron en su concepción inicial, así como el proceso de su formulación y la concepción final a que dió origen dicho proceso. Después, en el capítulo 5, se describe el contexto del Proyecto, tanto lo referente a las macrotendencias económico-políticas que actualmente influyen el marco institucional de los países, como la inscripción del Proyecto dentro del Plan Trifinio. Luego, los servicios institucionales requeridos por el Proyecto, se presentan en el capítulo 6.

La información que se presenta en los capítulos del 4 al 6, es importante considerarla por haber constituido parte del marco orientador, tanto de la definición de la metodología descrita en el capítulo 3, como de la formulación de la propuesta del sistema institucional que se presenta en el capítulo 7.

En este último capítulo, se presenta: i) el marco general, que describe aspectos globales importantes que influyen algunas características básicas de la propuesta; ii) la estructura organizativa y funciones básicas del sistema institucional; iii) las instituciones propuestas para su ejecución; iv) las estrategias de desarrollo del Proyecto, y v) los costos del sistema institucional propuesto.

Finalmente, en el Apéndice 1, se presenta una información ampliada de las instituciones relacionadas con la ejecución del Proyecto.



2. OBJETIVOS Y ALCANCES

En este capítulo se presentan los objetivos del análisis institucional, en el contexto del proceso de formulación del Proyecto en su conjunto. Además, se presentan los alcances que se esperan del sistema institucional que se propone para la ejecución del Proyecto, indicando algunas consideraciones básicas que se deberán contemplar durante el proceso de puesta en marcha y ejecución del mismo.

2.1. Objetivos

A través del estudio realizado, se pretendió alcanzar los objetivos siguientes:

2.1.1. Objetivo General

Diseñar y proponer un sistema institucional para la ejecución del Proyecto de "Desarrollo Rural Sostenible de Zonas de Fragilidad Ecológica en la Región del Trifinio", considerando las características del mismo y de su contexto; de tal forma que dicho sistema contribuya, con eficiencia y eficacia, al logro de los objetivos planteados por el Proyecto en su conjunto y de cada uno de sus componentes, así como con la persistencia de los efectos e impactos que se pretenden causar.

2.1.2. Objetivos Específicos

- Sugerir las instituciones que, a nivel de las zonas del Proyecto, participarán directamente en la ejecución y operación del mismo, tomando en cuenta aquellas instituciones que mejor se adecúen a su naturaleza y propósitos, sugiriendo los mecanismos de fortalecimiento institucional, social y culturalmente idóneos.
- Describir, a través de un organigrama funcional para los tres países, la mejor opción de organización técnico-administrativa para la ejecución del Proyecto.
- Definir las estrategias para la motivación, impulso y establecimiento de los diferentes componentes del proyecto, seleccionando aquellas que, por razones socioculturales y técnicas, cuenten con mayor probabilidad de ponerse en práctica.
- Sugerir una metodología de operación del Sistema Institucional que incluya, tanto los aspectos de gestión a los niveles altos y medios, como los de ejecución al nivel operativo, con el propósito de garantizar, en alguna medida, el fomento a la autogestión de los potenciales beneficiarios, así como el fortalecimiento de las instituciones y de los mecanismos de coordinación entre ellas.

2.2. Alcances del Sistema Institucional Propuesto

Se considera que el sistema institucional propuesto cumple con los requerimientos para el Proyecto y su contexto en el Plan Trifinio. Asimismo, el proceso por medio del cual se diseñó dicho sistema, fué altamente participativo. Es decir, se consultó en las diferentes etapas del mismo, a personal técnico y directivo de las instituciones estudiadas, al igual que a los especialistas encargados de formular los distintos componentes del Proyecto.

Lo anterior contribuirá, en gran medida, a la viabilidad de los mecanismos operativos propuestos para la ejecución del mismo.

Sin embargo, la falta de experiencia institucional identificada, a través del análisis correspondiente y a nivel de los tres países, en proyectos que integren las acciones que se realizan en distintos componentes en el campo, podría convertirse en una seria limitante, si no se otorga la debida importancia a la metodología operativa para la prestación integral de servicios, que forma parte de la propuesta presentada.

La misma importancia deberá asignarse al seguimiento y evaluación de la ejecución, de manera que se tomen oportunamente las medidas correctivas necesarias.

Un último elemento, de igual importancia que deberá considerarse, lo constituye la oportunidad en que deberán asignarse los recursos, tanto para la realización de actividades productivas, como para la administración del proceso de ejecución del Proyecto.

3. METODOLOGIA

La metodología se diseñó tomando en cuenta las características del Proyecto y su entorno, así como los supuestos institucionales planteados en el Plan Trifinio. Tales supuestos establecen que existen, prácticamente, todas las instituciones y leyes necesarias para desarrollar proyectos multisectoriales y que la capacidad institucional está subocupada, pudiendo utilizarse para la ejecución del Plan, sin alterar mayormente el desempeño de dichas instituciones.

Por otra parte, dentro del mismo Plan se indica la necesidad de contar con una base institucional, que le dé permanencia en el tiempo al proceso de desarrollo de cada una de las áreas nacionales, así como a la integración y desarrollo fronterizo, garantizando, al mismo tiempo, la eficiencia en el manejo de los recursos disponibles.

La intencionalidad del análisis institucional, dentro de este contexto, se orientó a establecer la vigencia de los supuestos institucionales del Plan Trifinio, en el sentido de identificar el grado de suficiencia y correspondiente adecuación de la capacidad institucional instalada para la ejecución del Proyecto.

Los productos principales obtenidos del análisis fueron: i) la enumeración y descripción de las instituciones que tendrán responsabilidad en la ejecución o apoyo en cada uno de los componentes; ii) los mecanismos y procedimientos para desempeñar adecuadamente sus funciones; iii) las modalidades más adecuadas de coordinación interinstitucional; y iv) las estrategias a emplear en la motivación, impulso y aceptación de los distintos componentes del Proyecto, por parte de las instituciones correspondientes.

A continuación se describen, suscintamente, el objetivo general de la metodología; sus características principales; los niveles de análisis considerados; las técnicas de análisis, medición y selección de instituciones, y las fases en que se dividió el estudio.

3.1. Objetivo General

A través de la aplicación de la metodología de Análisis Institucional se pretendió, como objetivo general, obtener los insumos necesarios y suficientes para el diseño y propuesta de un sistema institucional para la ejecución del Proyecto de "Desarrollo Rural Sostenible de Zonas de Fragilidad Ecológica en la Región del Trifinio" considerando las características del mismo y de su entorno; de tal forma que dicho sistema contribuya, con eficiencia, al logro de los objetivos planteados por el Proyecto en su conjunto y de cada uno de sus componentes, así como con la persistencia de los efectos e impactos que se pretenden causar.

3.2. Características Principales

La metodología definida reúne, básicamente, las siguientes características:

- Es flexible, de manera que su esquema permite introducir cambios o ampliaciones necesarios, en relación con los requerimientos institucionales que identifiquen los especialistas que trabajan en cada componente, así como con los hallazgos que se vayan derivando del análisis del entorno del Proyecto. Es decir, que permite realizar un proceso paralelo de análisis y diseño.
- Es integradora, permitiendo la participación de los especialistas que desarrollan los estudios de los diferentes componentes, para que, en forma iterativa, puedan identificarse los requerimientos institucionales para la ejecución del Proyecto.

- Es práctica, en el sentido de que los métodos de recolección de información y el sistema de análisis de la misma, permiten llegar a conclusiones en forma rápida y oportuna.

3.3. Niveles de Análisis

Con el objeto de conocer los diferentes ámbitos en que se desempeñará el Proyecto, se definieron tres niveles para efectuar el correspondiente análisis.

3.3.1. Entorno General del Proyecto

Consistió en analizar aquellos ámbitos que, estando fuera de los límites propios del Proyecto, influyen la ejecución del mismo.

3.3.2. Nivel Sectorial

Implicó el análisis de los diferentes sectores que tienen relación con los componentes del Proyecto, sus interrelaciones y estrategias de operación.

3.3.3. Nivel Institucional

Incluyó el análisis a nivel de cada una de las instituciones que operan o podrían operar en el área del Proyecto, y cuyas actividades o propósitos tienen relación con los componentes del mismo.

En los niveles de análisis mencionados están incluidos los aspectos relativos al marco legal; fines, objetivos y políticas; funciones; estrategias; sistemas administrativos y financieros; situación financiera; capacidad y experiencia en ejecución y supervisión de proyectos, y cobertura geográfica.

3.4. Técnicas de Análisis, Medición y Selección de Instituciones

3.4.1. Técnicas de Análisis

Para la realización del análisis se seleccionaron las técnicas consideradas más adecuadas, atendiendo a criterios de simplicidad y objetividad. Dichas técnicas se utilizaron para realizar, básicamente, tres tipos de análisis:

- Descriptivo, para el nivel del entorno del proyecto y parte de los niveles sectorial e institucional;
- Congruencia o relación de los componentes del proyecto con los sectores e instituciones, y
- Coherencia interna, para el nivel institucional.

El análisis descriptivo consistió en la revisión de información proveniente de documentos, entrevistas con informantes clave, reuniones de trabajo y de la propia experiencia del investigador.

El análisis de congruencia con los componentes del Proyecto permitió establecer el grado de relación o congruencia que existe entre éstos y los fines, objetivos, programas y proyectos de los diferentes sectores e instituciones. Para el efecto se utilizan matrices de doble entrada.

El análisis de coherencia interna, el cual se aplicó a las instituciones finalmente seleccionadas, consiste en contrastar los distintos niveles e instrumentos de planificación en cada institución en aquellos aspectos relacionados con el Proyecto. También mediante la utilización de matrices de doble entrada (Fin/ Objetivos, Objetivo/Funciones, Función/Actividades).

3.4.2. Técnicas de Medición y Selección de Instituciones

La medición de los aspectos seleccionados para el estudio se realizó de acuerdo a un patrón de medida denominado "situación deseable", el cual fue definido por los analistas institucionales de los tres países con el apoyo de los especialistas que formulan los diferentes componentes, al mayor nivel de especificidad posible.

Posteriormente, se confrontó con realismo la "situación deseable" con la "situación viable", llegando, en algunos de los casos, al establecimiento de "requisitos institucionales mínimos" para los fines del Proyecto.

3.4.3. Técnicas de Recolección de Información

Para la recolección de información se utilizaron técnicas que reducen costos y tiempo, las que, además de permitir la obtención de datos confiables, fomentan el diálogo con los posibles participantes en el Proyecto.

Tales técnicas fueron básicamente:

- Revisión de información secundaria,
- Entrevistas con informantes clave,
- Observación directa,
- Entrevista grupal, y
- Reuniones de trabajo.

3.5. Fases del Estudio

Las fases siguientes agrupan las principales actividades realizadas como parte del proceso de análisis y diseño del sistema institucional para la ejecución del Proyecto. Las fases corresponden a momentos lógicos de análisis/diseño y se presentan en un orden que, en la práctica, varió en el sentido de traslaparse en el tiempo.

3.5.1. Primera Fase: Análisis del Entorno y Primera Selección de Sectores e Instituciones

Consistió en la descripción del entorno del Proyecto y en la realización del análisis de congruencia con los componentes del mismo. El producto de esta primera fase fue un listado de sectores e instituciones con alta probabilidad de participar como ejecutores, así como los factores a ser considerados por el nivel de influencia que tendrían en el desempeño futuro del Proyecto.

3.5.2. Segunda Fase: Análisis de Coherencia Interna y Segunda Selección de Instituciones

Para la realización de esta fase el insumo principal fue el listado de instituciones con alta probabilidad de participar en la ejecución del Proyecto, el cual se obtiene en la fase anterior. Se procedió, entonces, a la realización del análisis de coherencia interna de cada institución, según el procedimiento indicado en el último párrafo del numeral 3.4.1.

3.5.3 Tercera Fase: Selección Definitiva de Instituciones y Diseño del Sistema para la Ejecución del Proyecto

En esta fase fue donde se involucró más fuertemente al personal de las instituciones en cada país, con el objetivo de establecer la factibilidad de realizar los cambios e innovaciones establecidos como necesarios en la fase anterior.

Una vez definida dicha factibilidad, se seleccionaron las instituciones y se diseñó la estructura organizativa final para la ejecución del Proyecto, así como las funciones, mecanismos, estrategias y recursos financieros que permitirán operar el sistema institucional en su conjunto.

4. DESCRIPCION GENERAL DEL PROYECTO

A continuación se presenta, en forma resumida, una descripción del proyecto, la que contiene i) los elementos principales del origen del mismo; ii) la orientación general, su ubicación geográfica y los "subproyectos" que lo conformaron en su concepción inicial; y iii) el proceso de su formulación y la concepción a la cual dio origen dicho proceso.

4.1. Antecedentes

En el marco del proceso de integración centroamericana, los Gobiernos de las diferentes Repúblicas han manifestado, reiteradamente, su interés en desarrollar, en forma conjunta, sus regiones fronterizas.

En el caso de los gobiernos de las Repúblicas de Guatemala, Honduras y El Salvador, en la Reunión Centroamericana sobre Manejo de Recursos Naturales y Culturales celebrada en San José, Costa Rica, en diciembre de 1974, propusieron la creación de un Parque Multinacional en la zona de confluencia de sus fronteras, llamada "El Trifinio".

Posteriormente, los tres países presentaron diferentes muestras de interés alrededor de este tema, destacando la propuesta del Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador, en 1982, referida al establecimiento de una Reserva de la Biósfera, denominada de la "Fraternidad" y ubicada en la Región del Trifinio.

En 1983, el Consejo Regional de Cooperación Agropecuaria de Centroamérica, México, Panamá y República Dominicana -CORECA- integrado por los correspondientes Ministros de Agricultura, solicitó al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura -IICA- la elaboración de un perfil de proyecto sobre el "Establecimiento de la Reserva de la Biósfera de la Fraternalidad en el Area del Trifinio".

Al interés de los sectores agrícolas, en abril de 1986, se sumó el interés de alto nivel político, de los Señores Vicepresidentes de las Repúblicas de Guatemala y El Salvador, y del Señor Primer Designado de la Presidencia de la República de Honduras, agregándole a la iniciativa, otros aspectos de desarrollo integral de la región fronteriza, en torno a la reserva ecológica.

Lo anterior, entre otros aspectos, dió origen al "Acuerdo de Cooperación Técnica de los Gobiernos de las Repúblicas de Guatemala, Honduras y El Salvador, con la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos -OEA- y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura -IICA-, para la Formulación de un Plan de Desarrollo Integral en la Región Fronteriza de los Tres Países", el 12 de noviembre de 1986.

En la misma fecha, celebraron un acuerdo de cooperación el IICA y la Secretaría General de la OEA, para la ejecución del "Proyecto Plurinacional de Desarrollo de la Región Fronteriza de Guatemala, Honduras y El Salvador".

En septiembre de 1988 se publica el documento "Plan de Desarrollo Regional Fronterizo Trinacional Trifinio" ^{1/}, en el cual este proyecto, junto a otros tres, conforman el Subprograma de Desarrollo

^{1/} Plan Trifinio. Convenio Guatemala - El Salvador - Honduras, O.E.A., I.I.C.A., Plan de Desarrollo Regional Fronterizo Trinacional Trifinio. Septiembre, 1988.

Silvo-agropecuario del Programa de Crecimiento Económico. Aparece con la denominación de T-3 Agricultura para Zonas Semiáridas.

Posteriormente se adicionaron otros componentes que constituyen parte de algunos otros perfiles de proyectos planteados en el documento antes referido, dando lugar a un perfil más amplio que se ha designado como "Proyecto de Desarrollo e Integración Regional Plan Trifinio".^{2/}

4.2. Orientación General, Subproyectos y Ubicación Geográfica

El proyecto está orientado a atender zonas semiáridas que actualmente se encuentran en un acelerado proceso de desertización, debido al grave deterioro de las condiciones bio-físicas inducidas por el hombre en ecosistemas de alta fragilidad, destacando la ampliación de la frontera agrícola, especialmente por el agotamiento de los suelos, lo cual pone en peligro la sostenibilidad en el uso de los recursos naturales existentes.

Lo anterior debe tenerse en cuenta para cumplir con las consideraciones generales de la estrategia para el desarrollo de la región fronteriza del Trifinio ^{3/}, en el sentido que, por existir una zona ecológica de reconocido valor por sus especies de flora y fauna, se establecieron dos criterios básicos a contemplar en la formulación de propuestas específicas (el caso de este proyecto):

- "Es imprescindible para la protección, conservación y manejo de los recursos naturales del área, desarrollar las zonas periféricas. Este desarrollo debe, además, abarcar aspectos multisectoriales, con planes y proyectos que promuevan un adecuado uso de los recursos, que tiendan a mejorar las condiciones de vida, que brinden otro tipo de oportunidades de empleo e ingresos a la población que no pueda ser sostenida mediante la producción agropecuaria, y que capacite y organice a los habitantes para estos efectos. Ello redundará en la protección de la Reserva a largo plazo, con beneficio mutuo para el medio ecológico y para los usuarios de los recursos y, en general, para los habitantes del área circunvecina."
- "Por tratarse de un área de interés de tres países, sólo una acción conjunta y coordinada de ellos podrá dar una solución satisfactoria a los problemas regionales, a las aspiraciones de desarrollo de la población y al adecuado manejo y protección de los recursos naturales."

En cuanto a la ubicación geográfica del Proyecto, dentro de los 7.367 km² de extensión del área de la Región del Trifinio; se ha estimado, preliminarmente, que se influenciarán en forma directa, por parte del Proyecto, las áreas que se presentan en el cuadro 4.1.

Estas 57,019 Ha (570 Km²), de influencia directa del Proyecto, constituyen alrededor del 6.6% del área total de la Región.

CUADRO 4.1. AREAS DEL PROYECTO

AREA SELECCIONADA O SUBPROYECTO:	AREA (Ha)
PARA CULTIVOS ALTERNATIVOS EN TIERRAS SEMIÁRIDAS (DESARROLLO DE AREAS DE AGRICULTURA DE SECANO)	33.549
- IPALA (G)	3.960
- ESQUIPULAS (G)	5.883
- HORCONES (G)	1.760
- ANGUIATU (G Y ES)	3.560
- NUEVA OCOTEPEQUE (H)	2.920
- SAN FRANCISCO GUAJOYO (ES)	4.210
- LA UNION (H)	3.592
- SAN MARCOS DE OCOTEPEQUE (H)	7.664
PARA PINES DE MANEJO FORESTAL Y REFORESTACION	22.192
- CARRIZAL (H Y G)	11.760
- EL PITAL (H Y ES)	10.432
DESARROLLO DE AREAS DE AGRICULTURA CON RIEGO	1.278
- QUEZALTEPEQUE (G)	512
- GUAJOYO (ES)	350
- EL VOLCAN (H)	416
TOTAL	57.019

^{2/} Una denominación más adecuada, considerando los alcances del Proyecto, es "Desarrollo de Zonas Semiáridas en la Región del Trifinio".

^{3/} Esta estrategia está presentada en el capítulo III del documento "Plan de Desarrollo Regional Fronterizo Trinacional Trifinio", Septiembre 1988.

Dentro del área geográfica que cubren los anteriores "subproyectos" y las áreas de influencia inmediata (aldeas o caseríos alrededor o relacionados con los mismos), se adiciona el desarrollo de otros componentes, cuya dimensión, preliminarmente, se estimó así:

- Para captación y almacenamiento de agua:
 - 1.000 cisternas
 - 100 miniembalses
- Para facilitar la accesibilidad a las áreas propuestas:
 - 300 Km de mejoramiento o construcción de caminos vecinales.
- Para el desarrollo de artesanías:
 - 100 unidades artesanales.

4.3. El Proceso de Formulación y la Conformación Final del Proyecto

Con el desarrollo de los estudios, para definir los subproyectos y componentes a mayor detalle, se dieron cambios en la concepción original del Proyecto. Entre los más relevantes se destacan:

- Para captación y almacenamiento de agua, concebido originalmente para uso doméstico, agrícola y ganadero, a través de cisternas, reservorios, pequeños embalses, abrevaderos para ganado y otras pequeñas obras hidráulicas, actualmente se definió como proyectos de introducción de agua potable exclusivamente para consumo humano y "proyectos para consumo pecuario". De estos últimos sólo se identificaron dos ubicados en territorio guatemalteco.

En el caso de Guatemala y El Salvador, las entidades encargadas de la introducción de agua potable pertenecen al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social; lo cual ya introduce a otro importante sector en el contexto del Proyecto, abordándose una actividad contemplada en otro perfil de proyecto del Plan Trifinio, el T24 "Agua tratada y eliminación de excretas en el área rural del Trifinio";

- En cuanto al fortalecimiento de las "artesanías", se contempla incorporar el procesamiento de productos lácteos y cárnicos, la fabricación de piensos para forraje, panaderías, producción de cal, deshidratación de vegetales, entre otros;
- Se ha adicionado el área temática de especies pecuarias, la cual formará parte de las acciones que realizará el Proyecto, y
- En las áreas de desarrollo, especialmente en las de agricultura con riego, atendiendo al potencial crecimiento de las poblaciones que esto implica y la presión consecuente sobre los recursos naturales, originó la adición de actividades que promuevan el mantenimiento y/o restauración de las microcuencas hidrográficas que serían afectadas.

Con lo anterior, aparece una nueva área temática, relativa al desarrollo de la agroforestería que, al igual que las especies pecuarias, también se desarrollará en varias áreas geográficas del Proyecto.

En la Figura 4.1 se presenta un esquema que interrelaciona los diferentes componentes y áreas temáticas del Proyecto, así como los productos que se esperan del mismo.

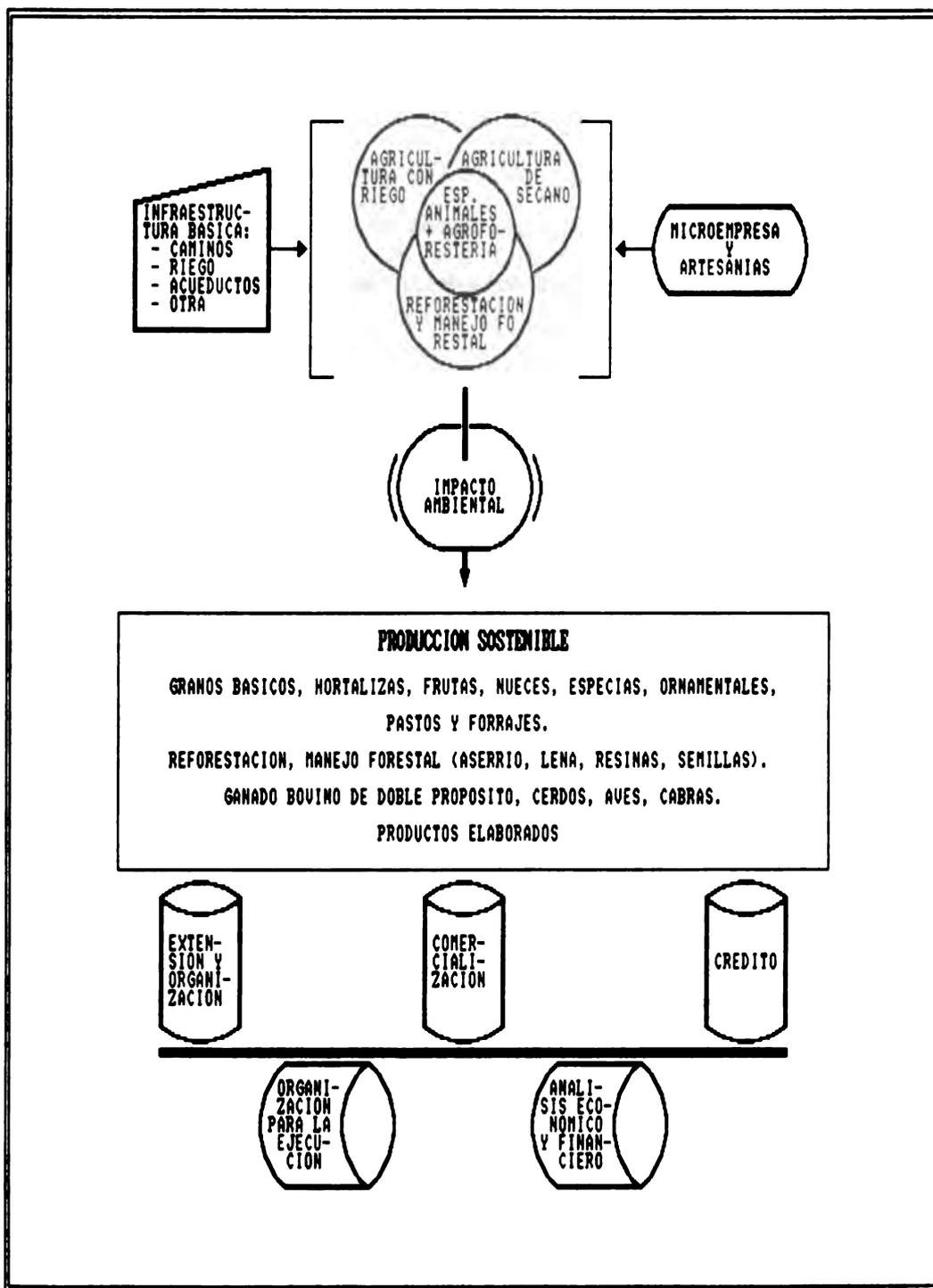


FIGURA 4.1. ESQUEMA DEL PROYECTO DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE DE ZONAS DE FRAGILIDAD ECOLOGICA EN LA REGION DEL TRIFINIO

Como puede apreciarse, los tres círculos grandes que se superponen, relativos a agricultura con riego, agricultura de secano y reforestación y manejo forestal, en un principio delimitaban 12 zonas geográficas donde el tipo de manejo sería, de alguna manera, especializado y específico. ^{4/} Sin embargo, al agregar a las actividades productivas la explotación de especies animales y la agroforestería, si bien habrán actividades "principales" en las originales 12 áreas geográficas, también en diferente grado se realizarán otras actividades importantes en todas esas áreas, requiriéndose un apoyo de tipo integral e interdisciplinario para la promoción del desarrollo.

Estas actividades aparecen listadas en el cuadro de "Producción Sostenible", que van desde granos básicos, hasta productos elaborados que se obtendrán al fomentar y apoyar los procesos artesanales. Estas actividades tendrán efectos en el ambiente, para lo cual el componente de "impacto ambiental" velará porque tales efectos sean favorables o, en su defecto, puedan minimizarse aquellos que sean negativos.

Las actividades referidas serán apoyadas por infraestructura básica, como caminos de acceso, riego, acueductos rurales, embalses, centros de acopio y comercialización, y sedes físicas para la gestión del Proyecto. Así mismo se apoyará con el desarrollo de la microempresa y artesanía, fortaleciendo la capacidad de gestión local y agregarle valor a la producción.

Todas estas actividades requerirán de la prestación de servicios institucionales, los cuales aparecen en la figura agrupados en 3 pilares de soporte a la producción sostenible.

Estos servicios institucionales se describen en el capítulo 6, presentados como "componentes de apoyo" y conceptualizados como los lineamientos más generales de la acción del Proyecto en las diferentes zonas geográficas. Se constituyen en la operativización de los objetivos a largo plazo establecidos en el Proyecto, y agrupan una serie de actividades de apoyo.

Adicionalmente, en dicho capítulo se describen también como componentes lo relativo al impacto ambiental y a la infraestructura. El primero se esquematiza en la Figura 4.1 como un "filtro" de todas las actividades que permitirán la producción sostenible, constituido básicamente por el soporte que se dará a la educación y regulación ambiental y, el segundo, es el apoyo que se brindará para el diseño y supervisión de la construcción de lo que aparece agrupado como infraestructura básica.

En el capítulo 7, inciso 7.4.2, de nuevo se abordan estos componentes describiendo elementos de estrategias operativas para cada uno de ellos. Adicionalmente, en el inciso 7.4.3, se describen elementos de estrategia por área temática, donde se aborda lo relativo a granos básicos y cultivos alternativos sin riego, agricultura con riego, especies forestales, especies animales, artesanías, y captación de agua y acueductos rurales. La lectura de esos incisos ampliará la comprensión del esquema planteado en la Figura 4.1

Todo lo anterior hace que se plantee la prestación integral de servicios en 15 áreas geográficas/administrativas, descritas en el acápite 7.3 del capítulo 7.

Finalmente, en la base de la Figura 4.1, se presentan como dos cilindros sobre los que girará todo el esquema, el análisis económico y financiero aplicado al Proyecto en su conjunto y a cada una de las actividades productivas propuestas, para determinar las correspondientes viabilidades y la organización para la ejecución descrita en la propuesta del sistema institucional que se presenta en el capítulo 7.

^{4/} Originalmente aparecían 13 áreas, ya que un área (San Francisco Guajoyo) fue subdividida, para la realización del Estudio de Suelos, en área de riego y área de secano.



5. EL CONTEXTO DEL PROYECTO

En este capítulo se describen y analizan brevemente aquellos ámbitos que, estando fuera de los límites propios del Proyecto, influyen de alguna manera en el marco institucional del mismo.

Para el efecto, en una primera parte se describen las macro-tendencias económico-políticas que se están dando a nivel mundial, y sus repercusiones a nivel de la región involucrada en el Proyecto y, en una segunda parte, se analiza la situación del Proyecto en el contexto del Plan Trifinio.

5.1. Las Macro-tendencias Económico-Políticas

Las modalidades de ejecución del Proyecto están influenciadas por la existencia de diversas características que se dan en la situación actual, tanto en el plano económico como en el político.

Estas características en determinado momento asumen la forma de tendencias a nivel de la región y de zonas más amplias, estando determinadas por factores de tipo geopolítico y de la dinámica económica misma. Estas tendencias se originan no aisladamente en nuestros países, sino que son consecuencia de las orientaciones y directrices que, en el contexto, brindan los países con cierto grado de hegemonía, y los organismos financieros internacionales.

La crisis económica mundial que se dió en la década de los 80 evidenció, entre otros aspectos, la incapacidad de los países en desarrollo para el pago de su deuda. Esto dió origen a los Programas de Ajuste Estructural -PAE-, apareciendo políticas de estabilización macroeconómica, con medidas que, entre otras cosas, propician lo siguiente: i) Una menor participación del Estado en la economía, salvo en aquellos sectores donde se reconoce que el país tiene ventajas comparativas para invertir y promover su desarrollo, y ii) La liberalización del comercio, disminuyendo o eliminando tarifas y controles.

Esto, de alguna manera, se complementa con la situación que, de un estado interventor surgido en la década de los 50's, en forma paralela a la planificación del desarrollo, en los últimos años se ha venido cuestionando el papel e implicaciones del Estado en tales aspectos, hasta llegar a plantear un papel subsidiario del mismo.

Es de esta forma, que toma cuerpo el concepto de privatización, a través del cual se pretende asignar al Sector Privado una mayor participación en las actividades económicas en general y productivas en particular.

Dentro del contexto anterior, se evidencia la existencia, en los países objeto de estudio, de políticas públicas bien definidas para reducir la participación estatal en actividades económicas seleccionadas y dejar para éste el papel de ente normativo y contralor.

Una pretensión de este enfoque, es que el Sector Privado pueda generar su propia dinámica y crecimiento, creando suficiente oferta de empleo, que permita incrementar el nivel de ingreso de la población y crear ciertas condiciones de estabilidad laboral. En contrapartida, se pretende que el sector público pueda reducir significativamente su "empleomanía" y el gasto público que ésto ocasiona, en aras de llegar a mantener un déficit fiscal manejable, o, en el mejor de los casos, un sano equilibrio fiscal.

Esto ha conducido a que, en la ejecución de proyectos de desarrollo, se pretenda una participación creciente del sector privado, dado el concepto tradicional de mayor eficiencia que se atribuye a éste.

Esta situación fortalece el surgimiento de las "Organizaciones No Gubernamentales" -ONG-, u "Organizaciones Privadas de Desarrollo" -OPD-, que en forma creciente han participado en la "repartición" de las tareas del desarrollo con los gobiernos. Estas organizaciones, a través de las legislaciones de los países, han adquirido Personería Jurídica como entidades sin fines de lucro, convirtiéndose en sujetos de derechos y obligaciones, incluyendo la suscripción de contratos y la responsabilidad civil y penal por los quebrantos legales y estatutarios.

Por otra parte, existen también las empresas y firmas consultoras, cuyas regulaciones están contenidas en los Códigos de Comercio y que, para reconocimiento público, deben estar inscritas en el respectivo Registro Mercantil. Estas, de alguna manera, están surgiendo como opciones nuevas para la promoción del desarrollo, debido en buena parte, a la especialización que ofrecen en la prestación de algunos servicios.

En cuanto a la liberalización del comercio, en el área de las transacciones de productos agropecuarios, se ha experimentado una seria desventaja para los potenciales beneficiarios del Proyecto, ya que los países del área han sido presionados para que se elimine todo tipo de subsidio, así como los aranceles de importación, mientras que en los países desarrollados, como los miembros de la CEE y los Estados Unidos de Norte América, continúan utilizando instrumentos de política de protección a sus agriculturas. Entre éstos se destacan los programas de sostenimiento de los precios y de los ingresos agrícolas, así como los de las inversiones públicas en infraestructura, investigación y servicios de asesoría. A lo anterior, se suma a la protección arancelaria y otras restricciones no arancelarias (normas de calidad, fitosanitarias, etc.) que dificultan la competitividad de la producción del área.

Otra característica relacionada con la anterior, tiene que ver con la integración de bloques comerciales entre países que comparten algunas características similares. Esto se fundamenta en una necesidad de ampliación de mercado que, aunque para los países desarrollados se hace por razones de conveniencia e importancia estratégica, para los países en desarrollo se constituye en una disyuntiva de sobrevivencia económica.

En el caso de USA, México y Canadá decidieron formar un espacio de negociación dirigido a una integración subregional, con libre comercio entre los tres países y la apertura de mercados hacia el desarrollo de la Cuenca del Caribe, situación que vislumbra a nuestros países como sustentadores de una política comercial futura, en la que proveerán materias primas no producidas por ellos y constituirán el mercado de productos finales.

Por su parte, los países centroamericanos, tratando de responder a las inquietudes de su agricultura, han emprendido acciones dentro del Plan de Acción Conjunta para la Reactivación Económica de América Latina y el Caribe -PLANALC-, lo cual en parte ha sido retomado por el Consejo Regional de Cooperación Agrícola -CORECA- y el mandato de los Presidentes del Area Centroamericana, expresados en la Declaración de Antigua y el Plan de Acción Económica de Centro América (PAECA), suscrito en junio de 1990, el que se refiere, entre otros aspectos, a la coordinación de las políticas agrícolas.

Sin embargo, las experiencias anteriores en las que se ha requerido que Centroamérica actúe como bloque, no han tenido el éxito esperado, especialmente por no contarse con claros mecanismos de negociación y la estructuración orgánica adecuada en los diferentes países.

En este marco, y por la importancia y complejidad del sector agropecuario, se aprueba un Plan de de Acción para la Agricultura Centroamericana -PAC-, que enfatiza acciones para la liberalización del comercio intrarregional y consolidación del proceso de apertura comercial extraregional.

A estas iniciativas se han estado sumando nuevas buenas intenciones. En 1992 se firma el Acuerdo Marco Multilateral para el Programa de Liberalización Comercial entre los gobiernos de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México y Nicaragua, que tiene como objetivo fortalecer las relaciones económicas y comerciales entre los países signatarios, estableciendo gradualmente una zona de libre comercio. Sin embargo, posterior a eso, México impone aranceles hasta del orden del 20% a la importación de carne de bovinos.

También, en mayo de 1992, los tres Presidentes de los países involucrados en el Plan Trifinio, realizan el "Acuerdo de Nueva Ocotepeque sobre Comercio e Inversión", y los acuerdos de Libre Comercio, Inversión e Integración Económica entre El Salvador y Honduras, y entre Guatemala y Honduras. En el campo comercial, estos tres últimos acuerdos también pretenden establecer una zona de libre comercio.

Es así que los tres países, como parte de la subregión centroamericana, han hecho explícita su política pública y su propósito de revivir el proceso de integración. En tal sentido, se han concentrado los mayores esfuerzos en la integración comercial.

Esta integración supone, además de la reducción o eliminación progresiva de aquellas barreras u obstáculos arancelarios y para-arancelarios a las actividades de exportación e importación, la eliminación o simplificación de los requisitos y condiciones para la libre circulación de los factores de producción, sobre todo el capital y mano de obra.

Lo anterior también tiene relación con la liberalización de mercados a nivel interno de cada país. Lo cual, y como un complemento de la privatización, se pretende la eliminación de condicionantes diferentes a la oferta y la demanda para la fijación de los precios, de manera que sea el mismo funcionamiento del mercado quién los determine. En ese sentido, en los tres países se han tomado medidas, en diferente grado, respecto a los institutos que jugaban ese papel en el sector agrícola.

En El Salvador, el Instituto Regulador de Abastecimientos -IRA- fue cerrado, y en el caso de Guatemala y Honduras, con el INDECA e IHMA, respectivamente, las funciones de éstos las están reduciendo a proporcionar noticias de mercado y apoyo en tecnologías para el manejo postcosecha de los granos básicos. Ya no cumplen ninguna función de compra-venta y la infraestructura de tratamiento y almacenamiento, está en un proceso de venta al sector privado.

También, como parte del contexto económico-político, se analizó el marco jurídico-legal, dado básicamente por las Constituciones Políticas de los tres países y complementado por las demás leyes orgánicas, secundarias u ordinarias relacionadas con el Proyecto, así como las políticas de desarrollo que han planteado los tres gobiernos de turno. Dicho análisis permitió inferir que el Proyecto constituye un instrumento importante para el cumplimiento de mandatos legales, y una importante contribución para el logro de objetivos globales y sectoriales de los países.

Esto tiene relación con la clara intención y preocupación por la conservación y mejoramiento del medio ambiente, promoviendo el uso sustentable y sostenible de los recursos naturales renovables; la generación de empleo y disminución de la migración del campo a las ciudades; el incremento de la producción vía mayor productividad; el incremento y diversificación de las exportaciones; el fortalecimiento a la seguridad alimentaria; la regionalización, descentralización, municipalización, y, en general, fortalecer la capacidad de desarrollo a nivel local y la integración regional, entre otros.

En resumen, las características que se han planteado, han sido importantes para definir la orientación final en la propuesta de organización para la ejecución del Proyecto, y dado que son comunes a los tres países que participan en la realización del Plan Trifinio, se estima que su consideración tendrá efectos prácticos positivos.

5.2. El Proyecto y el Plan Trifinio

En el Anexo 1 del Acuerdo de Cooperación entre los tres países, la Secretaría General de la OEA y el IICA, el cual se firmó el 12 de noviembre de 1986, aparecen los términos de referencia para la formulación del Plan Trifinio.

Dichos términos indican que el "Plan de Desarrollo de la Zona Fronteriza" estará integrado por cuatro Programas, los que estarán compuestos por subprogramas y proyectos. Los Programas son los siguientes:

- Crecimiento Económico,
- Infraestructura para la Integración y Desarrollo Fronterizo,
- Desarrollo Social, y
- Desarrollo Institucional.

Originalmente este proyecto fue planteado, junto a otros tres, como parte del Subprograma de Desarrollo Silvo-agropecuario. Este Subprograma, junto a otros cuatro, constituyen el Programa de Crecimiento Económico.

En la concepción del Programa de Desarrollo Institucional, se plantea que, tanto el proceso de desarrollo de cada una de las áreas nacionales, como del proceso de integración y desarrollo fronterizo, requieren de una base institucional que les dé permanencia en el tiempo y garantice la eficiencia en el manejo de los recursos disponibles. Con el fin de generar las condiciones que aseguren una adecuada implementación de las actividades y proyectos derivados del plan, se previeron tres subprogramas de desarrollo institucional:

- Organización Local;
- Fortalecimiento de Instituciones Públicas Nacionales, Regionales y Locales, y
- Bases Institucionales para la Integración.

En el documento "Bases de Estrategia para Plan de Desarrollo Regional Integral Trifinio" ^{5/}, en junio de 1987; dentro del Programa de Desarrollo Institucional se plantean 2 perfiles de proyectos:

- "El sistema de coordinación interna para cada país (Guatemala, El Salvador, Honduras) para ejecución y manejo del Plan de Desarrollo Integral Trifinio" (T-42).
- "El sistema institucional para manejo de los programas y proyectos multinacionales del Plan de Desarrollo Integral Trifinio" (T-43).

En el documento, además, se presenta una calificación de impactos e importancia de los proyectos propuestos (43 en total), calificando a 17 de ellos como estratégicos, entre los cuales se incluyen a los 2 de desarrollo institucional; concluyendo finalmente:

"A más de la importancia propia que tiene cada uno de estos proyectos, en conjunto se interrelacionan, se apoyan, se supeditan mutuamente, de tal manera que los principales efectos que se esperan de la aplicación del Plan de Desarrollo sólo pueden lograrse con la ejecución eficiente, oportuna y coordinada de, al menos, estos diez y siete proyectos."

^{5/} Bases de Estrategia para Plan de Desarrollo Regional Integral Trifinio (Guatemala, El Salvador, Honduras). Ing. Luis Carrera de la Torre. Junio de 1987. Código TRI-G-425.

No obstante lo anterior, en el documento del Plan Trifinio de septiembre de 1988, ya no aparece el Programa de Desarrollo Institucional ni los dos proyectos que se habían previsto como parte del mismo.

Sin embargo, sí se expresan claramente las expectativas del Plan respecto de las Instituciones del Sector Público dentro de la estrategia de desarrollo planteada (página 55):

"...es necesario tener presente que el sector público de cada país es el principal responsable de la implantación de las medidas que se proponen en la estrategia, actúa como agente inductor de la actividad privada tanto mediante la provisión directa de infraestructura, servicios básicos e información en general, como a través de la generación de un cuadro normativo que favorezca el desarrollo de las actividades económicas."

Y en cuanto al marco operativo, se indica:

"Ante experiencias negativas respecto a crear estructuras administrativas independientes y autónomas que superponen o duplican funciones con organismos del sector público entorpeciendo su funcionamiento, a la generalizada resistencia institucional al trabajo coordinado o en equipo por celos institucionales y otros y a la visión muy sectorial del enfoque de labores de cada institución sin importar mayormente la concepción integral e interrelacionadora de las cosas, la estrategia institucional para el Plan Trifinio se basa en evitar estos y otros aspectos negativos y en aprovechar circunstancias como que en los países existen prácticamente todas las instituciones y leyes necesarias para desarrollar proyectos multisectoriales y que, en varios casos, hay una capacidad institucional subocupada que puede utilizarse para la ejecución del Plan sin alterar mayormente los planes de trabajo de esas instituciones."

Luego, al referirse a los principales aspectos de la estrategia institucional para el Plan (pags. 186-192), los productos que se esperaban de los dos proyectos no ejecutados de Desarrollo Institucional, ya se toman como insumos existentes; a pesar de que dentro de la problemática de la región, como problemas derivados del marco institucional (pags. 52-54) se refiere, entre otros aspectos, a la baja capacidad ejecutora de los organismos públicos, deficiencia en la coordinación institucional, inexistencia de mecanismos para facilitar la movilización de personas en la región del Trifinio y para facilitar la cooperación internacional a nivel fronterizo.

Esta aparente contradicción se analizó a mayor detalle y se realizaron las consultas e investigaciones hacia el interior del Plan, lo cual orientó la definición de algunas estrategias que se plantean en el capítulo que contiene la propuesta de organización para ejecutar el Proyecto.

Por otro lado, el documento del Plan es presentado "no sólo como el medio tradicional de informar el resultado técnico de estudios y de proponer una alternativa de desarrollo, sino de algo que es más valioso: señalar un proceso de ejecución en marcha, con decisiones importantes ya tomadas y con realizaciones efectivas que tienden a hacer del Plan una realidad tangible e irreversible en sus beneficios propuestos."

Además expresa "que la estrategia de elaboración del Plan y la promoción de ejecución de proyectos en forma paralela y simultánea ha demostrado su posibilidad y éxito para bien de los pueblos involucrados, contribuyendo a solucionar uno de los más graves y viejos problemas para la gestión del desarrollo: el excesivo tiempo de desgaste en una secuencia "lógica" de etapas técnicas y el desajuste y desconexión entre los estudios y la ejecución de los proyectos".

Lo anterior es un aspecto importante a ser considerado en el presente estudio, en el sentido de que las instituciones o entidades propuestas para ejecutar el Proyecto, probablemente deberán ajustarse a procesos de "planificación-acción".

También es importante considerar, que a pesar de que los 29 proyectos trinacionales que se presentan en el Plan Trifinio están agrupados en Subprogramas y Programas, los componentes de algunos de ellos se interrelacionan entre sí, además de la interrelación con algunos de los proyectos nacionales; por lo que en esa dinámica de "planificación-acción", las instituciones ejecutoras, deberán prepararse para ir "agregando" las funciones derivadas de tales componentes.

A lo anterior contribuye el hecho de que los proyectos que conforman el Plan, gestionan el financiamiento con diferentes organismos o países; lo cual en algunos casos, influye en el número y/o dimensionamiento u orientación de sus respectivos componentes.

6. SERVICIOS INSTITUCIONALES REQUERIDOS POR EL PROYECTO

Para definir los requerimientos de servicios institucionales del Proyecto, en la medida de lo posible y, de acuerdo a la metodología planteada en el Capítulo 3, se interactuó con los especialistas encargados de formular los diferentes subproyectos y componentes.

Lo anterior implicó un proceso en el cual paulatinamente se fueron agregando áreas temáticas, como la agroforestería, especies pecuarias e introducción de agua potable, las cuales, adicionadas a las identificadas originalmente, fueron, de alguna manera, conformando un proyecto de características similares a la concepción de "desarrollo integral" en cada una de las áreas geográficas identificadas.

En consecuencia, los resultados obtenidos en la definición de servicios institucionales requeridos, aparecen en forma integrada para el conjunto de zonas del Proyecto.

Por otra parte, habiendo una estrecha relación entre componentes de apoyo y actividades productivas, se considera más conveniente presentar los requerimientos de servicios institucionales por componente de apoyo, que es el plano de actividad más general.

6.1. Comercialización

Los servicios institucionales básicos requeridos por el proyecto en el área de comercialización son:

- Fortalecer las organizaciones para que puedan comercializar con éxito sus productos y adquirir los insumos necesarios a menor costo, con la intención de que puedan seguir haciéndolo cuando el proyecto haya finalizado. Esto incluye el desarrollo y capacitación en el uso de un sistema de información de mercados, tanto de productos como de insumos, maquinaria y equipo requeridos en los procesos productivos;
- Realizar actividades de capacitación/formación constantes, tanto para técnicos como para beneficiarios, en aspectos de mercadeo de productos, ya sea para el mercado interno como para exportación, y
- Orientar la formulación de proyectos productivos en función de la identificación precisa de los mercados demandantes.

6.2. Crédito

En relación al componente de crédito, se requerirá el apoyo institucional financiero a los beneficiarios para la realización de actividades, en cualquiera de las ramas productivas consideradas en el Proyecto. Este componente deberá contribuir en los siguientes aspectos:

- Apoyar procesos que permitan que los proyectos productivos sean formulados conjuntamente con los beneficiarios, de manera que éstos adquieran conciencia del compromiso contraído y contribuyan a establecer la viabilidad financiera de dichos proyectos. Esto se logrará si la institución crediticia mantiene estrecha relación con la actividad de Extensión y Gestión Empresarial.
- Otorgar créditos para productores que no pueden ofrecer garantías hipotecarias, sustituyéndolas por garantías prendarias o a través de contratos de compra-venta, entre éstos y los destinatarios de los bienes producidos.

- Formular el marco teórico de un fideicomiso acorde a la situación y características socio-culturales de los potenciales beneficiarios, así como a los requerimientos de los diferentes procesos productivos. Deberán formularse los respectivos manuales de procedimientos.
- Operar con eficiencia la adjudicación y desembolso de créditos, para que lleguen al productor en forma eficiente y oportuna.

6.3. Extensión y Organización de Productores, Asistencia Técnica y Gestión Empresarial

Se requiere del apoyo institucional en este aspecto, para todas las áreas temáticas del Proyecto. Dicho apoyo deberá consistir, básicamente, en lo siguiente:

- Fomentar la participación de los productores en acciones en las cuales las ventajas de las organizaciones sobre las actuaciones individuales sean evidentes;
- Realizar sesiones de análisis de la problemática y de información sobre los tipos de organizaciones existentes, de manera que sean los mismos beneficiarios quienes elijan el tipo de asociación que les proporcione perspectivas acordes a sus intereses;
- Inducir la formación de organizaciones que constituyan espacios que permitan acceder a recursos productivos, a la transferencia de conocimientos y a otras ventajas socioeconómicas que, individualmente, no se podrían lograr;
- Proporcionar apoyo para el desarrollo de tecnologías apropiadas para el sector de pequeños agricultores, a través de un programa de investigación orientado a la producción;
- Establecer un efectivo canal de comunicación para la rápida generación de respuestas, dentro de los programas de investigación, a los problemas de los agricultores, y
- Con el adecuado manejo de los elementos anteriormente descritos, se fomentará la autogestión de las diferentes empresas (colectivas o individuales), a través de capacitación en gestión empresarial.

6.4. Impacto Ambiental

El apoyo institucional requerido a este respecto, consiste en el seguimiento a las actividades realizadas en todas las áreas temáticas, de manera que éstas tengan un impacto ambiental favorable o, en su defecto, puedan minimizarse los efectos negativos al ambiente. Esto significa que se deberá poner énfasis en lo siguiente:

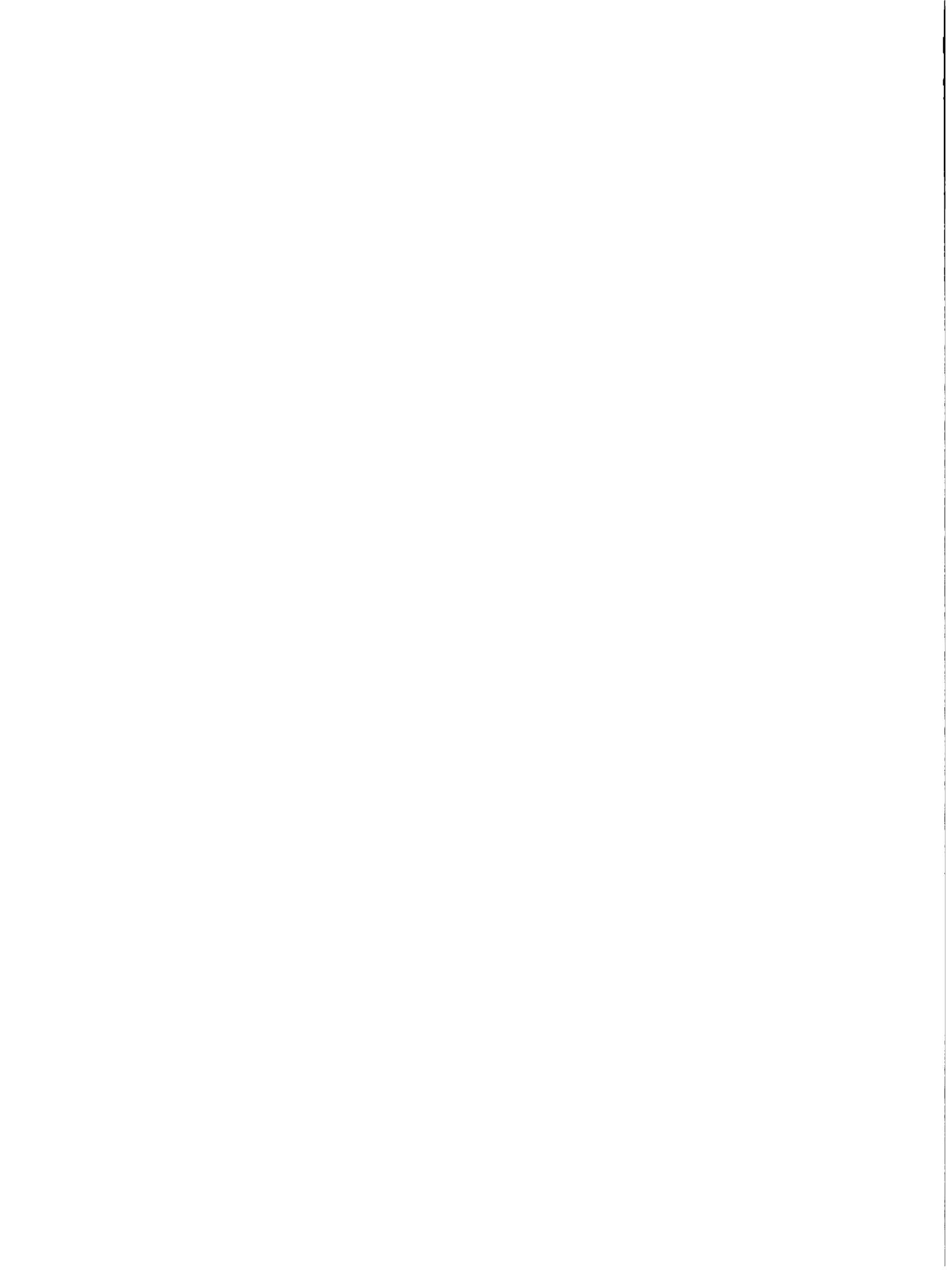
- Promoción y apoyo a la realización de prácticas de conservación de suelos y agua;
- En las áreas de pastos naturales, se apoyará la búsqueda del equilibrio entre la capacidad de carga de la pradera y la presión del pastoreo, introduciendo mejoras en la estructura del rebaño y su manejo, así como en sus fuentes de alimentación, especialmente en la época seca (verano);
- En el control de la aplicación de agroquímicos para reducir al máximo los efectos negativos de la misma;
- Apoyar procesos educativos a todo nivel, para que, en el mediano y largo plazo, exista real conciencia respecto a la importancia de la restauración y/o conservación de áreas protectoras y de la utilización sostenida de las áreas productoras, así como las diferentes situaciones intermedias,
y

- Propiciar una interacción positiva y constructiva entre los usuarios de los recursos naturales renovables y las instituciones públicas y privadas encargadas de su tutela.

6.5. Infraestructura

En este componente, se requiere del apoyo institucional para la realización de las actividades principales siguientes:

- Para el fomento de la producción agropecuaria, se apoyará con el diseño y supervisión en la construcción de centros de acopio y distribución, así como de corrales, silos forrajeros, salas de ordeño, etc.;
- En áreas de secano, se orientará hacia la construcción de instalaciones de almacenamiento y/o acopio y empaque de granos básicos, para que estos productos puedan venderse con cierto valor agregado;
- En áreas bajo riego, apoyar en la supervisión de la construcción de las obras físicas requeridas, tales como presas de derivación y canales. Además, en el diseño y supervisión de la construcción de centros de acopio, clasificación y empaque, que en muchos casos requerirá de cuartos fríos y túneles de enfriamiento rápido;
- El área de artesanías, también será apoyada a través de la construcción de las instalaciones necesarias para facilitar las acciones individuales y organizadas de producción, manejo y comercialización;
- Se apoyará en el diseño de construcción o mejoramiento de infraestructura dedicada a procesos agroindustriales, promoviendo el manejo higiénico de los productos destinados al consumo humano, tales como las carnes y la leche, así como los derivados de las mismas, y
- Se apoyará y supervisará la construcción y mantenimiento de las vías de acceso que requieran las diferentes zonas del Proyecto.



7. SISTEMA INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCION DEL PROYECTO

Con base en la investigación documental, las visitas a las zonas del Proyecto, las entrevistas con informantes clave, la interacción con los diferentes consultores que realizan los estudios básicos para la formulación del Proyecto a nivel de factibilidad y las demás técnicas y orientaciones de la metodología utilizada para el análisis institucional, se elaboró el sistema institucional para la ejecución del Proyecto.

Dicha propuesta se divide en cinco subcapítulos: i) el marco general, que describe aspectos globales importantes que influyen algunas características básicas de la propuesta; ii) la estructura organizativa y funciones básicas del sistema institucional; iii) las instituciones propuestas para su ejecución; iv) las estrategias de desarrollo del Proyecto, y v) los costos del sistema institucional propuesto.

7.1. Marco General

La política general de ejecución del Plan Trifinio, está basada en el aprovechamiento de los recursos institucionales existentes en los países, evitando en lo posible la creación de estructuras nuevas que superpongan funciones o desperdicien capacidad instalada, prefiriendo reforzar mecanismos ya establecidos.

También dentro de la estrategia institucional del Plan Trifinio, se considera como deseable que los diversos componentes y subproyectos pasen a formar parte de los respectivos programas operativos institucionales de los países. En ese sentido, el sistema institucional que se propone, plantea la ejecución del Proyecto a través de una estructura compatible con la de las instituciones tanto públicas como privadas; tomando en cuenta criterios de simplicidad orgánica y funcional para evitar la complejidad en los procedimientos y la burocratización.

Dicha estructura además es el resultado del análisis institucional realizado, constituyendo una opción de respuesta viable a los requerimientos de servicios institucionales del Proyecto, tomando en cuenta la situación real de los organismos con presencia actual en el área o con posibilidades de operar en ella en el futuro.

Para la estructuración de la propuesta se tomó en consideración el hecho de que se trata de un proyecto de carácter "disgregado", requiriéndose que sus distintos componentes sean ejecutados por instancias diferentes, con la necesidad de un mecanismo de coordinación interinstitucional y una Unidad de Gestión, que se encarguen de la conducción del proyecto en su conjunto.

El hecho de que las instituciones propuestas posean escasa presencia en el área (aún cuando son las de mayor presencia relativa) y poca experiencia en proyectos de desarrollo que requieren un alto nivel de coordinación interinstitucional, como el presente, constituye un factor de riesgo para la ejecución del proyecto. Por lo tanto, las acciones de coordinación interinstitucional deben ser objeto de seguimiento y evaluación constantes, para proponer y aplicar oportunamente las medidas correctivas necesarias.

En apoyo a lo anterior, un aspecto importante que se incluye en la presente propuesta, lo constituye la participación de los beneficiarios en la ejecución y control del Proyecto, ya que se considera que dicha participación será uno de los factores determinantes del éxito del mismo en términos de desarrollo; y que los beneficiarios deben adquirir progresivamente el manejo de los diferentes aspectos que después deberán gestionar independientemente, cuando el Proyecto termine.

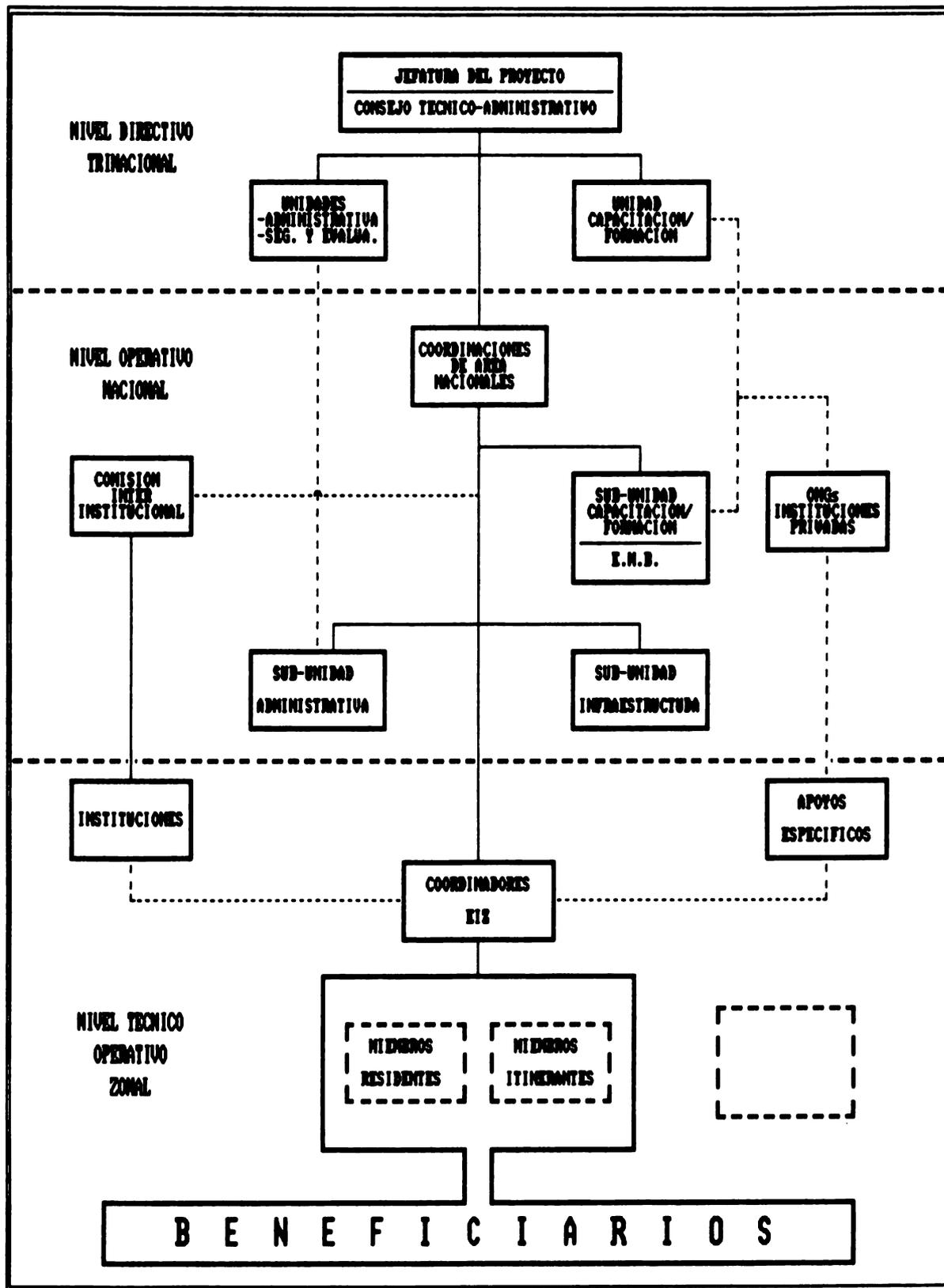


FIGURA 7.1. SISTEMA INSTITUCIONAL DEL PROYECTO DE DESARROLLO DE ZONAS DE FRAGILIDAD ECOLOGICA EN LA REGION DEL TRIFINIO

7.2. Estructura Organizativa y Funciones Básicas

Como puede apreciarse en el organigrama propuesto (ver Figura 7.1), la estructura organizativa está presentada a tres distintos niveles: i) directivo trinacional; ii) operativo nacional, y iii) técnico operativo zonal.

La Unidad Ejecutora del Proyecto, a la cual corresponde la responsabilidad directa de la conducción del sistema, se conforma a lo largo del eje central de la estructura, con instancias de acción en los tres niveles jerárquicos.

En el nivel directivo, dicha Unidad está constituida por la Jefatura Trinacional, que tiene adscritas las unidades de Seguimiento y Evaluación, Administrativa, y de Capacitación/Formación.

En el nivel operativo, la Unidad Ejecutora funciona a través de las Coordinaciones de Area Nacionales, una para cada país, apoyadas por las subunidades Administrativas, de Capacitación/Formación, y de Infraestructura.

En el nivel técnico operativo zonal, la Unidad Ejecutora actuará a través del Equipo Multidisciplinario Básico -EMB-, que forma parte de la Subunidad de Capacitación/Formación en cada área nacional. Dichos equipos apoyarán y supervisarán a los Equipos Interinstitucionales Zonales -EIZ-. Cada EIZ, a su vez, contará con un coordinador, el cual será el responsable directo de la ejecución del Proyecto en su Zona, ante la Coordinación de Area Nacional.

Estos elementos de la estructura y su interrelación con las diferentes instancias institucionales, se describen a continuación por cada uno de los niveles antes mencionados.

7.2.1. Nivel Directivo Trinacional

A este nivel, la Jefatura Trinacional del Proyecto, es la instancia trinacional de los gobiernos, responsable de la ejecución del Proyecto y que debe cumplir las siguientes funciones principales:

- Propiciar un proceso de Capacitación/Formación en todos los niveles de ejecución del Proyecto, con énfasis en el trabajo en equipo;
- Facilitar y llevar control sobre el avance del Proyecto en su conjunto, a través del seguimiento y evaluación de la ejecución física y financiera, así como de los efectos e impactos que se vayan produciendo. Presentará informes periódicos de avance y finales. Tales informes estarán dirigidos tanto a los organismos cooperantes, como a las instancias que para el efecto designen los tres gobiernos, y
- Facilitar la dotación de recursos y logística, en general, para la ejecución de las diferentes actividades que tengan que ejecutarse a nivel trinacional y en cada uno de los países.

Para el cumplimiento de sus funciones, la Jefatura Trinacional del Proyecto tiene tres unidades de apoyo: i) Seguimiento y Evaluación, ii) Administrativa y iii) Capacitación/Formación, así como un ente consultivo, el Consejo Técnico-Administrativo.

a. Unidad de Seguimiento y Evaluación

Esta Unidad tiene como cometido básico diseñar, proponer y aplicar el sistema de información para el seguimiento y evaluación del Proyecto. Asimismo tiene como responsabilidad informar periódicamente al Jefe Trinacional sobre los avances,

actividades, impactos y problemas en la ejecución del Proyecto, así como proponer medidas correctivas y dar seguimiento al efecto de las mismas.

Esta Unidad también tiene a su cargo coordinar y controlar el servicio de informática para todas las unidades orgánicas del Proyecto.

La Unidad de Seguimiento y Evaluación estará a cargo de un Jefe, apoyado por un especialista en sistemas de información computarizada y dos auxiliares en computación.

b. Unidad Administrativa

Tiene a su cargo la dotación de recursos y logística, en general, para la ejecución de las diferentes actividades que tengan que realizarse a nivel trinacional y en cada uno de los países. También es responsable de llevar actualizados los registros contables y financieros del Proyecto, así como de tramitar las solicitudes de desembolso ante los organismos financieros y de efectuar los pagos por gastos del Proyecto.

También llevará el registro de los contratos con los proveedores de bienes y servicios del Proyecto y promoverá el cumplimiento de las condiciones previas a los desembolsos por parte de los organismos financieros.

Adicionalmente, preparará los informes financieros que requieran las entidades cooperantes.

La Unidad Administrativa tiene cobertura trinacional y ejerce autoridad y orientación técnica sobre la Subunidad Administrativa de cada área nacional.

Esta Unidad está a cargo de un Jefe Administrativo, apoyado por dos contadores y una secretaria.

c. Unidad de Capacitación/Formación

Esta Unidad tiene como función principal diseñar, proponer y coordinar el sistema de capacitación/formación para el personal y beneficiarios del Proyecto, con una sólida base metodológica para la identificación de necesidades, diseño de eventos e instrumentos, así como para las evaluaciones de la eficiencia y eficacia de las intervenciones.

Lo anterior se plantea de esa manera, por la implicación que tiene la capacitación/formación como instrumento fundamental en el desarrollo de la capacidad de gestión a nivel local, lo cual será al final del Proyecto, la garantía de que sus efectos e impactos persistan a través del tiempo.

La Unidad tiene cobertura trinacional y ejerce autoridad y orientación técnica sobre la Subunidad de Capacitación/Formación de cada área nacional. Entre estas últimas deberá existir una estrecha coordinación, como se explica en el acápite 7.2.4, para aprovechar con eficiencia y eficacia, la capacidad instalada a nivel de los tres países.

Esta unidad está integrada por un Jefe de Capacitación y recibirá apoyo puntual del personal auxiliar del resto de Unidades y de los Jefes de las Subunidades de Capacitación/Formación de los tres países.

d. Consejo Técnico-Administrativo

Como se indicara anteriormente, este consejo estará integrado por los Coordinadores de Area Nacional y los Jefes de las Unidades de Seguimiento y Evaluación, Administrativa y de Capacitación/Formación. Lo presidirá el Jefe Trinacional del Proyecto.

Funcionará como ente consultivo, capitalizando las experiencias que se den en cada uno de los países, utilizando, a nivel trinacional, la capacidad instalada que se genere.

Además, como instancia colegiada, resolverá problemas de tipo técnico-administrativo y de procedimientos. Para el efecto, se reunirá en forma ordinaria cada dos meses, y cuando sea requerido por cualquiera de sus miembros, previa convocatoria por parte de la Jefatura del Proyecto.

El Jefe de la Unidad de Seguimiento y Evaluación fungirá como Secretario Ejecutivo, debiendo preparar las agendas y ayudas de memoria de las reuniones y cualquier instrumento gerencial que sea diseñado para el control del cumplimiento de los acuerdos y disposiciones.

7.2.2. Nivel Operativo Nacional

En este nivel, por parte del Proyecto, están las tres Coordinaciones de Area Nacionales, quienes, jerárquicamente responderán a la Jefatura Trinacional del Proyecto.

La Coordinación de Area, en función de la Unidad Ejecutora, tendrá a su cargo las gestiones para armonizar y apoyar la participación de las instituciones involucradas en la ejecución del Proyecto, así como la planificación, dirección y supervisión de todas las actividades inherentes al mismo.

Como apoyo a la Coordinación de Area, juega un papel importante la Comisión Inter-institucional, integrada por autoridades regionales y subregionales (departamentales), y por representantes de las organizaciones de beneficiarios del Proyecto.

Esta Comisión desempeña dos funciones que se complementan: por un lado, actúa como ente consultivo del Coordinador de Area Nacional, en cuanto a identificación y selección de objetivos, metas, estrategias, mecanismos y actividades del Proyecto, y en la determinación de las formas de cooperación institucional requeridas. Por otro lado, la Comisión actúa en función ejecutiva, respecto al desempeño del personal que las instituciones representadas en ella, asignen para laborar a nivel técnico operativo zonal.

Para la administración y control de los fondos del Proyecto y la aprobación de compras y gastos, este nivel cuenta con el apoyo de la Subunidad Administrativa, que depende técnicamente de la Unida Administrativa del nivel trinacional.

A través de la Subunidad de Capacitación/Formación se fomentará la organización de los beneficiarios del proyecto. También con el apoyo de esta Subunidad se gestionarán los convenios con ONG's y otras entidades públicas o privadas, para obtener los apoyos específicos requeridos en cualquiera de los componentes del Proyecto. Dichos apoyos serán complementarios a la capacidad instalada del Equipo Multidisciplinario Básico y de las Instituciones y Beneficiarios que integran los Equipos Interinstitucionales Zonales. Ambos "equipos" se describen a nivel técnico operativo zonal en siguiente acápite 7.2.3.

La Subunidad de Infraestructura prestará el apoyo en la selección de contratistas y en la supervisión de las obras requeridas por el Proyecto.

La Coordinación de Area tendrá la responsabilidad de suministrar la información oportuna y completa sobre el avance y los logros del Proyecto, suministrando y aprovechando datos correspondientes a la labor de la Unidad de Seguimiento y Evaluación.

7.2.3. Nivel Técnico Operativo Zonal

En este nivel, como ente central de coordinación y apoyo en el campo, estará el Equipo Multidisciplinario Básico de cada una de las Subunidades de Capacitación/Formación, y el Equipo Interinstitucional Zonal. Cada uno de estos últimos, como se indicara anteriormente, contará con un coordinador, el cual será el responsable directo, ante la Coordinación de Area Nacional, de la ejecución del Proyecto a nivel de su zona.

El Equipo Multidisciplinario Básico estará conformado, en cada país, por cuatro profesionales altamente calificados en las disciplinas de Agronomía, Forestería, Zootecnia y Economía Agrícola, quienes serán contratados y financiados por el Proyecto, previa selección por la Coordinación de Area del País respectivo y proponiéndolos a la Jefatura del Proyecto.

Estos profesionales y los de las Subunidades Administrativas de Capacitación/Formación y de Infraestructura, además de depender jerárquicamente del Coordinador de Area de cada país, también constituirán parte de la misma como ente de consulta y asesoría en un proceso permanente de retroalimentación.

La función principal del Equipo Multidisciplinario Básico será la de apoyar y coordinar el trabajo de ejecución de los Equipos Interinstitucionales Zonales conformados en cada área de trabajo, por país. La información siguiente pretende introducir el concepto de estos equipos.

En primer lugar, es importante indicar que las instituciones involucradas en el Proyecto formarán parte de los Equipos Interinstitucionales Zonales en cada área geográfica, a través de los técnicos de campo que designen, de acuerdo al perfil profesional que requieran dichas áreas. Tal perfil estará, a su vez, en función de los procesos que vayan a ser desarrollados (productivos, de protección ambiental, etc.).

En segundo lugar, es importante considerar el hecho de que la cantidad de tiempo que dediquen los técnicos de las distintas Instituciones participantes, dependerá de la naturaleza del apoyo que les corresponda proporcionar en los procesos antes referidos. Además, las Instituciones que prestan servicios de mayor presencia como la extensión, organización de productores y asistencia técnica, tienen un mayor número de técnicos.

Lo anterior hace necesario que, dentro de los Equipos Interinstitucionales Zonales, se categorice a sus miembros dentro de dos grupos: miembros residentes y miembros itinerantes. Dentro de los miembros residentes estarán los representantes de los beneficiarios, uno por cada actividad productiva y los técnicos de las instituciones cuya participación requiera de mayor permanencia en el área. Dentro de los miembros itinerantes estarán los técnicos de las instituciones cuya participación requiera de un menor nivel de permanencia en el área, como lo relativo al crédito, comercialización, investigación agropecuaria, producción pecuaria y manejo forestal.

Es importante recalcar que la participación de los beneficiarios, como miembros del EIZ, es fundamental, debido al hecho de que ellos serán los de mayor permanencia en el Proyecto.

Del nivel de su involucramiento dependerá, en gran medida, la futura persistencia de los efectos del mismo. Además, como estrategia operativa básica del Proyecto, está el promover la sinergia entre el conocimiento local y el conocimiento técnico.

7.2.4. Interrelación Institucional entre los Diferentes Niveles

Para aclarar la forma en que participarán las diferentes instituciones e instancias, a continuación se esbozan las interrelaciones que entre las mismas se darán, especialmente a los niveles operativo nacional y técnico operativo zonal.

Como puede apreciarse en el organigrama institucional del Proyecto (ver Figura 7.1), existe una dependencia institucional directa, del nivel técnico operativo zonal respecto al nivel operativo nacional, de tres grupos de actores: i) empleados públicos, agrupados dentro de las "Instituciones"; ii) empleados directos del Proyecto, conformando el "Equipo Multidisciplinario Básico" que forma parte de la Subunidad de Capacitación/Formación; y iii) servicios especiales planteados como "Apoyos Específicos", que se obtendrán vía convenios o contrataciones con ONG u otros entes privados.

La utilización de estos tres grupos de servicios se dará en una gradiente de complementariedad, de izquierda a derecha, en el organigrama antes referido, en el sentido que una vez evaluada la capacidad instalada de los Equipos Interinstitucionales Zonales -EIZ-, se planificará y ejecutará (planificación-acción) el apoyo que recibirán del Equipo Multidisciplinario Básico -EMB-. Cuando en el desempeño de las actividades se identifiquen aspectos que deben ser reforzados y escapan a la capacidad instalada EIZ + EMB, se complementarán por medio de los "apoyos específicos" que se describen en el párrafo anterior.

La Unidad y Subunidades de Capacitación/Formación, serán las responsables de identificar y coordinar la satisfacción de las necesidades de "apoyos específicos", ya que primero deberá establecerse la capacidad instalada que se tenga a nivel trinacional, hacia el interior del Proyecto, de tal manera que, por un lado, los apoyos específicos requeridos, realmente se justifiquen y, por el otro, que éstos puedan aprovecharse en todos los frentes de trabajo en que sean requeridos, a nivel de los tres países.

Un aspecto básico a considerar, es la negociación que deberá realizarse con las diferentes instituciones participantes, relativa a que los técnicos designados por las mismas para conformar los EIZ, tengan un perfil profesional acorde a las necesidades de cada zona. El Proyecto apoyará, entre otros aspectos, con viáticos para los miembros itinerantes y, con compensación económica por traslado de sede, a los miembros residentes.

Entre los miembros residentes de cada EIZ, el EMB correspondiente y la Coordinación de Área Nacional, elegirán un Coordinador Zonal, quien como ya se ha indicado con anterioridad, será el responsable del desempeño del EIZ en su conjunto. Para el efecto, se elaborarán las normas y procedimientos correspondientes, lo que será aprobado y tutelado por la Comisión Interinstitucional.

Por otro lado, los beneficiarios del Proyecto, también formarán parte de cada uno de los EIZ, buscando, a pesar de que se promoverán actividades de tipo agrosilvopastoril, que cada representante sea un productor con suficiente experiencia en cada actividad productiva importante en cada zona (granos básicos, forestería, especies pecuarias, pequeña empresa, artesanías, etcétera).

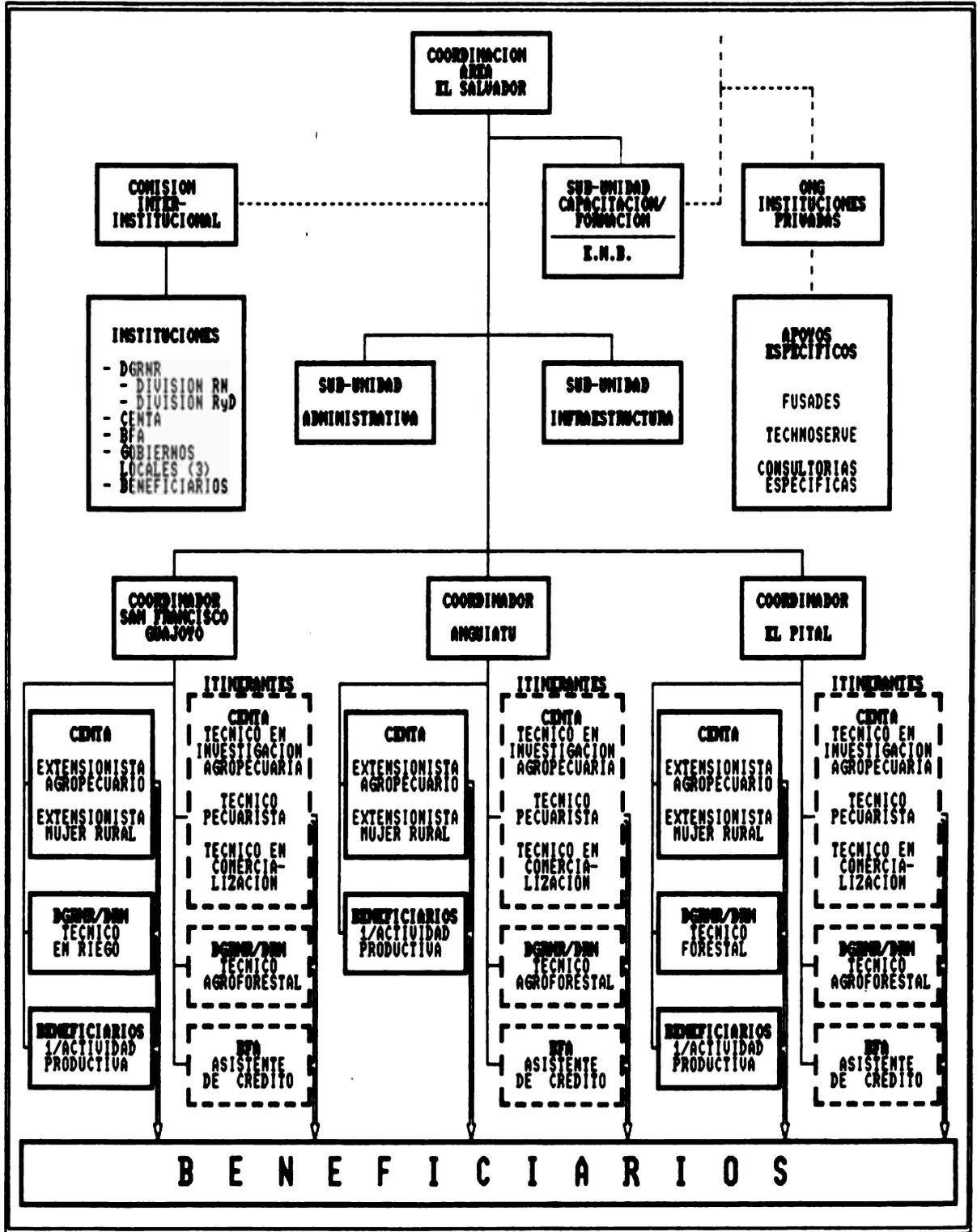


FIGURA 7.2 ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL DE LA UNIDAD EJECUTORA NACIONAL DE EL SALVADOR

Lo anterior pretende, entre otros aspectos, que el proceso de organización de los beneficiarios llegue a consolidar su "institucionalidad". Por otro lado, un representante global por cada zona, formará parte de la Comisión Interinstitucional.

En el siguiente acápite, donde se describen las instituciones propuestas para participar en la ejecución del Proyecto, ofrece el número de representantes de los beneficiarios, según las actividades productivas más relevantes en cada zona, lo cual debe ser considerado como una propuesta inicial, ya que los perfiles finales de los EIZ, serán elaborados y operativizados en coordinación con la población objetivo, de acuerdo a las estrategias planteadas en el acápite 4.4.1.

Finalmente, deberá tenerse en cuenta que, a nivel operativo y de acuerdo a las estrategias que se presentan en el acápite recién mencionado, en la ejecución del Proyecto se buscará la complementariedad con otros esfuerzos de desarrollo que se estén realizando en el área de influencia del mismo.

7.3. Instituciones Propuestas Para la Ejecución del Proyecto

A continuación se describen, en forma sucinta, las instituciones y la forma en que participarán en cada uno de los países. Información ampliada sobre estas instituciones, se presenta en el Apéndice A.

7.3.1. Area El Salvador

En la Figura 7.2 se presenta el sistema que ejecutará el Proyecto en el área de El Salvador, a través de 3 Equipos Interinstitucionales Zonales -EIZ-, con un grupo de técnicos itinerantes.

Las instituciones gubernamentales propuestas para la ejecución pertenecen al Sector Público Agropecuario, de las cuales algunas son centralizadas y otras descentralizadas. En ambos casos tienen dificultades para operar por la falta de recursos financieros, por lo que dependen, en buena medida, de proyectos de desarrollo que aportan dichos recursos.

Sin embargo, cuentan con recurso humano capacitado, y de acuerdo a un proceso de modernización del sector que está en marcha, han definido un sistema de extensión dirigida a objetivos -EDO-, el cual, con facilidad, puede hacerse compatible con el esquema de prestación de servicios integrales que plantea el Proyecto.

Las instituciones son la Dirección General de Recursos Naturales Renovables -DGRNR-, la que, a través de la División de Riego y Drenaje, proporcionará un técnico en riego para el Valle del Guajoyo, en calidad de miembro residente. Además, a través de la División de Recursos Naturales, participará con un técnico forestal como residente en el área de El Pital y un técnico agroforestal como miembro itinerante.

El Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal -CENTA-, participará con un extensionista agropecuario y una extensionista para el apoyo a la mujer rural, para cada uno de los 3 EIZ con carácter de miembros residentes. Además, el CENTA participará con otros tres técnicos que conformarán el grupo de itinerantes, en las áreas de investigación agropecuaria, pecuaria y comercialización.

El quinto miembro del grupo itinerante será un agente de crédito, a través del cual participará el Banco de Fomento Agropecuario -BFA-.

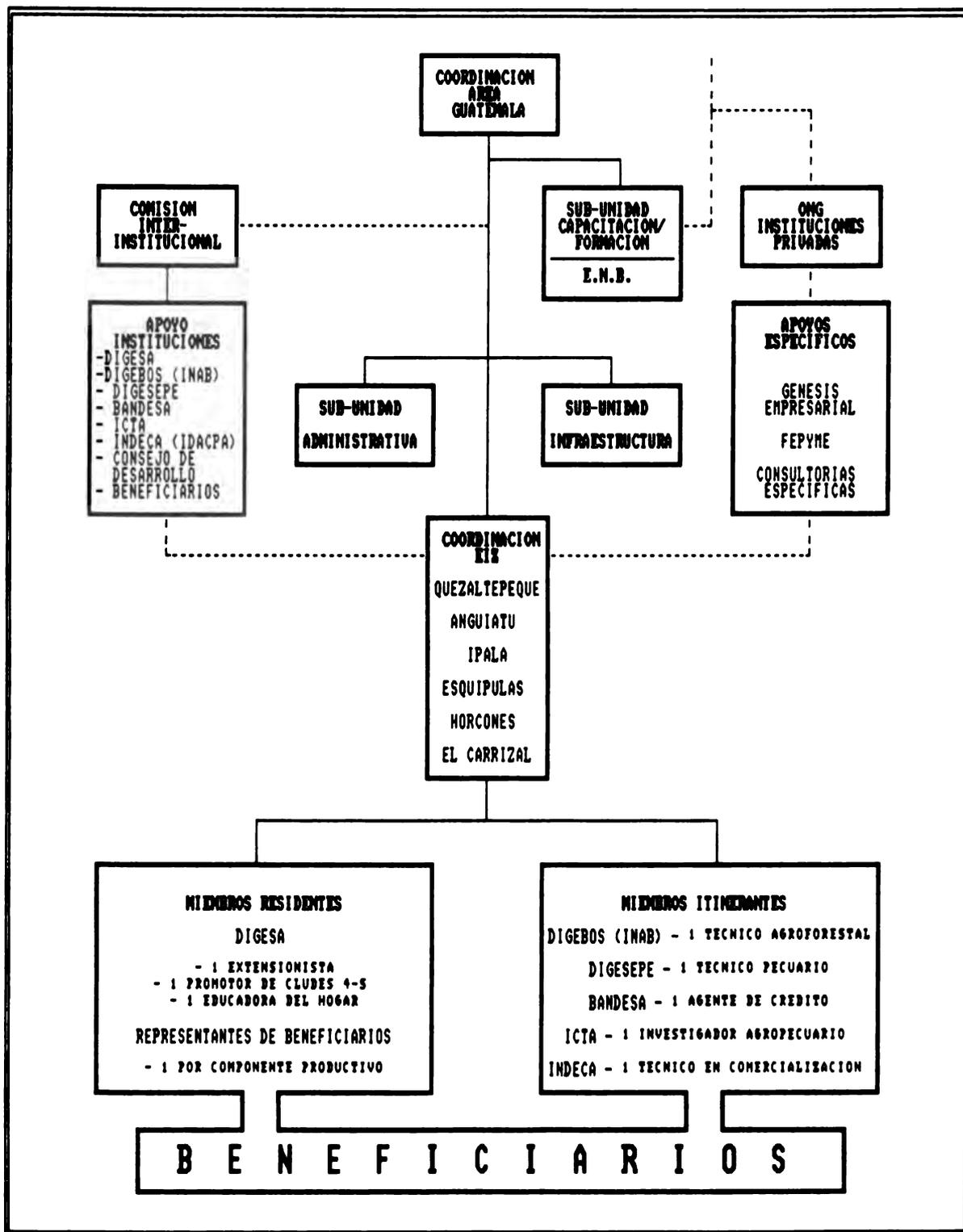


FIGURA 7.3. ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL DE LA UNIDAD EJECUTORA NACIONAL DE GUATEMALA

Estas instituciones participarán en el Comité Interinstitucional, con un representante de la División de Recursos Naturales, uno de la División de Riego y Drenaje, un representante del CENTA y uno del BFA. Además, el Comité lo integrarán un representante de los Gobiernos Locales de cada una de las tres zonas y un representante de los beneficiarios.

Los beneficiarios, estarán representados en los EIZ por ocho miembros residentes, en los EIZ, quienes serán productores con experiencia en las actividades productivas de mayor relevancia en cada una de las zonas.

En cuanto a los apoyos específicos, se plantean como instituciones privadas potenciales a FUSADES, para apoyar los procesos de exportación, y a TECHNOSERVE, en apoyo al desarrollo de la gestión empresarial. Además, se plantean Consultorías Específicas adicionales para algún aspecto puntual que se requiera apoyar.

Adicionalmente, el Proyecto necesitará coordinar actividades con otros sectores e instituciones, que si bien no aparecen en el organigrama de la Figura 7.2, sí tendrán un papel importante que jugar en el desempeño del Proyecto. Entre ellas está la Dirección General de Caminos, para lo relativo a las vías de acceso; PLANSABAR, para el apoyo en lo relativo a acueductos rurales; la SEMA, para coordinar esfuerzos en lo que se refiere al mejoramiento del medio ambiente; y PRODESAR, para el apoyo a las artesanías.

7.3.2. Área Guatemala

Como se aprecia en la Figura 7.3, en el caso de Guatemala, los Equipos Interinstitucionales Zonales tienen igual perfil institucional para las seis zonas donde se ejecutará el Proyecto.

Las instituciones gubernamentales que participarán como ejecutoras del Proyecto pertenecen al Sector Público Agropecuario y de Alimentación, el cual ha sido el sector líder del Gobierno en cuanto a los procesos de regionalización, desconcentración y descentralización, tanto en el aspecto técnico como administrativo.

Este Sector cuenta con personal experimentado e instrumentos de coordinación que, con el apoyo del Proyecto y los procedimientos y estrategias propuestas para el funcionamiento del sistema institucional, ofrecen un alto potencial para ejecutar con eficiencia las funciones básicas de los EIZ.

Estas instituciones son DIGESA, la cual aportará tres técnicos residentes para cada uno de los 6 EIZ y, DIGEBOS (INAB), DIGESEPE, BANDESA, ICTA E INDECA (IDACPA), que aportarán 2 técnicos cada una para conformar a dos grupos de miembros itinerantes. Cada grupo itinerante, de cinco miembros, formarán parte de 3 EIZ.

Los jefes subregionales de estas instituciones, que tienen jurisdicción técnica y administrativa en el departamento de Chiquimula, conformarán la Comisión Interinstitucional conjuntamente con el Presidente del Consejo Departamental de Desarrollo Urbano y Rural y un Representante de los Beneficiarios del Proyecto.

Los beneficiarios del Proyecto, además, tendrán a 20 representantes en los EIZ como miembros residentes.

En el caso del área de Horcones, que pertenece al departamento de Jutiapa y que, además, pertenece a otra Región Administrativa del País, será atendida por la misma estructura institucional del departamento de Chiquimula, siendo responsabilidad del Coordinador del

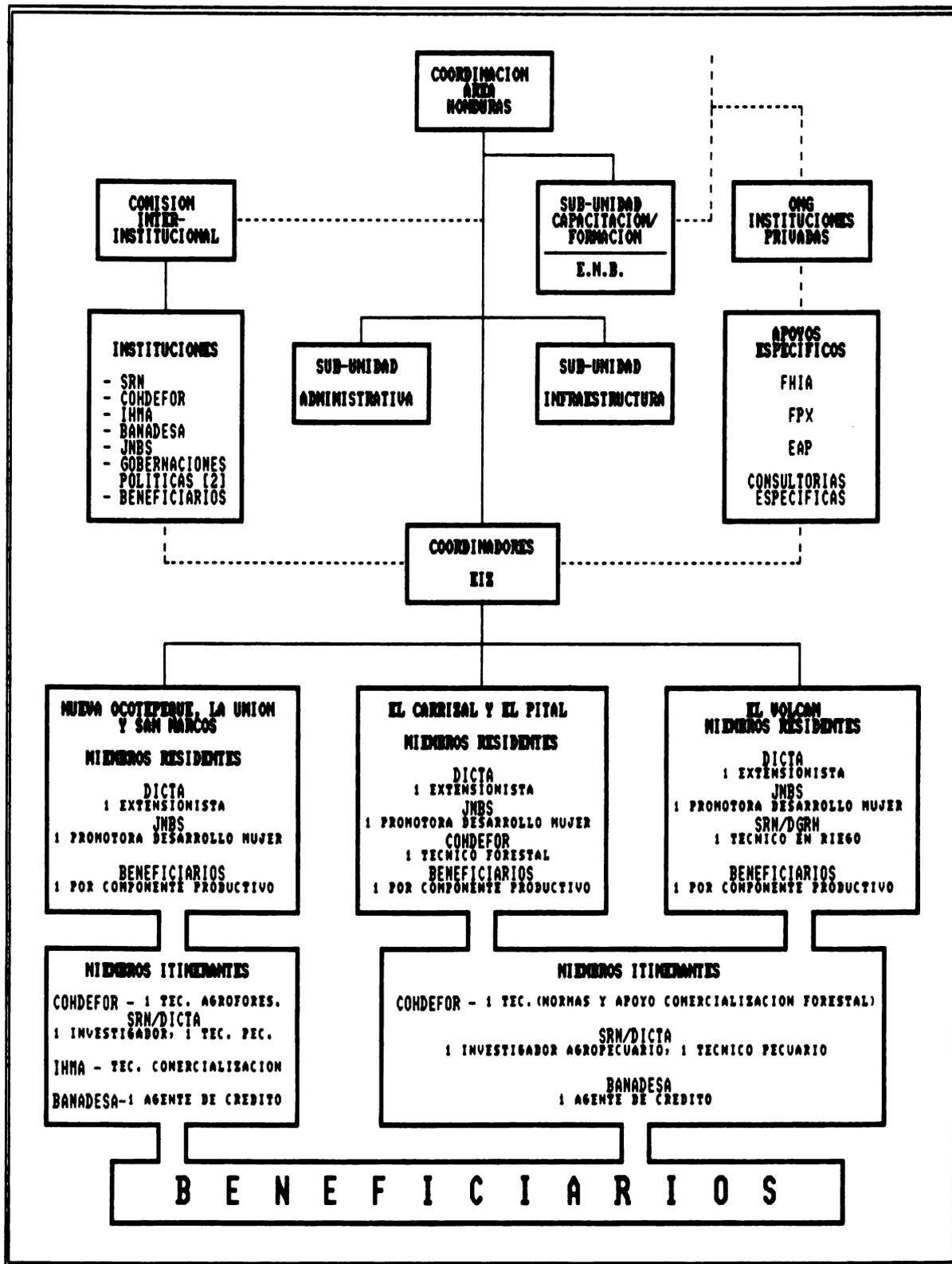


FIGURA 7.4. ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL DE LA UNIDAD EJECUTORA NACIONAL DE HONDURAS

Area de Guatemala, por parte del Proyecto, el mantener informadas e interactuar en lo que sea pertinente con las instituciones del municipio de Santa Catarina Mita y del Departamento de Jutiapa.

Por otra parte, para los apoyos específicos, que estarían, básicamente, alrededor de las áreas de Gestión Empresarial, Exportaciones y Microempresa y Artesanías, se presenta como entidades potenciales a Génesis Empresarial, FEPYME y consultorías específicas que complementen los apoyos en aspectos puntuales.

Finalmente, a pesar que no aparecen en el organigrama, se deben mencionar otras instituciones con las cuales el Proyecto en Guatemala tendrá que tener relación. Entre ellas está UNEPAR, para acueductos rurales, la Dirección General de Caminos, para coordinar esfuerzos en lo relativo a las vías de acceso y CONAMA y CONAP para los aspectos relacionados con el medio ambiente.

7.3.3. Area Honduras

En la Figura 7.4 se presenta la parte del sistema institucional correspondiente al área de Honduras, por medio de 6 Equipos Interinstitucionales Zonales -EIZ-, con sus respectivos grupos de miembros residentes y 2 grupos de miembros itinerantes, uno para las zonas de Nueva Ocotepeque, La Unión y San Marcos y el otro para las zonas de El Carrizal, El Pital y El Volcán.

Dentro de las instituciones públicas propuestas para ejecutar el Proyecto están la Secretaría de Recursos Naturales -SRN-, a través de la Dirección de Tecnología Agropecuaria -DICTA- y de la Dirección General de Recursos Hídricos -DGRH-; la Corporación Hondureña de Desarrollo Forestal -COHDEFOR-; el Instituto Hondureño de Mercadeo Agrícola -IHMA-, y el Banco Nacional de Desarrollo Agrícola -BANADESA-, todas pertenecientes al Sector Público Agrícola. Además, la Junta Nacional de Bienestar Social -JNBS- y las Gobernaciones Políticas de los departamentos de Copán y de Ocotepeque.

La DICTA participará con un extensionista, con carácter de residente, en cada uno de los seis EIZ, además de un investigador agropecuario y un técnico pecuario para cada uno de los dos grupos de miembros itinerantes.

La DGRH participará con un técnico en riego, asignado con carácter de miembro residente, en el EIZ de El Volcán.

Por su parte la JNBS destacará a una promotora del desarrollo de la mujer, con carácter de miembro residente, en cada uno de los seis EIZ.

COHDEFOR, asignará a un técnico forestal, con carácter de miembro residente, para cada uno de los EIZ de El Carrizal y El Pital, así como a dos profesionales agroforestales en calidad de miembros itinerantes, en cada uno de los dos grupos que complementarán los 6 EIZ. El profesional agroforestal que, como miembro itinerante, apoye las áreas de El Carrizal y El Pital, además de los aspectos técnicos y normativos, también apoyará técnicamente lo relacionado a la comercialización de los productos forestales.

Para el caso de El Volcán, el apoyo en comercialización se proveerá con el extensionista proporcionado por DICTA, a quien se le capacitará específicamente para a función.

Para apoyar la comercialización en las zonas de Nueva Ocotepeque, La Unión y San Marcos, especialmente en lo relativo a granos básicos, el IHMA proporcionará un técnico en comercialización con carácter de miembro itinerante.

Finalmente, el BANADESA participará asignando a un agente de crédito como itinerante en cada uno de los dos grupos.

Todas estas instituciones participarán con un representante ante la Comisión Interinstitucional, tal como aparece en la Figura 7.4.

También en dicha Comisión participará un representante de los beneficiarios, además de 19 miembros residentes dentro de los EIZ.

Por otro lado, en cuanto a los apoyos específicos, se nombra la Federación Hondureña de Investigación Agrícola -FHIA-, para complementar el apoyo en generación de tecnología en algunos cultivos intensivos, especialmente de exportación y en manejo postcosecha de hortalizas y frutas. La FPX, para apoyo en las exportaciones y la Escuela Agrícola Panamericana, que podría apoyar en aspectos tecnológicos, como el caso de las industrias láctea y cárnica.

Finalmente, aunque no aparecen en la Figura 7.4, se consideran de especial importancia algunas otras instituciones y sectores con los que se tendrá que interactuar para los fines del Proyecto. Estas son la Secretaría de Comunicaciones, Obras Públicas y Transporte -SECOPT-, el Servicio Autónomo Nacional de Acueductos y Alcantarillados -SANAA- y el Programa de Tecnología Rural -PTR-.

7.4. Estrategia de Desarrollo del Proyecto

Para hacer operativa la estrategia global de combate a la pobreza rural en la Región del Trifinio y, concibiendo al presente proyecto como uno de sus instrumentos, a continuación se presenta un marco estratégico específico, dividido en estrategias de ejecución y sostenibilidad del Proyecto, la estrategia productiva y la participación de la mujer.

Para el diseño de dicho marco estratégico, se tomó en cuenta el hecho de que, en las áreas de influencia del Proyecto, es frecuente encontrar organismos o entidades que están realizando acciones que interactuarán con el mismo. En este sentido, las estrategias contribuirán, entre otros aspectos, a asegurar la prestación integral de servicios a los beneficiarios, fortaleciendo a las instituciones y utilizando los mecanismos más idóneos para el efecto.

7.4.1. Estrategias de Ejecución y Sostenibilidad del Proyecto

Las estrategias de ejecución y sostenibilidad del Proyecto tienen como eje central la participación activa y consciente de los beneficiarios (hombres y mujeres), en el proceso de detección de sus necesidades básicas y en la formulación, ejecución y evaluación de proyectos productivos específicos, concebidos como instrumentos para la satisfacción de tales necesidades. Además, las estrategias poseen, como principio rector, el que sólo este tipo de participación de los beneficiarios, en la selección del estilo de solución a sus problemas relacionados con los recursos naturales renovables, conducirá a un manejo sostenido y sustentable de los mismos.

Este principio se fundamenta en premisas reconocidas con base en experiencias en proyectos de manejo de recursos naturales en Africa, Asia, Latinoamérica y Europa ^{6/}. Estas premisas son:

"La semilla de la solución de los problemas en el manejo de recursos naturales, con frecuencia se encuentra localmente. El establecimiento de una relación sinérgica entre el conocimiento local y el conocimiento técnico puede ayudar a identificar, desarrollar y promover estas soluciones."

"Los problemas del manejo de recursos naturales y de restauración ambiental están íntimamente relacionados con los intereses e incentivos de los usuarios de los recursos. Las soluciones a estos problemas, para ser reales y duraderas, deberán negociarse con aquellos que usan los recursos e inciden en ellos."

En consecuencia, la estrategia se enfoca, fundamentalmente, hacia el desarrollo de la autogestión de grupos organizados, lo cual, además, permite ampliar la cobertura de los servicios de apoyo del Proyecto y de otras organizaciones, rotando la atención de áreas con grupos autogestionarios a otras que se inician en el proceso.

Esto implica la capacitación de los beneficiarios durante todo el proceso de detección de necesidades-ejecución de proyectos, así como de personal técnico antes y durante el mismo proceso.

La estrategia plantea utilizar, como elemento fundamental, la participación organizada de los técnicos de las instituciones que operan en la zona, de manera que se integren en un equipo interinstitucional y multidisciplinario con capacidad de respuesta a las necesidades planteadas en diferentes áreas de acción en general ^{7/}, así como en los diferentes campos técnicos en particular, que demanden los procesos productivos que se vayan a apoyar.

En dichos equipos participarán representantes de los beneficiarios, ya que las soluciones que se ponen en práctica con su participación, siempre son adecuadas a sus necesidades y posibilidades reales.

Para la puesta en marcha de esta estrategia, es necesario realizar tareas que conforman una metodología de trabajo, acorde al proceso de modernización que han emprendido los sectores públicos de los tres países, tomando en cuenta el novedoso entorno macroeconómico y político en que están inmersos. Dicho entorno lleva a una prestación integral de servicios de apoyo al productor, temporalmente, hasta que se convierta en autogestionario de su propio desarrollo. Tales tareas se presentan a continuación.

a. Integración de Equipos Interinstitucionales Zonales -EIZ-

Aunque en el acápite 7.2 se describe a detalle la estructura orgánica de los diferentes EIZ, para fines de comprender la metodología de trabajo en su conjunto, a continuación se presentan rasgos generales de su integración.

^{6/} "El Proceso de Evaluación Rural Participativa. Una propuesta metodológica." World Research Institute. Información aún no editada.

^{7/} Esto es posible en la medida en que se pueda involucrar a instituciones de diferentes sectores además del agrícola (salud, educación, vivienda y otros), que también pudieran enfocar sus intervenciones con la estrategia que se propone.

Esta integración debe hacerse a nivel local o zonal, debiéndose conformar el equipo, básicamente, con el personal técnico de las instituciones que, en forma coordinada y complementaria, apoyarán, fundamentalmente, a los procesos que implica el desarrollo de las actividades productivas. Sin embargo, el EIZ hará esfuerzos para involucrar, en el proceso, a personal de otras instituciones del sector público o privado que trabajen en desarrollo rural en el área.

A estas instituciones se les puede involucrar a través de una serie de acciones que, entre otras, pueden ser: visitas a sus sedes, a nivel local, para explicar el enfoque de integración; invitaciones a reuniones del equipo de áreas potenciales de trabajo. Ello permitirá una facilitación de "clientela" a otros esfuerzos de desarrollo que pueden complementar a los del Proyecto. Además, como se indicara anteriormente, en los EIZ estarán representados los beneficiarios, según se describe en el acápite 7.2.

En las reuniones del EIZ deberá explicarse muy bien la metodología de trabajo a utilizar, procurando el consenso sobre las principales tareas a realizar, los tiempos estimados de ejecución, los responsables de las actividades y, como un aspecto muy importante, la delimitación inicial del área a cubrir, es decir, la definición del área de trabajo, lo cual estará en función de la posibilidad concreta de integrar el equipo multidisciplinario y su potencialidad en cuanto a organización y productividad.

Para superar las deficiencias hacia el interior del EIZ, deberá requerirse el fortalecimiento correspondiente ante los Equipos Multidisciplinarios Básicos -EMB-, que formarán parte de las Subunidades de Capacitación/Formación en cada uno de los tres países. Esto también se describe en el acápite 7.2.

El área geográfica básica de trabajo, para un EIZ, es la correspondiente a cada Subproyecto. Esto difiere sólo en el caso de los tres Subproyectos compartidos por dos países, en los cuales se define una área geográfica de acción por cada uno. Estos Subproyectos son el Carrizal (Guatemala/Honduras), el Pital (El Salvador/Honduras) y Anguiatú (El Salvador/Guatemala). Por esta razón, se conformarán 15 EIZ para atender los 12 Subproyectos.

b. Diagnóstico

La primera tarea del EIZ en el área, será el diagnóstico de los grupos de beneficiarios o de la o las comunidades a atender, lo cual, en el presente enfoque metodológico, es un proceso de conocimiento de la realidad, que incluye la identificación y las relaciones causales de los problemas que enfrenta el grupo de pobladores.

El diagnóstico es permanente a lo largo del proceso. Se enriquece y actualiza en la medida en que se van encontrando y ejecutando soluciones a la problemática identificada. Incluye la forma en que los pobladores viven, trabajan y piensan, sus recursos, potencialidades, limitaciones y la percepción que tienen de su propia realidad.

En consecuencia, solamente por razones prácticas, aparece como primera tarea del EIZ, ya que como proceso de conocimiento de la realidad, éste debe plantearse por aproximaciones sucesivas. Primeramente, se procederá a la recopilación de información secundaria, incluyendo todos aquellos estudios que sobre el área se hayan realizado, además de caracterizar los proyectos o esfuerzos de desarrollo que se estén realizando.

Esta información deberá ser clasificada y ordenada por el EIZ, antes de proceder a la obtención de información primaria a través de un *sondeo participativo*^{8/}. Un resumen de la misma deberá ser presentado al grupo que participará en dicho sondeo, con el objeto de ampliarla en cuanto al área a trabajar, antecedentes de los grupos o de la comunidad, proyectos que se han realizado antes, cultivos predominantes, problemas principales, etcetera.

De esta manera, la información a recopilar será más específica y servirá para elaborar las primeras hipótesis de trabajo. Los beneficiarios participantes en el sondeo los seleccionarán a través de asamblea de quienes serán potencialmente afectados. En dicha asamblea, previamente, se informará sobre lo que el EIZ está planeando hacer en el área.

Las personas seleccionadas deberán ser entrenadas en técnicas sencillas de entrevista, a través de la utilización de guías simples. Una vez que se hayan seleccionado los temas a investigar, se seguirán los pasos del Sondeo Participativo.

Como producto del sondeo, se obtendrá un informe monográfico que incluye la descripción física del área, la descripción social, económica y cultural, servicios existentes, sistemas de producción modales y dominios de recomendación con problemas identificados.

La identificación y discusión de la importancia y alcance de los problemas se debe hacer desde el punto de vista, tanto de la producción como de alimentación, salud, educación, empleo, etcetera.

c. Validación de la Información

Una vez redactado el informe, el EIZ deberá preparar una presentación para la asamblea, en forma simple, para que sea conocido y comprendido por todos.

Como se trata de un equipo multidisciplinario, cada tema del informe será preparado y presentado por la o las personas que mejor lo conozcan. En las presentaciones, lo ideal es que la mayor parte del informe sea dado a conocer por los representantes de los beneficiarios y que, los técnicos del EIZ, actúen como facilitadores del evento.

La presentación mencionada forma parte de la confrontación con los potenciales beneficiarios para validar la información, llegar a un acuerdo y seleccionar las posibilidades de solución a los problemas.

En esta fase se debe poner el mayor énfasis en el análisis de los problemas, las causas de los mismos y las relaciones entre éstas.

El producto que se espera de la confrontación es una estrategia de solución a los problemas (Plan Operativo), que responda a las posibilidades reales de los beneficiarios y que sea visualizada por ellos como su propio estilo de dar solución a la problemática.

^{8/} El sondeo participativo es una técnica de aproximación al diagnóstico comunitario que se plantea como la primera etapa del mismo.

d. Diseño de Estrategia de Solución

Para trabajar en una estrategia de solución a la problemática, lo más conveniente es agrupar los problemas por área, por ejemplo: área agrícola, área pecuaria, área forestal, área de salud, área de alimentación y nutrición, área de educación y otras que se consideren convenientes según la problemática presentada.

Para abordar aquellos aspectos, de algunas áreas problemáticas, que estén fuera del alcance de los niveles de competencia de los EIZ, se orientará a los beneficiarios para que requieran la atención de los mismos ante las instancias correspondientes.

Una vez analizados los problemas en forma general, pero por áreas problemáticas, se conformarán comités específicos para cada una de ellas. De esta forma, quedaría un grupo de beneficiarios y uno o más técnicos, encargados de cada área de problemas. Estos comités específicos por área problemática, quedarían integrados por personas de la comunidad que mayor experiencia o conocimiento posean acerca de la misma.

Como parte del trabajo de cada comité específico, es posible que sea necesario realizar investigaciones a mayor profundidad, lo que también hará necesario, en algunos casos, integrar a otras instituciones públicas y/o privadas para dicho propósito, según se explica en el segundo párrafo del presente acápite. Estos comités específicos proceden al diseño de proyectos.

La agregación sistemática de todos los proyectos de los comités, darán origen al Plan Operativo Integrado de cada zona atendida por cada EIZ. A su vez, la agregación de estos planes "zonales" darán origen al plan operativo integrado por país y, la conjunción de estos tres, dará origen al Plan Operativo del Proyecto en su conjunto.

Cada plan operativo integrado para la o las comunidades, deberá ser presentado y aprobado por los beneficiarios en asamblea general, analizando los programas elaborados por los comités específicos. De esta manera, el Plan Operativo será visualizado por la comunidad como su propio plan de trabajo.

e. Ejecución del Plan de Trabajo

La ejecución del plan de trabajo consiste en poner en marcha los proyectos que fueron diseñados por los beneficiarios con la asesoría de los técnicos. Como ya se mencionó, del trabajo de cada comité surgen uno o más proyectos a ejecutar, los cuales podrán plantearse en distintos horizontes temporales.

El hecho de que la planificación y ejecución de proyectos sea presentada en el esquema al final del proceso, no significa que durante el mismo, no se puedan estar planificando y ejecutando proyectos de urgencia para la comunidad y/o que hayan sido planificados o iniciados antes o durante la conformación de los EIZ.

En otras palabras, aunque el personal técnico y representantes de los beneficiarios en los EIZ, se encargarán, básicamente, de ejecutar las actividades propias del Proyecto, esto no implica que deban mantenerse al margen en la ejecución de otro tipo de proyectos que contribuyan a la satisfacción de necesidades inmediatas de la comunidad y que, además, le van a permitir ganar la confianza de la gente y adquirir una visión más amplia sobre la problemática de las comunidades para las cuales trabajan.

Esto contribuirá, en gran medida, a que los proyectos productivos que se vayan a ejecutar, tengan éxito y se garantice la sostenibilidad de los mismos, ya que, además, éstos deberán contener los análisis de viabilidad técnica y financiera que, a la vez, serán la garantía principal que respalde el apoyo crediticio, según se explica en el acápite relativo a la infraestructura y servicios de apoyo a la producción.

Es necesario reiterar que la metodología, tal como se presenta, es congruente con la política institucional que están poniendo en marcha los tres países y que, no será necesariamente aplicada en todas sus fases para todas las actividades productivas del Proyecto, debido, principalmente, a que en muchas localidades rurales de los países el proceso que sigue esta metodología ya se encuentra en etapas avanzadas.

Por ejemplo, puede afirmarse que en el área del Proyecto a nivel de productores y/o procesadores de leche y carne ya se han detectado los principales problemas de producción, procesamiento y comercialización, habiéndose ensayado algunas soluciones. En este caso, el Proyecto vendría a apoyar en el sentido de verificar conjuntamente con las instituciones responsables de su ejecución, la vigencia de los problemas encontrados y las razones de éxito o fracaso de tales soluciones.

Esta situación, que podría repetirse en diferentes actividades en cada uno de los Subproyectos, plantea la ventaja de realizar en forma más rápida las consultas con los beneficiarios, permitiendo establecer con ellos el tipo de solución más adecuado en términos de estudios y desempeño institucional para el apoyo en la prestación integral de servicios.

Finalmente, para asegurar la sostenibilidad del Proyecto, además de lo que se ha planteado anteriormente, se ha previsto que la ejecución del mismo atienda principalmente a dos criterios: i) la utilización incremental de los recursos de la comunidad en todo el proceso y, ii) el apoyo tendencialmente decreciente del Proyecto, con el propósito de promover la adopción del mismo por parte de los beneficiarios.

7.4.3. Estrategia Productiva

La experiencia en la promoción del desarrollo ha enseñado que toda estrategia para combatir la pobreza rural debe ser orientada a promover la mayor utilización del más abundante recurso de los pobres: su trabajo, su mano de obra. También ha enseñado que existen dos aspectos que, en forma complementaria, contribuyen a instrumentar esta estrategia: i) el crecimiento económico promoviendo el uso productivo de mano de obra con poca o ninguna calificación, como la agricultura y actividades artesanales o de pequeña y mediana empresa; y ii) la ampliación y mejoramiento de los servicios en educación y salud, ya que contribuyen significativamente a incrementar el potencial de los pobres para obtener mayores ingresos.

El segundo de estos aspectos, este proyecto lo aborda modestamente apoyando la introducción de agua potable. Deberán buscarse esfuerzos complementarios en las demás acciones actuales o potenciales en la Región del Plan Trifinio.

El crecimiento económico es lo que el Proyecto apoya significativamente, por lo que la estrategia productiva del mismo es relevante y debe complementar y apoyar el marco estratégico en su conjunto.

Se impulsarán tecnologías que requieran la utilización mínima de insumos externos, dando prioridad a la utilización eficiente de los recursos locales, con énfasis en su fuerza laboral, para alcanzar niveles de productividad que les garanticen un alto grado de autosuficiencia alimentaria y disminuyan al máximo los riesgos en el proceso productivo.

Esto, además, se fundamenta al analizar los efectos colaterales negativos, cuando los campesinos han adoptado la tecnología "modernizada" de la Revolución Verde, en el sentido de perder su autonomía productiva al reemplazar su germoplasma criollo por materiales genéticos altamente dependientes de insumos químicos, suplidos por empresas transnacionales.

En este sentido, la estrategia productiva plantea la utilización de tecnologías autosostenidas, en el desarrollo de las actividades productivas. Pretendiendo contribuir al establecimiento de un ambiente equilibrado, productividad y fertilidad sostenida del suelo y un control mayormente natural de plagas y enfermedades (manejo integrado de plagas).

Este enfoque también guiará el desempeño de la pequeña empresa y la artesanía, al promover tecnologías apropiadas con uso intensivo de mano de obra, así como que sean independientes al máximo de componentes externos.

7.4.3. Participación de la Mujer

El apoyo a la participación de la mujer en todas las actividades del Proyecto y a diferentes niveles de ejecución, constituye uno de los elementos de estrategia más importantes y forma parte de las estrategias de tipo productivo y social.

Consistirá, básicamente, en proporcionar, a varios niveles de ejecución y en todos los componentes de apoyo a la producción, las oportunidades para lograr la incorporación de la mujer en todas las actividades de desarrollo que se realicen como parte del Proyecto.

Se considera que la metodología de ejecución planteada anteriormente, contiene los mecanismos necesarios y suficientes para fomentar la participación de la mujer en los términos mencionados, ya que la toma en cuenta desde el inicio de las actividades de diagnóstico. Proporciona a las mujeres la oportunidad de que planteen su problemática, la discutan con el resto de la comunidad, seleccionen las soluciones que consideren más adecuadas y el estilo de instrumentarlas y ponerlas en marcha.

En otras palabras, la mujer se incorporará plenamente a las actividades centrales del Proyecto. Las actividades productivas y de capacitación y organización previstas para la mujer están contempladas como parte integral de los componentes del Proyecto.

Dentro de este esquema, las mujeres que participarán en las actividades productivas serán atendidas en sus requerimientos de extensión y asistencia técnica, crédito, comercialización y capacitación y organización, por los técnicos del EIZ y los especialistas de los Equipos Multidisciplinarios Básicos -EMB- (estos equipos se describen en el acápite 7.2).

Sin embargo, por considerarse necesarias otras acciones paralelas, dirigidas con mayor énfasis a la mujer y que, por aspectos socio-culturales, principalmente, se facilitan a través de agentes de cambio femeninos, en la conformación de cada EIZ, como miembro residente, habrá una técnica promotora del desarrollo de la mujer ^{9/}.

^{9/} En las intervenciones a nivel de campo, en los tres países, estos agentes de cambio, se les conoce con los siguientes nombres: El Salvador, Extensionista Mujer Rural; Guatemala, Educadora del Hogar; en Honduras, Promotora Desarrollo de la Mujer.

7.5. Costos del Sistema Institucional Propuesto

El funcionamiento del Sistema Institucional propuesto para la ejecución del Proyecto, deberá contar con una serie de recursos que implican erogación financiera o costos.

Tales costos se presentan a continuación, haciéndose una descripción general de los mismos, así como por categoría de gasto, donde se explican a mayor detalle. Es importante hacer notar que la estructuración de estos costos, se presenta desagregada en diferentes rubros dentro del Documento Base del Proyecto.

7.5.1. Descripción General

Como puede apreciarse en el Cuadro 7.1, la organización institucional propuesta, tiene un costo total estimado de US\$ 6.330.700 para un período de 5 años de ejecución del Proyecto, más un año para negociación y puesta en marcha del mismo, que se le ha llamado año cero.

CUADRO 7.1. RESUMEN COSTOS DEL SISTEMA INSTITUCIONAL PROPUESTO
(MILES DE DOLARES)

CATEGORIAS DE GASTO	AÑOS DEL PROYECTO					T O T A L		
	0	1	2	3	4	5	GENERAL	%
A. COSTOS DE INVERSION	153,2	592,6	25,5	10,4			781,6	12,35%
1. VEHICULOS Y EQUIPOS		268,3	4,1				272,4	4,30%
2. CONSULTORIAS	133,2	27,0	18,0	9,0			187,2	2,96%
3. CONSTRUCCION DE OBRAS FISICAS		22					220,0	3,48%
CONTINGENCIAS (15%)	2	77,3	3,3	1,4			101,9	1,61%
B. COSTOS RECURRENTE		839,8	1.177,6	1.175,7	1.179,0	1.177,1	5.549,1	87,65%
1. SERVICIOS PERSONALES		589,8	851,2	851,2	851,2	851,2	3.994,5	63,10%
2. VIATICOS		50,2	81,1	81,1	81,1	81,1	374,6	5,92%
3. COMBUSTIBLES		4,6	5,0	5,0	5,0	5,0	24,5	0,39%
4. MATERIALES Y SUMINISTROS		12,3	13,3	11,7	14,5	12,9	64,8	1,02%
5. CONTRATACION SERVICIOS		73,4	73,4	73,4	73,4	73,4	367,0	5,80%
CONTINGENCIAS (15%)		109,5	153,6	153,4	153,8	153,5	723,8	11,43%
COSTO TOTAL	153,2	1.432,4	1.203,1	1.186,1	1.179,0	1.177,1	6.330,7	100,00%

El total indicado antes está integrado por dos grupos de gastos, correspondientes a inversión y a costos recurrentes u operativos. El primero, asciende a US\$ 781.600, que representa un 12,35% del costo del montaje y funcionamiento del sistema institucional, mientras que el valor del segundo grupo es de US\$ 5.549.100, para un 87,65%.

Los costos de inversión están constituidos por aquellos gastos destinados a la adquisición de activos fijos y bienes muebles, así como al pago de servicios en concepto de consultorías para apoyar la negociación y puesta en marcha del Proyecto.

Por su parte, los costos de operación son los destinados al financiamiento de la ejecución de actividades orgánicas del Proyecto, a través de la utilización de recursos humanos específicos durante el período de vida del mismo. Estos costos incluyen servicios personales, viáticos, combustibles, materiales/suministros y pago de servicios no personales.

En ambos grupos de gastos se incluye una cantidad correspondiente al 15% para gastos contingentes, imprevistos o no presupuestados.

Como elemento de política financiera se recomienda que la categoría presupuestaria de contingencias, no sea afectada en los primeros años de ejecución del Proyecto. De esto se

exceptúan las contingencias del año cero, ya que este monto (US\$ 20.000), se utilizará para los gastos de operación de la Unidad Negociadora del Proyecto.

Para la selección y nomenclatura de las categorías presupuestarias, el criterio básico seguido fue la identificación de aquellas erogaciones que se consideraron como necesarias y mínimas, tomando en cuenta la naturaleza y objetivo global del Proyecto, así como la estructura orgánica propuesta.

La conformación de los valores monetarios para las categorías seleccionadas, está basada en estimaciones de los costos del mercado, según experiencias recientes, en proyecciones de fondos. Los montos previstos como contingencias podrían, en parte, ser utilizados para financiar los incrementos derivados de la inflación.

7.5.2. Descripción por Categoría de Gastos

De acuerdo a los conceptos anteriormente planteados, a continuación se describen los costos del Sistema Institucional agrupados por categoría de gastos.

a. Costos de Inversión

Los costos de inversión se presentan en el Cuadro 7.2, agrupados en las categorías de vehículos y equipos, consultorías y construcción de obras físicas.

La inversión en vehículos automotores se considera necesaria para garantizar la movilidad y fácil desplazamiento del personal del Proyecto, ya que se requiere una alta dosis de trabajo de campo, más que de gabinete, en labores de orientación y apoyo *in situ* a los productores y beneficiarios en general. De estos vehículos se asignará 1 para la Jefatura del Proyecto, 1 para cada una de las Coordinaciones de Area Nacional (3 en total) y 1 para cada uno de los Equipos Multidisciplinarios Básicos (3 en total).

Dado el volumen y diversidad de datos a procesar y los requerimientos de información para el apropiado seguimiento, evaluación y retroalimentación del Proyecto, es necesario que éste cuente en su estructura orgánica con un sistema de información que utilice tecnología computacional a través de redes, incluyendo hardware y software. Para ello se plantea la adquisición de 4 redes, 1 para la Jefatura del Proyecto y 1 para cada una de las Coordinaciones de Area Nacional.

Los escritorios y las sillas respectivas, se asignarán, 2 para cada uno de los 15 Equipos Interinstitucionales Zonales (30 en total), 12 para cada Coordinación de Area Nacional (36 en total), y 11 para la Jefatura del Proyecto.

En cuanto a archivadores, máquinas de escribir, fotocopiadoras, teléfonos y facsimiles, serán asignados 1 para la Jefatura del Proyecto y 1 para cada una de las Coordinaciones de Area Nacional.

Las mesas de sesiones se asignarán, 1 para cada sede de los E.I.Z (15 en total); 1 para cada Coordinación de Area Nacional, y 1 para la Jefatura del Proyecto. Para cada mesa se asignarán 8 sillas.

En este grupo de costos también se incluyen 8 líneas telefónicas, dos para cada sede nacional y dos para la sede trinacional.

Además, a las inversiones se integran los costos de servicios por consultoría, locales e internacionales, destinadas para la negociación y para sentar la base institucional previa a la ejecución del mismo. Al pie del Cuadro 7.2 se especifica cada una de las consultorías.

CUADRO 7.2. COSTOS DE INVERSION

DESCRIPCION	UNIDAD MEDIDA	COSTO UNIDAD US\$	AÑO 0		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		TOTAL			
			Nº	VALOR										
1. VEHICULOS Y EQUIPOS														
VEHICULOS 4 RUEDAS	JEEP	20.000			7	140,0					7	140,0		
EQUIPO COMPUTACION	RED	20.000			4	80,0					4	80,0		
ESCRITORIOS	ESCRIT.	200			77	15,4					77	15,4		
SILLAS ESCRITORIOS	SILLAS	40			77	3,1					77	3,1		
ARCHIVADORES	ARCHIVAD.	100			4	0,4					4	0,4		
MAQ. ESCRIBIR ELECT.	MAQ.ESCR.	800			4	3,2					4	3,2		
FOTOCOPIADORA	FOTOCOP.	4.000			4	16,0					4	16,0		
LINEAS TELEFONICAS	LINEAS	200			8	1,6					8	1,6		
TELEFONOS	TELEFONOS	200			4	0,8					4	0,8		
FACSIMIL	FACSIMIL	800			4	3,2					4	3,2		
MESA DE SESIONES.	MESA	300			10	3,0	9	2,7			19	5,7		
SILLAS SALA SESIONES	SILLAS	20			80	1,6	72	1,4			152	3,0		
SUB-TOTAL							268,3	4,1				272,4		
2. CONSULTORIAS														
- LOCALES C.P. a/	M/E	3.000			9	27,0	6	18,0	3	9,0	18	54,0		
- LOCALES L.P. b/	M/E	2.000	12	24,0							12	24,0		
- INTERNAC. C.P. c/	M/E	10.000	3	30,0							3	30,0		
- INTERNAC. L.P. d/	M/E	6.600	12	79,2							12	79,2		
SUB-TOTAL					27	133,2	9	27,0	6	18,0	3	9,0	45	187,2
3. CONSTRUCCION EDIFICIOS DEL PROYECTO:														
SEDE TRINACIONAL	EDIFICIO	40.000			1	40,0					1	40,0		
SEDES NACIONALES	EDIFICIO	20.000			3	60,0					3	60,0		
SEDES E.I.Z.	EDIFICIO	8.000			15	120,0					15	120,0		
SUB-TOTAL							19	220,0				220,0		
4. CONTINGENCIAS (15%)				20,0		77,3		3,3		1,4		101,9		
TOTAL COSTOS DE INVERSION				153,2		592,6		25,5		10,4		781,6		
a/ - FORMULACION DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS - ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION - ELABORACION DE MANUALES DE CLASIFICACION DE PUESTOS Y POLITICA LABORAL - CAPACITACION / FORMACION DE PERSONAL - PLANIFICACION ESTRATEGICA - DESARROLLO ORGANIZACIONAL														
b/ - ASISTENTE DEL NEGOCIADOR DEL PROYECTO c/ - EXPERTO DEL ORGANISMO COOPERANTE d/ - NEGOCIADOR DEL PROYECTO														

Finalmente se prevé que al término del período de ejecución del Proyecto, exista un tipo de instalaciones propias, para ubicar físicamente a algunas unidades responsables de la continuidad de las acciones del mismo. Por tal razón, el rubro de inversiones contempla la provisión de recursos financieros para la construcción de edificios para las oficinas del Proyecto destinadas a locales para la sede trinacional, las tres sedes nacionales y 15 sedes locales para los Equipos Interinstitucionales Zonales, en los tres países.

b. Servicios Personales

Como puede apreciarse en el Cuadro 7.3, los servicios personales se agrupan en cuatro categorías, los que tienen cobertura a nivel trinacional y los de las tres áreas nacionales.

En el caso de estos servicios, los valores se fijaron en atención a la necesidad de establecer niveles apropiados de beneficios que estimulen a los candidatos y que permitan la selección, contratación y permanencia, de personal calificado para los cargos propuestos.

Como se aprecia en el año 1, el personal tiene diferente número de meses/hombre, ya que la contratación del mismo se hará en forma progresiva. La ubicación de cada uno de los cargos se describen en el subcapítulo 7.2, referido a la estructura organizativa y funciones básicas del sistema institucional propuesto para la ejecución del Proyecto. Sin embargo, es necesario describir a detalle algunos rubros por su implicación estratégica.

CUADRO 7.3. SERVICIOS PERSONALES

CARGO/CONCEPTO	Nº PER- SONAS	MES US\$	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		TOTAL	
			Nº	VALOR	M/H	SALARIOS								
NIVEL TRINACIONAL	11		54	95,2	72	116,4	72	116,4	72	116,4	72	116,4	342	560,8
JEFE TRINACIONAL	1	3.000	12	36,0	12	36,0	12	36,0	12	36,0	12	36,0	60	180,0
JEFES DE UNIDAD	3	1.000	10	30,0	12	36,0	12	36,0	12	36,0	12	36,0	58	174,0
SECRETARIAS	2	300	10	6,0	12	7,2	12	7,2	12	7,2	12	7,2	58	34,8
CONTADORES	2	400	8	6,4	12	9,6	12	9,6	12	9,6	12	9,6	56	44,8
AUXILIAR COMPUTACION	2	400	6	4,8	12	9,6	12	9,6	12	9,6	12	9,6	54	43,2
EXPERTO INFORMATICA	1	1.500	8	12,0	12	18,0	12	18,0	12	18,0	12	18,0	56	84,0
EL SALVADOR	37		67	107,0	124	168,6	124	168,6	124	168,6	124	168,6	563	781,5
COORDINADOR AREA MAC.	1	2.000	10	20,0	12	24,0	12	24,0	12	24,0	12	24,0	58	116,0
PROFESIONALES E.M.B.	4	1.500	8	48,0	12	72,0	12	72,0	12	72,0	12	72,0	56	336,0
ENCARGADOS SUB UNIDAD	3	800	8	19,2	12	28,8	12	28,8	12	28,8	12	28,8	56	134,4
SECRETARIA	1	300	8	2,4	12	3,6	12	3,6	12	3,6	12	3,6	56	16,8
AUXILIAR COMPUTACION	1	800	6	4,8	12	9,6	12	9,6	12	9,6	12	9,6	54	43,2
CONTADOR	1	400	8	3,2	12	4,8	12	4,8	12	4,8	12	4,8	56	22,4
DIBUJANTE	1	400	6	2,4	12	4,8	12	4,8	12	4,8	12	4,8	54	21,6
AJUSTE SEDE EIZ	9	180	4	6,5	12	19,4	12	19,4	12	19,4	12	19,4	52	84,2
DIETAS COM. INTERINST.	8	20	1	0,2	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	17	2,7
DIETAS AGRICULT. EIZ	8	5	8	0,3	24	1,0	24	1,0	24	1,0	24	1,0	104	4,2
GUATEMALA	58		67	113,9	124	189,5	124	189,5	124	189,5	124	189,5	563	872,0
COORDINADOR AREA MAC.	1	2.000	10	20,0	12	24,0	12	24,0	12	24,0	12	24,0	58	116,0
PROFESIONALES E.M.B.	4	1.500	8	48,0	12	72,0	12	72,0	12	72,0	12	72,0	56	336,0
ENCARGADOS SUB UNIDAD	3	800	8	19,2	12	28,8	12	28,8	12	28,8	12	28,8	56	134,4
SECRETARIA	1	300	8	2,4	12	3,6	12	3,6	12	3,6	12	3,6	56	16,8
AUXILIAR COMPUTACION	1	800	6	4,8	12	9,6	12	9,6	12	9,6	12	9,6	54	43,2
CONTADOR	1	400	8	3,2	12	4,8	12	4,8	12	4,8	12	4,8	56	22,4
DIBUJANTE	1	400	6	2,4	12	4,8	12	4,8	12	4,8	12	4,8	54	21,6
AJUSTE SEDE EIZ	18	180	4	13,0	12	38,9	12	38,9	12	38,9	12	38,9	52	168,5
DIETAS COM. INTERINST.	8	20	1	0,2	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	17	2,7
DIETAS AGRICULT. EIZ	20	5	8	0,8	24	2,4	24	2,4	24	2,4	24	2,4	104	10,4
HONDURAS	57		67	113,9	124	189,4	124	189,4	124	189,4	124	189,4	563	871,5
COORDINADOR AREA MAC.	1	2.000	10	20,0	12	24,0	12	24,0	12	24,0	12	24,0	58	116,0
PROFESIONALES E.M.B.	4	1.500	8	48,0	12	72,0	12	72,0	12	72,0	12	72,0	56	336,0
ENCARGADOS SUB UNIDAD	3	800	8	19,2	12	28,8	12	28,8	12	28,8	12	28,8	56	134,4
SECRETARIA	1	300	8	2,4	12	3,6	12	3,6	12	3,6	12	3,6	56	16,8
AUXILIAR COMPUTACION	1	800	6	4,8	12	9,6	12	9,6	12	9,6	12	9,6	54	43,2
CONTADOR	1	400	8	3,2	12	4,8	12	4,8	12	4,8	12	4,8	56	22,4
DIBUJANTE	1	400	6	2,4	12	4,8	12	4,8	12	4,8	12	4,8	54	21,6
AJUSTE SEDE EIZ	18	180	4	13,0	12	38,9	12	38,9	12	38,9	12	38,9	52	168,5
DIETAS COM. INTERINST.	8	20	1	0,2	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	17	2,7
DIETAS AGRICULT. EIZ	19	5	8	0,8	24	2,3	24	2,3	24	2,3	24	2,3	104	9,9
SEGURO	47	2.000		94,0		94,0		94,0		94,0		94,0		470,0
TOTAL SALARIOS				395,2		559,2		559,2		559,2		559,2		2.632,0
AGUINALDO	0,08			32,9		46,6		46,6		46,6		46,6		219,3
GRATIFICACION RETIRO	0,08			32,9		46,6		46,6		46,6		46,6		219,3
TOTAL			255	589,8	444	851,2	444	851,2	444	851,2	444	851,2	2,031	3.994,5

En primer lugar, está el rubro de "ajuste sede EIZ", el cual se refiere a un monto de US\$ 180,00 mensuales, que se proveerá a los empleados de las instituciones que apoyarán a los Equipos Interinstitucionales Zonales -EIZ-, en la categoría de miembros "residentes". Dicho monto consistirá una compensación económica por trasladarse a vivir a las áreas geográficas de influencia de cada uno de los EIZ, en las cuales las condiciones de vida no son adecuadas.

También se contempla el rubro de "dietas comisión interinstitucional", para los 8 miembros en cada una de las áreas nacionales, para una sesión trimestral con asignación de US\$ 20,00 para cada miembro por sesión. Como se plantea en la descripción de las funciones básicas, estas sesiones servirán para apoyar la coordinación interinstitucional a nivel de campo, y para fortalecer el apoyo institucional que el Proyecto requerirá a nivel técnico-político.

Finalmente, está el rubro "dietas agricultores residentes EIZ", el cual consiste en un monto de US\$ 5,00 que recibirán los representantes de agricultores de cada componente productivo, por cada día de trabajo que dediquen a la coordinación y realización de actividades como miembros residentes de los EIZ. Dedicarán 2 días al mes para este propósito.

Por otro lado, se contemplan US\$ 2.000,00/año por cada uno de los empleados directos del Proyecto para servicios de seguro médico y de vida. Además, también se estima el equivalente de dos meses de sueldo adicionales al año, para cubrir las prestaciones de aguinaldo y gratificación por retiro.

c. Viáticos

Con la categoría de viáticos, que aparece descrita en el Cuadro 7.4, se financiarán los gastos de viaje y estadía de tres diferentes grupos de funcionarios.

CUADRO 7.4. VIATICOS

CARGOS	Nº PER-SONAS	VALOR VIATICO US\$	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		TOTAL		
			DIAS	VALOR	DIAS	VALOR	DIAS	VALOR	DIAS	VALOR	DIAS	VALOR	DIAS	VALOR	
NIVEL TRINACIONAL	7	60	4,3	96	6,6	96	6,6	96	6,6	96	6,6	96	6,6	444	30,7
COMISION OPERATIVA															
SECTORIAL TRINACIONAL	3	30	6 0,5	12 1,1	12 1,1	12 1,1	12 1,1	12 1,1	12 1,1	12 1,1	12 1,1	12 1,1	12 1,1	54	4,9
JEFE TRINACIONAL	1	80	24 1,9	24 1,9	24 1,9	24 1,9	24 1,9	24 1,9	24 1,9	24 1,9	24 1,9	24 1,9	24 1,9	120	9,6
JEFES DE UNIDAD															
CAPACITACION	1	60	9 0,5	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	81	4,9
SEGUIM. Y EVALUACION	1	60	15 0,9	30 1,8	30 1,8	30 1,8	30 1,8	30 1,8	30 1,8	30 1,8	30 1,8	30 1,8	30 1,8	135	8,1
ADMINISTRATIVA	1	60	6 0,4	12 0,7	12 0,7	12 0,7	12 0,7	12 0,7	12 0,7	12 0,7	12 0,7	12 0,7	12 0,7	54	3,2
EL SALVADOR	12	132	9,5	216	16,2	216	16,2	216	16,2	216	16,2	216	16,2	996	74,3
COORDINADOR AREA NAC.	1	60	12 0,7	24 1,4	24 1,4	24 1,4	24 1,4	24 1,4	24 1,4	24 1,4	24 1,4	24 1,4	24 1,4	108	6,5
PROFESIONALES E.H.B.	4	60	9 2,2	18 4,3	18 4,3	18 4,3	18 4,3	18 4,3	18 4,3	18 4,3	18 4,3	18 4,3	18 4,3	81	19,4
ENCARGADOS SUB UNIDAD															
CAPACITACION	1	60	9 0,5	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	81	4,9
ADMINISTRATIVA	1	60	3 0,2	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	27	1,6
INFRAESTRUCTURA	1	60	3 0,2	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	27	1,6
TECNICOS ITINERANTES	4	15	96 5,8	144 8,6	144 8,6	144 8,6	144 8,6	144 8,6	144 8,6	144 8,6	144 8,6	144 8,6	144 8,6	672	40,3
GUATEMALA	18	132	18,2	216	29,2	216	29,2	216	29,2	216	29,2	216	29,2	996	134,8
COORDINADOR AREA NAC.	1	60	12 0,7	24 1,4	24 1,4	24 1,4	24 1,4	24 1,4	24 1,4	24 1,4	24 1,4	24 1,4	24 1,4	108	6,5
PROFESIONALES E.H.B.	4	60	9 2,2	18 4,3	18 4,3	18 4,3	18 4,3	18 4,3	18 4,3	18 4,3	18 4,3	18 4,3	18 4,3	81	19,4
ENCARGADOS SUB UNIDAD															
CAPACITACION	1	60	9 0,5	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	81	4,9
ADMINISTRATIVA	1	60	3 0,2	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	27	1,6
INFRAESTRUCTURA	1	60	3 0,2	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	27	1,6
TECNICOS ITINERANTES	10	15	96 14,4	144 21,6	144 21,6	144 21,6	144 21,6	144 21,6	144 21,6	144 21,6	144 21,6	144 21,6	144 21,6	672	100,8
HONDURAS	18	132	18,2	216	29,2	216	29,2	216	29,2	216	29,2	216	29,2	996	34,8
COORDINADOR AREA NAC.	1	60	12 0,7	24 1,4	24 1,4	24 1,4	24 1,4	24 1,4	24 1,4	24 1,4	24 1,4	24 1,4	24 1,4	108	6,5
PROFESIONALES E.H.B.	4	60	9 2,2	18 4,3	18 4,3	18 4,3	18 4,3	18 4,3	18 4,3	18 4,3	18 4,3	18 4,3	18 4,3	81	19,4
ENCARGADOS SUB UNIDAD															
CAPACITACION	1	60	9 0,5	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	18 1,1	81	4,9
ADMINISTRATIVA	1	60	3 0,2	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	27	1,6
INFRAESTRUCTURA	1	60	3 0,2	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	6 0,4	27	1,6
TECNICOS ITINERANTES	10	15	96 14,4	144 21,6	144 21,6	144 21,6	144 21,6	144 21,6	144 21,6	144 21,6	144 21,6	144 21,6	144 21,6	672	100,8
TOTAL	55		50,2	81,1	81,1	81,1	81,1	744	81,1	744	81,1	744	81,1	1.488	374,6

Primero, los miembros de la Comisión Operativa Sectorial Trinacional, quienes viajarán de las capitales de los tres países al área del Proyecto, donde los costos de estadía son menores, razón por la que la asignación diaria es de US\$ 30,00. Se estimó un promedio de 1 día por mes.

Por otro lado, está el personal directamente contratado por el Proyecto, quienes viajarán desde el área del mismo, especialmente, hacia las capitales de los tres países. Por ello, la asignación diaria es de US\$ 80,00 para el Jefe del Proyecto, con un promedio de 2 días al mes y de US\$ 60,00 para los Jefes de las Unidades y Subunidades, para los Coordinadores de Areas Nacionales, y para los miembros de los Equipos Multidisciplinarios Básicos, para quienes se estimó desde 0,5 hasta 2 días por mes, como puede apreciarse en el cuadro antes referido.

Por último, está el otro grupo de funcionarios de las "Instituciones" que actuarán como miembros itinerantes de los EIZ, quienes se desplazarán en las áreas del Proyecto en cada uno de los países. Para ellos se asignó la suma de US\$ 15,00 diarios, para un promedio de 12 días al mes.

d. Combustibles

En el Cuadro 7.5 aparecen los costos de combustibles, los cuales se presentan agrupados para cuatro diferentes instancias.

Primero se calculó un recorrido anual de 11.000 kilómetros para la Jefatura del Proyecto, lo cual incluye viajes hacia las capitales de los tres países y recorrido en el área total del Proyecto.

En la segunda instancia se estimaron los recorridos anuales necesarios para la Coordinación de las Areas Nacionales, habiéndose estimado 7, 10 y 12 miles de kilómetros para El Salvador, Honduras y Guatemala respectivamente.

Luego aparece el cálculo para el desplazamiento anual de los Equipos Multidisciplinarios Básicos, el cual se estimó en 9,6, 13,1 y 15,6 miles de kilómetros para los países en el orden descrito en el párrafo anterior.

Finalmente aparece el uso de combustible por parte de los Equipos Interinstitucionales Zonales, para lo cual y tomando en cuenta que su recorrido es sólo en cada una de las 15 zonas del Proyecto, para los miembros residentes se estimó un recorrido anual de 5.000 kilómetros, mientras que para los miembros itinerantes, que cubrirán 3 de las zonas, el recorrido anual estimado fue de 10.000 kilómetros.

Para los cálculos financieros se tomó como promedio un consumo de 1 galón de combustible (gasolina) por cada 30 kilómetros de recorrido, con un precio de \$1,60 por galón.

CUADRO 7.5. COSTOS DE COMBUSTIBLES ^{a/}
(MILES DE Km. Y MILES DE DOLARES)

CONCEPTO	VEHI- CULOS	COSTO GL.GAS US\$	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		TOTAL	
			Km	VALOR										
JEFATURA TRINACIONAL	1	1,60	11,0	0,6	11,0	0,6	11,0	0,6	11,0	0,6	11,0	0,6	55,0	2,9
COORDINADOR AREA NACIONAL														
EL SALVADOR	1	1,60	7,0	0,4	7,0	0,4	7,0	0,4	7,0	0,4	7,0	0,4	35,0	1,9
HONDURAS	1	1,60	10,0	0,5	10,0	0,5	10,0	0,5	10,0	0,5	10,0	0,5	50,0	2,7
GUATEMALA	1	1,60	12,0	0,6	12,0	0,6	12,0	0,6	12,0	0,6	12,0	0,6	60,0	3,2
SUBTOTAL	3		29,0	1,5	29,0	1,5	29,0	1,5	29,0	1,5	29,0	1,5	145,0	7,7
EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIO BASICOS														
EL SALVADOR	1	1,60	9,6	0,5	9,6	0,5	9,6	0,5	9,6	0,5	9,6	0,5	48,0	2,6
HONDURAS	1	1,60	13,1	0,7	13,1	0,7	13,1	0,7	13,1	0,7	13,1	0,7	65,5	3,5
GUATEMALA	1	1,60	15,6	0,8	15,6	0,8	15,6	0,8	15,6	0,8	15,6	0,8	78,0	4,2
SUBTOTAL	3		38,3	2,0	38,3	2,0	38,3	2,0	38,3	2,0	38,3	2,0	191,5	10,2
EQUIPOS INTERINSTITUCIONALES IONALES														
GRUPOS RESIDENTES	15	1,60	2,5	0,1	5,0	0,3	5,0	0,3	5,0	0,3	5,0	0,3	22,5	1,2
GRUPOS ITINERANTES	5	1,60	5,0	0,3	10,0	0,5	10,0	0,5	10,0	0,5	10,0	0,5	45,0	2,4
SUBTOTAL	20		62,5	0,4	125,0	0,8	125,0	0,8	125,0	0,8	125,0	0,8	67,5	3,6
TOTAL	27		140,8	4,6	203,3	5,0	203,3	5,0	203,3	5,0	203,3	5,0	459,0	24,5

^{a/} SE ESTIMO EL CONSUMO DE 1 GL. CADA 30 KM.

e. Materiales y Suministros

Los costos estimados para la categoría de materiales y suministros aparecen en el Cuadro 7.6.

Dentro de esta categoría, se presentan los requerimientos de llantas y neumáticos para los 7 vehículos del Proyecto, para lo cual se tomó como base, el cálculo que serán cambiadas con cada recorrido de 25.000 kilómetros.

En cuanto al renglón de repuestos para vehículos, se incluyen los 7 del Proyecto y los que estarían proporcionando las instituciones ejecutoras. Estos últimos serían 15 para los miembros residentes de los EIZ y 5 para los correspondientes grupos de miembros itinerantes. Para los cinco años de vida del Proyecto se estimaron 56 "lotes" de repuestos de US\$ 300,00 cada uno, 20 para los vehículos del Proyecto y 36 para los de las Instituciones.

Por experiencias anteriores, se sabe que los vehículos de las Instituciones Gubernamentales que ponen al servicio de los proyectos de desarrollo, en un alto porcentaje requieren de refaccionamientos previos para estar en buenas condiciones de uso. Por tal razón, se programaron 10 "lotes" de repuestos para el primer año y 5, 6, 7 y 8 para los años subsiguientes.

La mano de obra necesaria para efectuar las reparaciones la tienen disponibles las Instituciones Gubernamentales, ya que cuentan con talleres de mecánica automotriz para el mantenimiento de todos sus vehículos. Para el caso de los vehículos del Proyecto, en la siguiente categoría de gastos se incluye lo correspondiente a mano de obra contratada por servicios especiales.

CUADRO 7.6. MATERIALES Y SUMINISTROS

CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNIDAD US\$	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		TOTAL	
			Nº	VALOR										
LLANTAS, NEUMATICOS a/ REPUESTOS VEHICULOS:	LLANTAS	80			28	2,2			28	2,2			56	4,5
PROYECTO	REPUESTOS	300	2	0,6	3	0,9	4	1,2	5	1,5	6	1,8	20	6,0
INSTIT. EJECUTORAS	REPUESTOS	300	10	3,0	5	1,5	6	1,8	7	2,1	8	2,4	36	10,8
PAPELERIA	RESMAS	4	80	0,3	80	0,3	80	0,3	80	0,3	80	0,3	400	1,6
PAPEL IMPRESORA	CAJAS	50	24	1,2	24	1,2	24	1,2	24	1,2	24	1,2	120	6,0
PAPEL FAX	ROLLO	20	30	0,6	30	0,6	30	0,6	30	0,6	30	0,6	150	3,0
OTROS PRODUCTOS PAPEL Y CARTON	VARIOS	20	100	2,0	100	2,0	100	2,0	100	2,0	100	2,0	500	10,0
CINTAS DE IMPRESORAS	CINTAS	15	20	0,3	20	0,3	20	0,3	20	0,3	20	0,3	100	1,5
TONER	BOTES	20	12	0,2	12	0,2	12	0,2	12	0,2	12	0,2	60	1,2
OTROS PROD. OFICINA	N/A	4,000	1	4,0	1	4,0	1	4,0	1	4,0	1	4,0	5	20,0
PRODUCTOS LIMPIEZA	GALONES	3	12		12		12		12		12		60	0,2
TOTAL					12,3		13,3		11,7		14,5		12,9	64,8

Los demás renglones de esta categoría son, básicamente, en apoyo a los gastos operativos de las tres oficinas de las Coordinaciones de Areas Nacionales y la de la Jefatura del Proyecto. Materiales básicos de oficina, como papelería, otros productos de papel y otros productos de oficina, que serán suministrados a las sedes de los EIZ.

f. Contratación de Servicios

En esta última categoría de gastos y con el propósito de no crear una mayor dotación de personal del Proyecto, se propone la contratación externa de servicios para el mantenimiento y seguros para los 7 vehículos que serán comprados por el Proyecto, para repuestos y mantenimiento del equipo computacional y los demás equipos de reproducción y comunicación, para reparaciones varias en las oficinas, así como servicios de divulgación e impresión, vigilancia, limpieza y de mensajería.

Como puede apreciarse en el Cuadro 7.7, los servicios antes mencionados se manejarán a través de contratos específicos, uno por cada país, como aparece en la columna de "Unidad Medida".

En el caso del seguro para vehículos, será 1 para cada uno de los 7 vehículos del Proyecto; y para los repuestos y mantenimiento de "otros equipos" (fotocopiadoras y facsimiles), se programaron 2 anuales en cada una de las cuatro oficinas principales del Proyecto (Jefatura y las 3 oficinas de Coordinación de Area Nacional).

CUADRO 7.7. CONTRATACION DE SERVICIOS

CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNIDAD US\$	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		TOTAL	
			Nº	VALOR										
MANTENIMIENTO VEHICULOS AUTOMOTRICES	CONTRATO	2.000	3	6,0	3	6,0	3	6,0	3	6,0	3	6,0	15	30,0
SEGUROS	VEHICULO	2.000	7	14,0	7	14,0	7	14,0	7	14,0	7	14,0	35	70,0
REP. MTO. EQUI. COMPUT.	CONTRATO	3.000	3	9,0	3	9,0	3	9,0	3	9,0	3	9,0	15	45,0
REP. MTO. OTROS EQUIPOS	FOT. FAX	300	8	2,4	8	2,4	8	2,4	8	2,4	8	2,4	40	12,0
REPARACIONES VARIAS	CONTRATO	500	3	1,5	3	1,5	3	1,5	3	1,5	3	1,5	15	7,5
SERVICIO DIVULGACION E IMPRESIONES	CONTRATO	9.000	3	27,0	3	27,0	3	27,0	3	27,0	3	27,0	15	135,0
VIGILANCIA	CONTRATO	2.000	3	6,0	3	6,0	3	6,0	3	6,0	3	6,0	15	30,0
LIMPIEZA	CONTRATO	2.000	3	6,0	3	6,0	3	6,0	3	6,0	3	6,0	15	30,0
MENSAJERIA	CONTRATO	500	3	1,5	3	1,5	3	1,5	3	1,5	3	1,5	15	7,5
TOTAL			36	73,4	36	73,4	36	73,4	36	73,4	36	73,4	180	367,0

APENDICE A

**INSTITUCIONES RELACIONADAS
CON LA EJECUCION DEL PROYECTO**



APENDICE A

INSTITUCIONES RELACIONADAS CON LA EJECUCION DEL PROYECTO

Como se indicó en el numeral 7.3, en este apéndice se presenta una descripción ampliada de las instituciones propuestas para participar, de alguna manera, en la ejecución del Proyecto. Estas instituciones, además de agruparse por país, también se diferencian aquellas que participarán directamente en la ejecución del Proyecto, algunas que se proponen para aportar apoyos específicos y otras con las que tendría que coordinarse la realización de actividades específicas.

1.1. Area El Salvador

A continuación se describen las instituciones que participarán en el área de El Salvador, agrupadas en el Sector Público Agropecuario -SPA-, el Sector Privado y Otros Sectores Participantes.

1.1.1. Sector Público Agropecuario

Para cada institución se describen sus objetivos, funciones relacionadas al Proyecto, la capacidad instalada en la zona del Proyecto y cómo prestará sus servicios al mismo.

a. Dirección General de Recursos Naturales Renovables -DGRNR-

Como objetivos fundamentales, tiene el velar por la recuperación, conservación y protección del recurso agua, suelo, bosque, flora, y fauna de El Salvador.

Contribuye al incremento de la productividad del país, por medio del fomento de la tecnología del riego y drenaje, que permita la utilización racional e intensiva de los recursos agua-suelo, en apoyo a las comunidades que se encuentren en la zona del Valle del Guajoyo, intensiva en agricultura con riego.

Entre sus funciones están: i) aplicar los instrumentos legales que regulen la conservación y desarrollo de los recursos naturales; ii) promover la ejecución del Proyecto para el aprovechamiento integral y racional de los recursos agua, suelo, fauna y flora, y iii) generar información relativa a los recursos naturales del país, meteorología e hidrología, que apoye las acciones de desarrollo de los mismos y de otras actividades de la economía.

Las acciones serán desarrolladas por medio de la agencia de extensión de Metapán, en el departamento de Santa Ana, y la que se ubica en la Palma, en el departamento de Chalatenango.

Esta Dirección General opera a través de tres divisiones, que son básicamente las que ejecutan el accionar del MAG, para lograr el desarrollo y la conservación de los recursos naturales.

Estas divisiones son: Recursos Naturales, Meteorología e Hidrología y Riego y Drenaje. Todas tienen su sede principal en el cantón el Matazano, municipio de Soyapango, departamento de San Salvador.

La División de Recursos Naturales aplica las normas y regulaciones necesarias para concentrar la intervención directa del Estado en la protección, conservación y restauración de los recursos forestales. Esta unidad norma los parques nacionales y vida

silvestre, velando por la conservación de las áreas naturales y el uso racional de la vida silvestre en la zona del Proyecto, a través de agentes forestales.

La División de Meteorología e Hidrología, procesa información básica sobre el clima, cubriendo las demandas actuales y potenciales de información en el puesto meteorológico de Metapán.

La División de Riego y Drenaje operará en las zonas de riego del Proyecto, fomentando y transfiriendo la tecnología de riego y drenaje, a fin de incrementar la producción y productividad agropecuaria.

Las Divisiones antes mencionadas trabajan con ingenieros agrónomos con especialidades en suelos, agua y medio ambiente en general, como también, incluyen personal capacitado en riego y drenaje, meteorología e hidrología.

b. Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal -CENTA-

Tiene como objetivo general el contribuir al incremento de la producción y productividad del Sector Agropecuario y Forestal, mediante la generación y transferencia de tecnología apropiada para cultivos, especies animales y recursos naturales renovables, que posibiliten la satisfacción de las necesidades alimentarias de la población, de las exportaciones y de la agroindustria local, propiciando incrementos de los ingresos netos de los productores, el manejo racional y sostenido de los recursos naturales y la conservación del medio ambiente.

Planifica, coordina y ejecuta la investigación y extensión agropecuaria y forestal, conforme a las políticas que, para el desarrollo del sector agropecuario y forestal, establezca el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Comité Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

Estimula y promueve la cooperación financiera y técnica de las entidades públicas y privadas, en sus diversas formas de constitución, en la ejecución de proyectos conjuntos de investigación y extensión agropecuaria y forestal.

Entre sus funciones está la de generar, validar y transferir la tecnología agropecuaria y forestal para productos de consumo interno, exportación y agroindustriales, acorde a las demandas de productores, en zonas agroecológicas específicas, considerando a la familia rural como elemento central de este proceso.

Proporciona el servicio de extensión, dirigido, especialmente, a los pequeños y medianos productores agropecuarios y forestales.

Divulga los logros y resultados de la investigación generada en el país o introducida, con el fin de facilitar la adopción de las tecnologías apropiadas.

Promueve el uso generalizado de las opciones tecnológicas y de los servicios de laboratorios que apoyan a la producción.

El CENTA tendrá una participación muy importante, ya que, con carácter itinerante, participará en lo referido a las actividades de investigación agropecuaria, el área agroforestal y la comercialización y, con carácter permanente, lo que concierne a extensión agropecuaria y lo relativo al desarrollo de la mujer rural.

c. Banco de Fomento Agropecuario -BFA-

Tiene como objetivo el proporcionar financiamiento a la producción del sector agropecuario, otorga créditos de avío e inversión para alimentos básicos, productos de exportación, recursos naturales, maquinaria agrícola, fomento agroindustrial y ganadería.

El BFA, para las zonas de Anguiatú y San Francisco Guajoyo cuenta con una agencia bancaria en Metapán y, para el área del Pital, con las agencias de Chalatenango y Nueva Concepción.

Cada agencia posee funcionarios que se denominan oficiales de crédito, los que, en su mayoría, son peritos agrónomos y bachilleres agrícolas y, en algunos casos, ingenieros agrónomos. Entre las funciones que desempeñan, está la de inspeccionar la unidad productiva que solicita el crédito, ayudar al usuario a planificarlo y elaborar la solicitud del mismo y supervisar el uso de los desembolsos.

La agencia analiza y aprueba hasta ciertos montos, o en su caso, canaliza al nivel central del banco y contrata el crédito. Una vez se tengan los desembolsos, el oficial de crédito visita la finca con una frecuencia que varía de acuerdo al tipo y magnitud del proyecto.

1.1.3. Sector Privado

Como estrategia de ejecución del Proyecto, está planteado que los "apoyos específicos", serán requeridos cuando la capacidad que desarrollen los Equipos Interinstitucionales Zonales -EIZ- más los Equipos Multidisciplinarios Básicos -EMB-, no sea suficiente para apoyar algún aspecto o proceso especializado.

En este sentido, se considera que potencialmente se requerirá de apoyo en el área de la producción y exportación de cultivos, especialmente en las zonas con riego, así como en el área del desarrollo de la gestión empresarial a nivel local.

Considerando lo anterior, a continuación se presenta el perfil de dos entidades que podrían participar en apoyos específicos en tales áreas, FUSADES y TECHNOSERVE.

a. Fundación Salvadoreña Para el Desarrollo Económico y Social -FUSADES-

FUSADES, es una organización privada sin fines de lucro y sin posición política partidaria. Sus actividades son financiadas por contribuciones de sus miembros, instituciones nacionales e internacionales.

Ha creado y promovido programas relacionados con el desarrollo económico del país. En el campo de las exportaciones, ha establecido el Programa de Promoción de Inversiones y Diversificación de Exportaciones -PRIDEX-, el Programa de Diversificación Agrícola -DIVAGRO- y el Programa de Fomento a la Inversión y Diversificación de las Exportaciones -FIDEX-.

El PRIDEX incluye, entre sus áreas de atención, a la "industria manufacturera y liviana", relacionada con productos de cuero, plástico, madera, minerales y artesanías industriales.

Entre los servicios que ofrece, están la asesoría en la estructuración de proyectos de exportación, información sobre el comportamiento y características de los mercados de exportación, ayuda para localizar tecnologías de producción y contratar consultores para que trabajen con los clientes del Programa.

Por su parte, DIVAGRO, fomenta el cultivo de productos agrícolas no tradicionales de exportación y el establecimiento de plantas agroindustriales que utilicen insumos nacionales, con el objeto de generar divisas y empleos en el área rural de El Salvador.

Entre los servicios que ofrece está la elaboración de estudios y diagnósticos básicos para la diversificación agrícola nacional, los cuales son financiados totalmente por el Programa y, por ende, son de carácter público. Asiste a sus clientes en la elaboración de estudios de factibilidad y mercadeo para proyectos específicos.

También ofrece asistencia técnica para los procesos productivos de los cultivos, en riego, en acuacultura y agroindustria.

Finalmente, el FIDEX otorga préstamos financieros a los usuarios de los programas anteriores, complementando las acciones de los mismos en lo relativo al fomento de productos no tradicionales y sus exportaciones.

b. TECHNOSERVE

TECHNOSERVE es una ONG internacional, con subsele en El Salvador, donde cuenta con alrededor de 41 profesionales en áreas como la administración de empresas, agronomía, zootecnia, economía agrícola, ingeniería industrial, contaduría y sociología.

Entre los servicios que presta están la asistencia técnica y administrativa para el desarrollo de empresas autosuficientes de grupos rurales.

Esto incluye la formulación de estudios de factibilidad, asesoría en la formación de capital y planificación financiera, de la producción y comercialización de la empresa agropecuaria. Diseña y pone en marcha sistemas contables y de control financiero y entrena en aspectos gerenciales.

Además, asiste técnicamente en la selección y producción de cultivos, supervisa los diseños de los procesos de producción de las plantas y de las construcciones e instalaciones.

1.1.3. Otros Sectores Participantes

Como se indicara anteriormente, el Proyecto necesitará coordinar actividades con otros sectores e instituciones, que si bien no aparecen en el organigrama de la Figura 7.2, sí tendrán un papel importante que jugar en el desempeño del Proyecto.

Entre ellas está la Dirección General de Caminos, para lo relativo a las vías de acceso, PLANSABAR para el apoyo en lo relativo a acueductos rurales, la SEMA para coordinar esfuerzos en lo que se refiere al mejoramiento del medio ambiente y PRODESAR para el apoyo a las artesanías.

a. Dirección General de Caminos

Tiene como objetivo ampliar, conservar y restaurar la infraestructura vial del país, de tal manera que contribuya eficazmente a la reactivación económica. Programa la ejecución de nuevas carreteras, caminos y obras de mantenimiento en las diferentes zonas del país.

Entre su funciones está la de establecer prioridades para la ampliación de la red de carreteras, efectuar las operaciones de mantenimiento rutinario y preventivo y de emergencia en las carreteras y caminos del país.

Esta Dirección General no tiene capacidad de ejecutar el componente de caminos del Proyecto, sin embargo, por pertenecer al Ministerio de Obras Públicas, el que a su vez tiene la función de vigilar el cumplimiento de las leyes y reglamentos que regulan las construcciones e instalaciones públicas y privadas, tendrá que mantenerse una relación de coordinación.

b. Plan Nacional de Saneamiento Básico Rural -PLANSABAR- (Dependencia del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social)

Tiene como objetivo apoyar el proceso de desarrollo económico y social en el área rural del país, mediante el mejoramiento de las condiciones sanitarias, con acciones de saneamiento básico y educación comunal.

Ejecuta y actualiza el plan nacional de saneamiento básico rural, operando de acuerdo a las políticas formuladas por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. También coordina, con las distintas instituciones gubernamentales y agencias externas, la introducción de agua potable y letrización en el área rural.

Opera el mantenimiento de acueductos rurales, la investigación y perforación de pozos y la letrización en cuatro regiones de El Salvador, (Occidental, Central, Paracentral y Oriental).

En una forma periódica y de acuerdo a solicitud de los beneficiarios promoverá y educará a dicha población sobre la necesidad de construir letrinas como medio de prevenir las enfermedades y de adquirir mejores costumbres.

c. Secretaría Ejecutiva del Medio Ambiente -SEMA-

La Secretaría Ejecutiva del Medio Ambiente (SEMA) tiene el objetivo básico de formular y proponer al Consejo Nacional del Medio Ambiente (CONAMA), las políticas y estrategias que propicien el desarrollo sostenido de la protección de los recursos naturales y del medio ambiente.

Además, coordina y vela por el cumplimiento de tales políticas y estrategias emanadas de dicho Consejo, supervisando el cumplimiento de las evaluaciones de Impacto Ambiental, de las acciones propuestas por el sector público y privado, de acuerdo a las leyes, procedimientos y lineamientos establecidos.

Desarrolla campañas educativas hacia el público en general, para lograr un cambio de actitudes en la población, a fin de que contribuya al proceso de recuperación y desarrollo de los recursos ambientales del país. Asimismo, mantiene información actualizada sobre temas que sirvan de instrumento en la proyección de acciones para mejorar las condiciones ambientales.

La sede de esta secretaría funciona en San Salvador y, en base a denuncias presentadas por diferentes personas naturales o jurídicas, visita los lugares afectados. Además, en coordinación con cualquier entidad interesada en el tema, desarrolla acciones tendientes a la protección, recuperación y manejo del medio ambiente y los recursos naturales.

d. Programa para el Desarrollo de las Artesanías -PRODESAR-

Este Programa está adscrito al Ministerio de Economía, con el cual será necesario que el Proyecto establezca convenios de cooperación cuando se requiera apoyos específicos para el desarrollo de la microempresa y las artesanías.

Entre sus funciones está la de proporcionar asistencia técnica en la producción artesanal, brindar asesoría para la comercialización de los productos artesanales, capacitar a artesanos en aspectos administrativos y tecnológicos, otorgar créditos para establecer y/o desarrollar talleres y asociaciones artesanales.

También fomenta la asociación de artesanos, principalmente la conformación de asociaciones para la construcción de centros de acopio, para la compra de insumos y comercialización de los productos.

1.2. Area Guatemala

Las instituciones que tendrán relación con el Proyecto en el área de Guatemala, se presentan en tres grupos: i) El Sector Público Agropecuario y de Alimentación, donde se incluyen las instituciones que en una forma directa ejecutarán el Proyecto; ii) El Sector Privado, donde se presentan las instituciones que potencialmente podrán participar aportando apoyos específicos, y iii) Otros Sectores Participantes, donde se incluyen aquellas instituciones con las cuales será necesario mantener una relación de coordinación.

1.2.1. Sector Público Agropecuario y de Alimentación -SPADA-

En general, este Sector, en su accionar a nivel de campo, presenta una limitación que ha venido acentuándose en los últimos años, la cual consiste en no contar con recursos financieros que le permitan realizar las actividades que le corresponde. Esta situación, en buena parte, la han superado con fondos provenientes de proyectos específicos como el PDA y PROGETTAPS, asignados para viáticos, combustible e insumos básicos.

Además, se ha experimentado una fuga de técnicos hacia proyectos de desarrollo y la empresa privada. A pesar de ello, aún existe personal suficiente para los fines del Proyecto, ya que se pudo establecer que se han dado interesantes intervenciones a nivel local por parte de las diferentes instituciones, de donde se infiere que existe personal calificado y con experiencia.

Sin embargo, tales intervenciones adolecen de ser sólo a nivel "institucional" y no "sectorial", con el consecuente problema de que los pobladores (productores agropecuarios especialmente), no reciben una prestación integral de servicios que contribuya eficazmente a promover su desarrollo sostenido.

En este sentido, las estrategias que se plantean de consolidación de grupos interinstitucionales y su accionar como equipos multidisciplinarios, es importante ponerlas en práctica en todo su contexto.

Debe tomarse en cuenta, que la falta de integración actual se da a pesar de la existencia de organismos de coordinación, como el COSUCO, COREDAS Y COSUREDAS, los cuales, a pesar de tener sus respectivos reglamentos legalmente establecidos, no cumplen con la función de integrar los servicios alrededor de una clientela común de usuarios.

A continuación se presentan las instituciones de este sector, que se proponen para la ejecución del Proyecto, indicando, entre otros aspectos, algunas consideraciones para el montaje institucional del mismo.

a. Dirección General de Servicios Agrícolas -DIGESA-

La Dirección General de Servicios Agrícolas cuenta con una Agencia de Extensión Agrícola en cada uno de los municipios en donde se ejecutará el Proyecto. Cada Agencia está constituida por un Extensionista, un Promotor de Clubes 4-S y una Educadora del Hogar, que en conjunto constituyen un "Equipo de Extensión Agrícola". En el caso del municipio de Ipala, existen dos de estos equipos.

El Extensionista es el Encargado o Jefe de la Agencia y su actividad principal es dar asistencia técnica a los productores, siendo, en la mayoría de los casos, Perito Agrónomo, aunque algunos ya han realizado estudios universitarios a diferentes niveles. También se da el caso de Maestros de Educación Primaria que se han iniciado como Promotores de Clubes 4-S.

El Promotor de Clubes 4-S (masculinos), generalmente es un Maestro de Educación Primaria, su actividad principal es reunir a jóvenes del área rural en clubes para introducirlos a tecnologías agropecuarias apropiadas para sus respectivas zonas.

La Educadora del Hogar, en todos los casos, tiene la formación académica de Maestra de Educación para el Hogar. Su función principal la desarrolla a través de grupos organizados de amas de casa, de preferencia esposas de los agricultores que son atendidos por el Extensionista. Entre las actividades destacan el mejoramiento de los procesos culinarios para mejorar sus dietas, así como el procesamiento artesanal de productos agropecuarios, especialmente aquellos que en determinadas épocas constituyen excedentes de producción, al no consumirlos en estado fresco y/o por no poderlos comercializar.

A nivel regional y nacional, existe un alto número de estos técnicos que han sido capacitados y poseen especialidades, lo cual debe considerarse para la conformación de los Equipos Interinstitucionales Zonales, ya que a través de negociaciones y convenios específicos, es posible realizar los traslados que se justifiquen adecuadamente.

Además, a través de las Direcciones Técnicas de Riego y Avenamiento, de Sanidad Vegetal y de Semillas, es posible contar con apoyos específicos, tales como, asesoría en riego, en manejo postcosecha de granos básicos, normas sobre el uso de plaguicidas, manejo de semillas mejoradas, entre otros.

También cuenta con viveros, donde pueden obtenerse plantas de especies frutales de clima cálido y templado. En algunos de estos viveros, se trabaja en conjunto con el Proyecto de Desarrollo de la Fruticultura.

Posee además, interesantes experiencias en el fomento de prácticas de conservación de suelos, tanto en la aplicación de las tecnologías adecuadas, como en la puesta en práctica de diferentes estrategias. Asimismo, ha desarrollado capacidad en el fomento, diseño e instalación de sistemas de minirriego. Ambas actividades las ha realizado bajo la supervisión y control de la Unidad de Coordinación de Proyectos y Convenios -UCPC-, también perteneciente a la estructura orgánica de DIGESA.

b. Dirección General de Servicios Pecuarios -DIGESEPE-

La Dirección General de Servicios Pecuarios, en comparación con DIGESA, tiene un reducido personal técnico a nivel local. Por ejemplo, en la Región III, que además del departamento de Chiquimula, comprende los departamentos de Zacapa, El Progreso e Izabal, únicamente cuenta con 8 profesionales (2 Zootecnistas, 5 Médicos Veterinarios y 1 Ingeniero Agrónomo) y 10 técnicos de apoyo, de los cuales, sólo 4 tienen estudios universitarios de nivel medio, mientras que los restantes han desarrollado experiencia básicamente empírica.

Sin embargo, a nivel Regional y Nacional, cuentan con expertos en áreas específicas, como manejo y sanidad de bovinos, especies menores diversas, apicultura, acuicultura, procesamiento de productos lácteos y cárnicos, entre otros.

A nivel de la Jefatura Regional, en respuesta a la deficitaria situación para gastos de operación, han adoptado la medida de reducir el número de productores a atender, con la modalidad de prestar servicios bajo una "acción formativa", con énfasis en las especies bovina, caprina y porcina, así como en hidrobiológicas. Sin embargo, manifiestan disponibilidad de contribuir en el área del Proyecto, si se proporcionan los recursos necesarios.

También plantearon la disponibilidad de capacitar a extensionistas en aspectos básicos, como campañas de vacunación, desparasitación y prácticas de manejo de especies mayores y menores, con lo cual se estarían fortaleciendo los servicios de extensión y asistencia técnica.

Existen experiencias positivas con el manejo de botiquines pecuarios por parte de comités de usuarios que se organizan para el efecto. Por el contrario, manifestaron haber tenido experiencias negativas cuando dichos botiquines han sido administrados por parte de Representantes Agrícolas ^{10/}.

Son importantes también, las experiencias desarrolladas en el fomento y promoción de "bolsas avícolas", consistentes en la venta de 10 pollas y 2 pollos de 16 semanas de edad, a precios alrededor del 75% del precio de mercado, a familias de escasos recursos del área rural, con recomendaciones para su manejo.

DIGESEPE cuenta, además, con el apoyo de cuatro Direcciones Técnicas: i) Sanidad Animal; ii) Producción Animal; iii) Inspección Sanitaria y Control de Alimentos de Origen Animal, y iv) Pesca y Acuicultura. Todas cuentan con personal calificado y con experiencia que puede participar en los procesos de capacitación/formación que se den en la ejecución del Proyecto.

c. Dirección General de Bosques y Vida Silvestre -DIGEBOS- (INAB)

La Dirección General de Bosques y Vida Silvestre también cuenta con un personal reducido comparado con DIGESA, ya que, en promedio a nivel de Departamento, sólo tiene un profesional universitario (Dasónomo o Ingeniero Agrónomo), que tiene el cargo de Jefe Subregional y cuatro técnicos con formación media.

^{10/} Los Representantes Agrícolas -R.A.-, pertenecen a un programa específico que fue creado para servir de soporte al SPADA a nivel de campo. Son pobladores del área geográfica donde actúan. Reciben medio salario para que dediquen la mitad de su tiempo al apoyo antes referido. El Programa se está reduciendo paulatinamente, sin contar con el apoyo político con el cual fue creado en el Gobierno anterior.

Actualmente está en proceso de revisión por parte del Congreso de la República, una propuesta de ley que transforma a esta Dirección en el Instituto Nacional de Bosques - INAB-. Dicha propuesta incluye modificaciones a la actual ley forestal.

En todo caso, ya sea DIGEBOS o INAB, será el ente rector de la utilización del recurso bosque, algo importante a considerar en el Proyecto por las actividades de manejo forestal y reforestación que están planteadas.

A pesar de las actuales limitaciones, DIGEBOS ha desarrollado importantes experiencias en su contribución al manejo integral de cuencas y microcuencas, éstas últimas relacionadas a los proyectos de minirriego.

En su participación han destacado las actividades de producción de plantas, extensión forestal y agroforestería (especialmente conservación de suelos). En cuanto a reforestación, tienen también experiencias importantes, como el proyecto "Cerro de la Cruz" en San Juan Ermita (Chiquimula), en donde se cuenta con 114 hectáreas reforestadas con pino.

d. Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas -ICTA-

El Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas cuenta con equipos de Prueba de Tecnología en la mayoría de los departamentos del país. Para fines del Proyecto, existe un equipo en Chiquimula y otro en Jutiapa.

Estos equipos están conformados por cuatro técnicos en promedio, quienes, como mínimo, poseen el título de Ingeniero Agrónomo. Su función es validar y transferir tecnologías que básicamente son generadas por Programas Especializados, que operan en un proceso de retroalimentación constante.

Dichos Programas, en la actualidad, se están reagrupando en Divisiones dentro de una Dirección Técnica de Investigación Agropecuaria de la siguiente manera:

- División de Granos Básicos, que estará integrada por los Programas de Maíz, Frijol, Arroz, Trigo y Sorgo.
- División de Investigación en Recursos Naturales, integrada por las disciplinas de Suelos, Aguas, Recursos Fitogenéticos, Protección Vegetal y Forestería.
- División de Cultivos Diversificados, integrada por Hortalizas y Frutas.
- División de Especies Pecuarias, integrada por Bovinos y Especies Menores.

Además se continuaría con las disciplinas de Prueba de Tecnología y de Socioeconomía Rural, a nivel de Divisiones.

Además, el ICTA cuenta con ocho Centros de Investigación y Producción y ocho campos auxiliares, localizados en áreas representativas de las regiones agrícolas del país.

De estos centros, dos se encuentran cercanos al área de influencia del Proyecto, el de Jutiapa, donde se investiga en maíz, arroz, sorgo, frijol, pastos y forrajes y el de El Oasis, en Zacapa, donde se investiga en hortalizas de clima cálido especialmente para exportación, vid, maíz, frijol, sorgo y arroz bajo riego.

Entre los otros centros, puede agregarse investigaciones en hortalizas de clima frío, frutales decíduos, cacao, achiote, cardamomo, ajonjolí, ganado bovino de doble propósito (leche y carne) y ovinos.

El ICTA cuenta con 33 técnicos a nivel de postgrado (1 doctorado y 32 maestrías), 141 a nivel de licenciatura (estudios universitarios), 144 de nivel medio y 173 entre nivel básico y primario que constituyen especialmente el personal de apoyo en el campo.

Como consecuencia de la restricción de recursos financieros que se indicara dentro del SPADA y en acomodo a las nuevas tendencias en la prestación de servicios, el ICTA ha estado ensayando nuevas modalidades para el desempeño de su labor. Estas incluyen convenios específicos, a través de los cuales, recibe apoyos monetarios, de logística y de facilidades de desplazamiento de sus técnicos, a cambio de "productos" específicos de investigación.

Entre estos convenios, ya se ha incluido investigación orientada a la generación, validación y transferencia de metodologías de producción, aplicadas a los sistemas agrosilvopastoriles.

e. Instituto Nacional de Comercialización Agrícola -INDECA- (IDACPA)

El Instituto Nacional de Comercialización Agrícola, ha dejado de cumplir la función de aplicar las políticas de estabilización de precios y abastecimiento de productos agrícolas. Las "Estaciones de Compra" actualmente sólo dan el servicio de almacenamiento de granos a particulares, a un costo de Q 7,00/quintal/mes (tarifas calculadas desde mayo de 1991).

Para fines del Proyecto, ese servicio se está proporcionando en las Estaciones de San Esteban e Ipala en Chiquimula.

El apoyo a la comercialización, se ha reducido a proporcionar noticias de mercado, con el apoyo del PDA, tratando de establecer lo que han denominado Sistema de Información de Mercados -SIM-. Para el efecto, además, el INDECA cuenta con la Sección de Noticias de Mercado.

En el caso de la Región III, que incluye al Departamento de Chiquimula, se identificó que la operatividad del personal se realiza sólo a base de los recursos financieros proporcionados por el PDA. Por otro lado, debido a las funciones que ha dejado de realizar, especialmente en cuanto a compra-venta de granos básicos, se estima que existen alrededor de 200 empleados a nivel nacional, de los cuales 25 están en esta región, que no tienen ningún trabajo que realizar.

Con la situación anterior, coincide la propuesta de crear el Instituto de Apoyo a la Comercialización de Productos Agrícolas -IDACPA-, cuyos objetivos se plantean de la siguiente manera:

- Contribuir a reducir la incertidumbre en la toma de decisiones de los agentes económicos que participan en la producción y comercialización de algunos productos agrícolas, al imprimirle transparencia al mercado.
- Facilitar la orientación de la producción agropecuaria, ya que dará a conocer los requerimientos del mercado y la demanda potencial.

En todo caso, sea INDECA o IDACPA, siempre constituirá un instrumento de la política sectorial agropecuaria, de tal manera que podrá contarse con técnicos que apoyen, en el componente de comercialización, al Proyecto, como miembros itinerantes dentro los Equipos Interinstitucionales Zonales, así como el apoyo institucional en cuanto a las noticias de mercado.

f. Banco Nacional de Desarrollo Agrícola -BANDESA-

El Banco Nacional de Desarrollo Agrícola, ha mantenido la función básica de apoyar al sector agropecuario al proporcionar el crédito, el cual ha estado, mayormente, orientado al pequeño y mediano agricultor.

Aunque se ha cuestionado la eficacia en la prestación de sus servicios, ha acumulado valiosas experiencias y desarrollado una alta capacidad instalada, técnica y de infraestructura. Además, últimamente ha recibido apoyo para su fortalecimiento, especialmente de AID, lo cual constituye una mejor garantía en su contribución al Proyecto, no sólo para el manejo de fideicomisos que se instituyan para apoyar los procesos productivos, sino también para conformar los EIZ con carácter de miembros itinerantes, para apoyar la capacitación en el uso del crédito como un insumo básico.

En el área del Proyecto, el BANDESA cuenta con agencias o cajas rurales y actualmente, además de los fondos bancarios, maneja recursos de 21 fideicomisos. Entre éstos, cuatro son para apoyar a la microempresa.

En las Cajas Rurales se autorizan créditos hasta por Q 10.000,00 y en las Agencias hasta por Q 30.000,00. Para montos mayores se requiere tramitarlos a nivel central. Se financia con garantía prendaria hasta el 75% de la producción, cuyos costos son actualizados periódicamente.

De las ventajas de los fideicomisos, sólo se ha reducido lo relativo a la tasa de interés, la cual ya como política dada al Banco, ésta tiene que ajustarse a las tasas de mercado. Actualmente es del 21%.

En el caso de los minirriegos, se da el problema de mora en la recuperación del crédito, básicamente por no poder cumplir con la alta carga financiera, sin suficientes actividades rentables y sin usar toda la capacidad instalada de los mismos.

BANDESA también ha tenido experiencias con proyectos específicos, celebrando convenios especiales. Actualmente, con el Proyecto de Desarrollo Agrícola de Pequeños Productores en Zacapa y Chiquimula, se está manejando un fideicomiso con una modalidad nueva, en la cual, los usuarios adquieren una cuenta de ahorro con el crédito para el capital de trabajo, mientras que el pago de equipo y otros gastos mayores, se realiza contra facturas proforma, para evitar el desvío de fondos.

1.2.2. Sector Privado

Las entidades que se incluyen en esta categoría son aquellas que, al momento de realizar este estudio, presentaron la mayor potencialidad de complementar la capacidad que se establecerá con los EIZ + EMB, ya que se estableció su experiencia en áreas que no han sido desarrolladas a un nivel adecuado dentro del SPADA, ni son comunes en los perfiles profesionales de las cuatro especialidades que conformarán los EMB.

Estas áreas son la gestión empresarial aplicada a los procesos productivos y a la organización; el desarrollo de artesanías, la defensa gremial de los "empresarios" que el Proyecto promoverá y apoyará y las exportaciones de productos hortofrutícolas.

a. Génesis Empresarial

Es una Organización Privada de Desarrollo, no lucrativa, sin fines políticos ni religiosos, la cual pertenece a Fundación Tecnológica, la que a su vez es una institución privada, que tiene como propósito captar y difundir tecnología y promover el mejoramiento y calidad de vida de la población del País.

Génesis Empresarial -GE-, brinda asistencia financiera, capacitación gerencial y asesoría empresarial, para el fortalecimiento y desarrollo de la microempresa, con los objetivos básicos de aumentar el ingreso de los empresarios, contribuir al crecimiento de los negocios, generar y fortalecer el empleo y, en general, promover el desarrollo socioeconómico de la población objetivo, sus trabajadores y familias.

De julio de 1988 a septiembre de 1992, logró incorporar a 10.574 empresarios productores de bienes, prestadores de servicios y comerciantes, concediéndoles 19.683 préstamos por valor de Q 70,3 millones, con un nivel de recuperación del 98%.

Para los fines del Proyecto, esta Organización Privada de Desarrollo, podrá contribuir en la administración de recursos financieros orientados a apoyar a las empresas creadas alrededor de los procesos artesanales o agroindustriales, que se deriven del fomento a las artesanías que realizará el Proyecto.

Este apoyo, que GE lo realiza previo diagnóstico de necesidades, podría incluir áreas como organización, solidarismo, administración, contabilidad, costos, ventas, proyectos de inversión, entre otras.

Otra fortaleza de GE, es el hecho de que cuenta con una importante infraestructura, con oficinas administrativas y tres sucursales en la ciudad capital y 13 sucursales en el interior del país, entre las que se encuentran una en Chiquimula y otra en Jutiapa, además de una oficina que está próxima a iniciarse en Esquipulas.

b. Federación de la Pequeña y Mediana Empresa -FEPYME-

FEPYME es una organización gremial, no lucrativa, apolítica, no religiosa, de carácter privado y con personalidad jurídica propia. Se considera a si misma como la única y auténtica representante de los intereses de la pequeña y mediana empresa guatemalteca, promoviendo, fomentando, desarrollando, fortaleciendo y defendiendo, generando condiciones más adecuadas para su desenvolvimiento y superación constante.

La función de representación pretende lograr acceso al crédito y condiciones adecuadas de financiamiento, abastecimiento adecuado de materia prima, acceso a tecnología más actualizada, capacitación empresarial, asistencia técnica específica y efectiva, crecimiento de la empresa dentro de un mercado de libre competencia, legislación justa y más flexible. En general, un marco más amplio que permita el desarrollo de la pequeña y mediana empresa guatemalteca.

Entre sus agremiados existen productores artesanales, lo cual sería uno de los objetivos a medio término del Proyecto, ya que entre sus estrategias está el organizar a los

potenciales beneficiarios y desarrollarles capacidad de gestión, además de contar con el apoyo al desarrollo artesanal y agroindustrial. Este desarrollo implica la conformación de empresas, que agremiándose a FEPYME, podrían fortalecerse y garantizar su sostenibilidad, una vez el Proyecto finalice.

Pueden agremiarse cooperativas y otras formas de asociación, así como empresarios individuales. En la actualidad, la cuota de ingreso es de Q 25,00 y una cuota mensual de Q 7,50 para cada persona, Q 10,00 para 5 a 10 personas, Q 12,50 hasta 25, y Q 15,00 de 25 en adelante.

Para los fines del Proyecto, está en proceso la conformación de una filial de FEPYME en Zacapa. Adicionalmente, FEPYME es miembro de la Confederación Centro Americana de la Pequeña y Mediana Empresa (CONCAPE), cuyas federaciones de El Salvador y Honduras, conjuntamente con FEPYME, podrían desempeñar un importante papel en el fortalecimiento de las organizaciones que surjan alrededor del Proyecto.

1.2.3. Otros Sectores Participantes

De acuerdo a las estrategias operativas para la ejecución del Proyecto, se buscará complementariedad con los demás esfuerzos de desarrollo que se realicen en las áreas de influencia del mismo. Sin embargo, por la relación estrecha que deberá existir con algunos sectores y ciertos componentes del Proyecto, a continuación se describen las instituciones claves de tales sectores.

a. Unidad Ejecutora del Programa de Acueductos Rurales -UNEPAR-, del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

UNEPAR tiene como objetivo contribuir al mejoramiento de la salud del guatemalteco en el área rural, por medio del mejoramiento del nivel de vida, a través del saneamiento básico rural. Tiene la estrategia de realizar esfuerzos conjuntos Sector Salud-Comunidad y contribuir al desarrollo socio-económico total.

Entre los componentes que define para el saneamiento ambiental, están la introducción de agua potable y adecuada disposición de excretas, permitiendo el mejoramiento de los servicios existentes y la construcción de nuevos en las áreas más necesitadas.

El componente de captación de aguas del Proyecto, incluye dicha captación para fines de acueductos rurales, lo cual implicará acciones que deberán coordinarse con UNEPAR, aprovechando, especialmente, la capacidad técnica instalada de esta Unidad para la realización de los estudios preliminares, el diseño final y la supervisión de las obras.

Por otro lado, la coordinación debe darse para mantener la política y correspondiente marco legal con que cuenta UNEPAR, en el sentido de que se transfiera la administración, operación y mantenimiento de los sistemas de agua potable, a los Comités correspondientes que se organicen en las comunidades. Para ello existe un reglamento aprobado a través del Acuerdo Gubernativo Número 293-82.

Por otro lado, la política ha incluido la participación activa de la comunidad en la búsqueda de financiamiento y en aportar mano de obra no calificada, pedrín, arena, piedra bola y cualquier otro recurso local. El financiamiento se ha conseguido por medio de algunas ONG, como Visión Mundial y Plan Internacional, así como por parte de CARE y KFW de Alemania. Estas fuentes deberán ser consideradas en la etapa de negociación del Proyecto.

b. Dirección General de Caminos -DGC-, del Ministerio de Comunicaciones, Transporte y Obras Públicas -MCTOP-

Este ministerio tiene, entre sus atribuciones principales, el estudio, planificación y dirección técnica de la construcción, conservación y mejoramiento de los sistemas de vialidad y transporte del país, de acuerdo a planes económicos para el mejor aprovechamiento de sus recursos.

Su presencia a nivel del área del Proyecto la ejerce con las Zonas Viales de Chiquimula y Jutiapa, que cubren todo el oriente del país.

Estas Zonas Viales, que responden más bien a la Jefatura de la División de Mantenimiento de la DGC, cuentan con insuficiente maquinaria y en mal estado, que con mucha dificultad pueden darle mantenimiento a las vías ya categorizadas como las más importantes, para lo cual, ya existe una programación anual.

En consecuencia, no están en condiciones de ejecutar el componente de vías de acceso o caminos vecinales contemplados en el Proyecto. Sin embargo, por ser la representación del MCTOP en el área, deberá mantenerse coordinación para propósitos de planificación y oficialización de las nuevas vías de acceso que vayan a construirse, así como apoyos puntuales como las autorizaciones y obtención de explosivos cuando sea necesario.

En este sentido, el Proyecto, a través de la Subunidad de Infraestructura, será el responsable de realizar las contrataciones con empresas privadas y realizar la correspondiente supervisión, mientras que el componente de organización promoverá la participación de los beneficiarios directos de tales vías.

c. Comisión Nacional del Medio Ambiente -CONAMA-

Esta Comisión fue creada por el Decreto Legislativo Número 68-86, en el cual también se establece su organización, funciones y atribuciones. Depende directamente de la Presidencia de la República y su función básica es asesorar y coordinar todas las acciones tendientes a la formulación y aplicación de la política nacional, para la protección y mejoramiento del medio ambiente.

Establece que la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, debe integrar a la CONAMA a dichos consejos, con la finalidad de que incorpore la dimensión ambiental en las políticas, programas y proyectos de desarrollo. Es más, es responsable de hacer las recomendaciones pertinentes, para que los proyectos de desarrollo, contemplen las consideraciones ecológicas para el uso racional de los recursos naturales y la protección del medio ambiente en general.

CONAMA no es ejecutora, sino coordinadora y asesora, cuenta con un personal total de 25 miembros, siendo 15 técnicos y 10 administrativos. Además de autorizar los proyectos de desarrollo rural y cualquier otro que afecte el ambiente, con sus respectivas recomendaciones, también actúa en base a denuncias, las cuales son mínimas, hecho atribuible a la poca concientización ecológica de la población.

La relación del Proyecto, en consecuencia, estará dada por el estudio de impacto ambiental que se presentará y las correspondientes recomendaciones. Al momento, CONAMA no tiene a ningún delegado en el área del Proyecto.

d. Consejo Nacional de Areas Protegidas -CONAP-

Este Consejo es creado por el Decreto Número 4-89 del Congreso de la República, integrándolo a CONAMA, cuyo Coordinador es, a la vez, el Presidente del CONAP. Lo constituyen, además, representantes de DIGEBOS, del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-, Instituto Nacional de Antropología e Historia -IDAEH-, del Centro de Estudios Conservacionistas -CECON/USAC-, del Instituto Nacional de Transformación Agraria -INTA-, de la Oficina de Control de Areas de Reserva de la Nación -OCREN-, de la Asociación Nacional de Municipalidades -ANAM-, de la Asociación "Amigos del Bosque", del Consejo Técnico de Educación, de la Asociación "Defensores de la Naturaleza", del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural, un delegado del Comité de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras -CACIF- y un delegado de los asociados no gubernamentales conservacionistas de la naturaleza, que se creen en el futuro y estén registrados en el CONAP.

También involucra a los Consejos de Desarrollo dentro del ámbito de cada una de las regiones, para coadyuvar en el planeamiento general, estudio, proposición, programación y desarrollo de las áreas protegidas declaradas y por declarar.

Para los fines del Proyecto, la mencionada ley en el artículo 90 describe las áreas de protección especial, en las que incluye a la Reserva de la Biósfera de la Fraternidad, la cual es el eje central del Plan Trifinio.

Es más, en el artículo 17 indica que, en las áreas protegidas fronterizas, se proveerá la celebración de convenios con el país o países vecinos a efecto de lograr medidas protectoras concordantes entre estos países.

A partir de marzo de 1993, se tiene programado designar a un delegado departamental del CONAP en Chiquimula, quien estaría a cargo de la Reserva antes mencionada, con quien el Proyecto deberá coordinar acciones y atender lineamientos.

CONAP, además, entre sus actividades para la concientización ecológica, en 1992 realizó en la Región III, 25 seminarios, con una participación promedio en cada uno de 40 maestros de las áreas protegidas. Estos esfuerzos también deberán ser objeto de coordinación para el Proyecto, una vez esté en ejecución.

1.3. Area de Honduras

Las instituciones que participarán en la ejecución del Proyecto en el área de Honduras, se describen a continuación, agrupadas en el Sector Público, Sector Privado y Otros Sectores Participantes.

1.3.1. Sector Público

Dentro del Sector Público se incluyen cuatro instituciones del Sector Público Agrícola y la Junta Nacional de Bienestar Social. Esta última se incluyó para promover la incorporación de la mujer en los procesos que se pondrán en marcha por parte del Proyecto.

a. Secretaría de Recursos Naturales -SRN-

La participación de la SRN se operacionalizará a través de la Dirección Agrícola Regional Occidental No.7 con sede en Santa Rosa de Copán. Copán.

A nivel de la Comisión Interinstitucional, la Secretaría de Recursos Naturales estará representada por el Director Agrícola de la Regional No.7.

Los miembros residentes de los Equipos Interinstitucionales Zonales, se seleccionarán entre el personal técnico profesional de la Dirección Agrícola Regional No.7, a excepción del Extensionista de la Dirección General de Recursos Hídricos propuesto para la Zona de El Volcán, que sería proporcionado por el nivel central de esta última Dirección General, ya que la Regional No.7 no cuenta en su planta de personal con especialistas en riego, que sería el tipo de profesional requerido en atención a que en la citada zona, tendrá énfasis la agricultura con riego.

Dado que a la fecha de la propuesta, el proceso de reorganización estructural y funcional de la SRN no está totalmente definido, sobre todo la parte referida a la DICTA, es posible que al momento de ejecutarse esta propuesta la dependencia regional occidental de la SRN no pueda disponer de todo el personal profesional requerido, en tal caso, se deberá negociar para que lo proporcionen las instancias centrales.

Los Extensionistas de la DICTA, previstos como miembros residentes de los Equipos Interinstitucionales Zonales, además de la función técnica, tendrán como responsabilidad coordinar al interior de sus respectivos equipos y a la vez convertirse en los enlaces con las instancias superiores del Proyecto.

La Dirección Agrícola Regional Occidental, puede brindar apoyo logístico para movilización del personal agrícola asignado a cada zona y, a la vez, facilitar información específica sobre las actividades y características agrícolas de las zonas, así como constituirse en la Unidad Técnica Especializada para vinculación entre la SRN y el Proyecto. A través de esta vinculación, los Equipos Interinstitucionales Zonales, podrán acceder a tecnologías, información, recursos y contactos necesarios para el mejor desarrollo de las actividades previstas.

La vinculación citada antes es determinante para la ejecución del Proyecto, porque la SRN, además de su propia infraestructura institucional, puede movilizar insumos y apoyos de otras entidades del Sector Público Agrícola, en su calidad de institución "cabeza de sector" y coordinadora de un grupo de entidades centralizadas y descentralizadas relacionadas con la agricultura.

Por lo expuesto antes, la SRN se constituye en la entidad gubernamental líder en la ejecución del Proyecto en el área de Honduras.

b. Corporación Hondureña de Desarrollo Forestal -COHDEFOR-

La presencia institucional de la COHDEFOR en la región del proyecto, será a través de la Oficina Regional de Santa Rosa de Copán. El Jefe de esta Oficina Regional integrará la Comisión Interinstitucional del proyecto. Además, los profesionales y técnicos forestales requeridos provendrán de los recursos humanos de la misma.

Para fines del manejo forestal y reforestación, en las zonas de El Carrizal y El Pital, la COHDEFOR, como se indicara con anterioridad, por ser la institución gubernamental con competencia y especialización en la materia, aportará un Extensionista Forestal para cada zona, responsable de brindar asistencia técnica forestal y en organización a productores. Adicionalmente, su participación en los Equipos Interinstitucionales Zonales, como miembros itinerantes, lo hará a través de 2 profesionales que apoyarán técnicamente en todas las zonas del Proyecto.

En el caso de las zonas de Nueva Ocotepeque, La Unión, San Marcos y El Volcán, la función básica es promover el manejo sostenido de los recursos naturales renovables, por parte de los productores agrícolas de las zonas. En el caso de El Carrizal y El Pital, además de la función anterior, el miembro itinerante también apoyará con asistencia en la comercialización de los productos forestales, función que anteriormente la hacía directamente COHDEFOR, pero que ahora la realizarán directamente los productores.

La Oficina Regional de la COHDEFOR en Copán, podría dentro de ciertas restricciones, proveer algún tipo de apoyo logístico para el proyecto, sin embargo, lo más determinante sería su conocimiento sobre las zonas del proyecto y su experiencia en actividades de manejo forestal y reforestación en la región occidental de Honduras. Con relación a esto último, la COHDEFOR incluye en su estructura orgánica la Escuela Nacional de Ciencias Forestales -ESNACIFOR-, la cual ha desarrollado programas de reforestación en zonas semiáridas utilizando especies probadas por su adaptabilidad. Esta integración puede ser importante para la utilización de apoyos específicos temporales que contribuyan a los fines del proyecto.

Por ejemplo, dentro de la estructura orgánica de la ESNACIFOR, se encuentra el Jardín Botánico de Lancetilla, que cuenta con diversas especies vegetales que podrían ser de utilidad para el Proyecto, incluyendo especies frutales.

c. Instituto Hondureño de Mercadeo Agrícola -IHMA-

La participación del IHMA en el proyecto, será la de apoyar la comercialización de la producción agrícola, sobre todo la de granos básicos, en lo que se incluye el manejo postcosecha.

Tal participación institucional estaría representada por un Técnico del IHMA, con carácter de Miembro Itinerante de los Equipos Interinstitucionales Zonales de Nueva Ocotepeque, La Unión y San Marcos. Este Técnico podría proveerse originalmente de las instalaciones o silos del IHMA en San Marcos de Ocotepeque, o en La Entrada, Copán. Sin embargo, dado que el IHMA está en proceso de traspasar al sector privado todas sus instalaciones de almacenamiento de granos básicos, es probable que el personal requerido provenga de la Oficina Central.

Aunque también se prevé la participación del IHMA en la Comisión Interinstitucional, la disponibilidad de este representante podría presentar el mismo problema citado antes. En principio, la propuesta es que este papel lo asuma el Jefe de los Silos del IHMA en San Marcos de Ocotepeque.

En cuanto al apoyo logístico, el IHMA no estaría en capacidad de brindarlo por limitaciones financieras y administrativas.

d. Banco Nacional de Desarrollo Agrícola -BANADESA-

BANADESA, con la promulgación de la Ley para la Modernización y Desarrollo del Sector Agrícola, se define como el único ente estatal que podrá otorgar crédito agrícola directo. La ley lo reitera al indicar que ningún otro organismo gubernamental, que forme parte, o no, del Sector Público Agrícola, podrá otorgar crédito o avales a los productores y productoras.

Por otro lado, entre las restricciones que esta ley le establece, es que no puede, en ningún caso, manejar fondos públicos en fideicomiso. Pero para los fines del Proyecto,

en el artículo 30 especifica que de acuerdo con la procedencia de los recursos que obtenga y los propósitos del uso de los mismos, el Banco podrá realizar toda clase de operaciones bancarias. En consecuencia, el fondo necesario para apoyar los procesos productivos del Proyecto, podrán ser manejados por BANADESA.

Lo anterior no excluye, que en congruencia con la política de la ley antes mencionada, esos fondos puedan ser trasladados a "cajas rurales de crédito privado", previa promoción y capacitación sobre el particular.

BANADESA participará con un agente de crédito en cada uno de los dos grupos itinerantes, para apoyar en la promoción y capacitación en el uso eficiente del crédito.

e. Junta Nacional de Bienestar Social -JNBS-

Para promover la incorporación de la mujer al trabajo productivo organizado, la JNBS participará en todos los Equipos Interinstitucionales zonales, a través de una promotora en calidad de miembro residente, quien deberá tener experiencia en trabajo social comunitario en actividades productivas y provendrá, preferentemente, del nivel central, específicamente de la División de Programas Comunitarios. Lo anterior se propone en virtud que la JNBS no tiene en la región recursos humanos calificados para este trabajo, ya que dentro de la estructura orgánica de la JNBS, no existe una unidad regional en el área del Proyecto, sino solo unidades operativas de atención básica a sectores sociales desprotegidos.

Debido a lo anterior, el representante de la JNBS para la Comisión Interinstitucional, también sería designado por parte del nivel central.

1.3.2. Sector Privado

De acuerdo a los servicios institucionales requeridos por el Proyecto y en atención a la necesidad de cubrir áreas técnicas muy especializadas, que no precisan la vinculación permanente al Proyecto por parte de las entidades oferentes, se han identificado, en principio, tres entidades que brindarán apoyos específicos.

a. Fundación Hondureña de Investigación Agrícola - FHIA-

La FHIA fue creada por iniciativa de los gobiernos e iniciativa privada de los países de Honduras y de Estados Unidos de Norteamérica. Desde un inicio se le asignó a la Secretaría de Recursos Naturales la función de presidir la Asamblea y el Consejo de Administración, con el objeto de asegurar que las acciones de la FHIA estuvieran acordes con la estrategia económica del gobierno, en apoyo de la empresa privada y, que a su vez, el gobierno apoye sus operaciones y proyectos.

Sin embargo, en forma progresiva, se está pasando una mayor proporción de la toma de decisiones a la empresa privada, promoviéndose la incorporación de nuevos socios.

La FHIA dispone de una sólida oferta técnica de servicios de investigación, asesoría y capacitación en cultivos no tradicionales de exportación dentro de su programa de diversificación, así como en manejo post-cosecha de productos perecederos y en análisis de residuos tóxicos.

Se prevé que la FHIA pueda brindar sus servicios al Proyecto, previa contratación, para colaborar en la ejecución de procesos productivos de rubros agrícolas no tradicionales, especialmente en las áreas con riego y destinados para la exportación.

b. Federación de Productores y Exportadores Agropecuarios y Agroindustriales de Honduras -FPX-

FPX es una entidad privada de desarrollo sin fines de lucro, que concentra sus esfuerzos en productos no tradicionales con una base exportable, a través de asistencia técnica a proyectos agrícolas y agroindustriales.

El principal objetivo de FPX es apoyar y promover el desarrollo de exportaciones agropecuarias y agroindustriales, con énfasis desde la post-cosecha hasta la comercialización.

Sus principales estrategias incluyen el desarrollo de perfiles para nuevos productos agropecuarios y agroindustriales exportables, en conjunto con instituciones de desarrollo, así como identificar los productos con mayor potencial comercial y promover su producción y exportación, también la promoción y provisión de servicios de apoyo para el exportador en las áreas de informática, mercadeo (transporte, seguimiento de embarques, análisis de mercado, precios históricos, entre otros) y desarrollo de inversiones, incluyendo obtención de financiamiento.

La estructura de membresía de FPX incluye a las diversas Asociaciones Hondureñas de Ganaderos, Agricultores, de Productores de Cacao, Papa, Aves y Huevos, Plátano, etc.

Por lo expuesto, FPX es una entidad altamente recomendable para que provea asistencia al Proyecto en materia de comercialización externa (cultivos de exportación). Existe interés y disponibilidad para formalizar convenio con el Proyecto.

Para el caso específico del área de El Volcán, se propone que los servicios de FPX sean contratados como apoyo específico para la capacitación\formación en los procesos de comercialización para la exportación.

c. Escuela Agrícola Panamericana -EAP-

Esta es una entidad de formación de profesionales en Agronomía a nivel latinoamericano, cuyos fundadores y asociados incluyen a los Gobiernos de Honduras y Estados Unidos de América y diversas entidades privadas. Actualmente está asociada con universidades de los Estados Unidos.

La Escuela es una entidad de prestigio internacional y reconocida excelencia académica, destinada a la formación de profesionales de nivel universitario en ciencias agrícolas. Para hacer operativa su filosofía de "aprender haciendo", la EAP ha acumulado una vasta experiencia en agricultura y ganadería y, además, cuenta con laboratorios, instalaciones y bienes de apoyo al proceso educativo que se califican de excelentes.

Ofrece servicios en producción de granos básicos con variedades mejoradas, frutales de exportación, cría y manejo de ganado mayor y menor, y en la elaboración de productos cárnicos (embutidos inclusive) y de lácteos.

La EAP, en consecuencia, constituye otra opción para que el Proyecto a través de convenios específicos, pueda disponer de tecnologías en cultivos de granos básicos, hortalizas, frutales e industrias lácteas y cárnicas.

1.3.3. Otros Sectores Participantes

A pesar que algunas instituciones no aparecen en la Figura 7.4, será necesario que el Proyecto interactúe con ellas. Estas son la Secretaría de Comunicaciones, Obras Públicas y Transporte -SECOPT-, el Servicio Autónomo Nacional de Acueductos y Alcantarillados -SANAA- y el Programa de Tecnología Rural -PTR-.

a. Secretaría de Comunicaciones, Obras Públicas y Transporte -SECOPT-

El papel de esta Secretaría de Estado, se relaciona fuertemente con el componente del Proyecto relativo a la construcción de caminos vecinales. Esta actividad es realizada por la Dirección General de Caminos a través del Departamento de Caminos por Mano de Obra.

Si bien no existe un marco legal específico para este Departamento, hay suficiente experiencia en el mismo en la ejecución de proyectos de construcción de caminos utilizando mano de obra local y tecnología elemental. Muchos de estos proyectos han tenido un fuerte componente externo por la vía de las donaciones, en dinero o alimentos, o por préstamos, algunos de los cuales han sido hechos por el Banco Interamericano de Desarrollo -BID-.

La política y estrategia que se ha utilizado en estas construcciones ha dado sostenibilidad a los proyectos, sobre todo en la parte de mantenimiento de caminos por parte de las comunidades beneficiarias. Habitualmente los interesados plantean sus necesidades al Departamento y éste, una vez analizada y seleccionada tal necesidad, asigna personal de ingeniería para su diseño y establece los mecanismos de pago (casi siempre se ha usado el mecanismo de alimentos por trabajo) a la mano de obra local y, al mismo tiempo, determina las características del mantenimiento posterior.

La Dirección General de Caminos y su Departamento de Caminos por Mano de Obra, mantienen instalaciones en Santa Rosa de Copán.

b. Servicio Autónomo Nacional de Acueductos y Alcantarillados -SANAA-

El SANAA es una entidad descentralizada, cuyo objetivo principal es promover el desarrollo de los abastecimientos públicos de agua potable y alcantarillados sanitarios y pluviales en todo el país.

Desde su creación, el SANAA ha desarrollado una importante experiencia en el diseño, construcción, operación y mantenimiento de sistemas de agua potable, tanto a nivel urbano como rural. Por otra parte, ha ido tomando para su administración, todos los sistemas de agua potable del país, que inicialmente estuvieron a cargo de gobiernos locales y grupos comunales.

De acuerdo con lo expuesto, la competencia del SANAA se relaciona directamente con el uso del agua para consumo humano. Sin embargo, por la propia naturaleza del servicio que está llamado a prestar, el SANAA también ha desarrollado actividades relativas al estudio de los recursos hidráulicos del país, incluyendo aguas subterráneas,

ríos, lagos, etc., así como también ha participado en trabajos de mantenimiento de cuencas hidrográficas y de protección y conservación ambiental.

La experiencia del SANAA en materia de sistemas de agua potable, incluye la construcción y operación de los dos proyectos más grandes para captación y distribución de agua potable (Los Laureles y Concepción) para la capital de la República.

Paralela a esa experiencia, el SANAA también ha realizado una serie de pequeños proyectos para abastecimiento de agua potable a comunidades pequeñas, sobre todo rurales. Para ambos tipos de actividades, el SANAA cuenta con la tecnología, personal calificado y la estructura orgánica requerida.

Dado el carácter social de muchos proyectos rurales de agua potable y las limitaciones financieras, el SANAA ha obtenido recursos externos para satisfacer la demanda creciente de agua potable.

Como ente descentralizado, el SANAA tiene una Junta Directiva compuesta por los Secretarios de Estado en los Despachos de Salud Pública y de Recursos Naturales, así como por un Ingeniero Sanitario colegiado, un Médico colegiado y un representante de los gobiernos locales (municipalidades) del país.

c. Programa de Tecnología Rural -PTR-

Este Programa es un mecanismo creado por el Gobierno de la República, para mejorar el nivel de vida en las áreas rurales, mediante el desarrollo, adaptación y diseminación de tecnologías apropiadas para uso de pequeños agricultores, pequeños empresarios rurales y hogares rurales. También se pretende que el PTR pueda apoyar el desarrollo de industrias rurales nuevas y, consecuentemente, generar empleo rural adicional.

Dentro de los propósitos enunciados antes, el PTR está facultado para administrar fondos especiales (por ejemplo fondo de desarrollo para pequeñas empresas), brindar asesoría y capacitación a productores y artesanos, proporcionar información al productor y producir implementos para pequeños agricultores.

En la actualidad el PTR está en proceso de modificación institucional, apoyado por las Secretarías de Estado más vinculadas a su propósito: Economía y Comercio, Recursos Naturales y Hacienda y Crédito Público.

El proceso citado ha implicado una disminución de sus recursos financieros y de su planta de personal, pero si existe el interés, capacidad y experiencia para participar en el Proyecto.

De acuerdo a la estructura orgánica vigente, el PTR cuenta con dos unidades claves para desarrollar sus actividades y lograr sus propósitos, éstas son la Unidad de Créditos y la Unidad de Tecnología.

La cobertura territorial del PTR, incluye una subunidad en La Entrada, Copán, cercana a la zona del Proyecto, por lo que si hay presencia institucional del mismo.

El PTR está a cargo de un Gerente General, quién responde ante un Comité Ejecutivo integrado por las Secretarías de Estado mencionadas anteriormente.

