PD-ABM-946
9 0625

ESA CONSULTORES

EVALUACION DEL CONVENIO AID-CCIC 1989-1994
BORRADOR

CLIENTE: CCIC-AID

OCTUBRE DE 1994

BEST AVAILABLE COPY

EVALUACION DEL CONVENIO AID-CCIC 1989-1994

INDICE DE CONTENIDO

	INTRODUCCION	1
I.	PROPOSITO DE LA EVALUACION	2
II.	CONTEXTO ECONOMICO POLITICO Y SOCIAL DEL PROYECTO	4
III.	METODOLOGIA DE LA EVALUACION	7
IV.	HALLAZGOS	8
	a) Convenio AID-CCIC	8
	b) Objetivos del Convenio	9
	c) Autosuficiencia y Fortalecimiento Institucional	10
	d) Políticas de Diálogo	16
	e) Promoción de Exportaciones, Inversiones y Desarrollo de las ZPE	19
	f) Privatización	21
	g) Desarrollo del Mercado de Capitales	21
	h) Desarrollo Infraestructural	22
	- Transporte	22
	- Medioambiente	26
	i) Mejoramiento de las Condiciones de los Trabajadores	28
V.	CONCLUSIONES	31
VI.	LECCIONES APRENDIDAS	38

ANEXOS:

1. Balance General
2. Estado de Pérdidas y Ganancias
3. Tarifas Mensuales y Cuotas de Ingresos
4. Lista de Documentos Consultados
5. Lista de Personas Entrevistadas
6. Descripción del Equipo de Cómputo del CIN
7. Organigrama Administrativo
8. Empresas Adscritas al SME
9. Términos de Referencia del Estudio sobre Transporte Ferroviario
10. Términos de Referencia del Estudio sobre Desechos Industriales
11. Términos de Referencia para la Evaluación Final del Convenio

INTRODUCCION

El presente reporte presenta la evaluación final del Convenio entre AID-CCIC 522-0363 para el período comprendido entre marzo de 1989 y septiembre de 1994. Esta evaluación está basada en la revisión de los documentos relevantes al Convenio (Ver Anexo No. 4), en entrevistas con los funcionarios de la CCIC, con empresarios del área de San Pedro Sula, funcionarios AID y consultores encargados de la elaboración de estudios puntuales (Ver Anexo No. 5). Las entrevistas fueron realizadas en dos etapas, al comprender la evaluación preliminar realizada entre enero y marzo de 1993, y la evaluación final en septiembre de 1994, cuando se hicieron las entrevistas complementarias correspondientes.

En el Capítulo I se explican los propósitos por los cuales se realiza la presente evaluación, en el Capítulo II se destaca el contexto económico, político y social que ha servido de entorno al proyecto. En el Capítulo III se explica la Metodología que ha servido de base para la realización de la evaluación y el equipo de trabajo encargado de realizarla. En el Capítulo IV se presentan los Hallazgos de la evaluación. Se revisa el desempeño de la CCIC en relación a las áreas de trabajo que están estipuladas en los acuerdos del Convenio de 1979 y 1982 y en sus enmiendas de extensión. En el Capítulo V se presenta un resumen las Conclusiones del evaluador, que dan respuestas a los interrogantes planteadas en los Términos de Referencia de la presente evaluación. Finalmente, en el Capítulo VI se presentan las Lecciones Aprendidas.

- 3

I. PROPOSITO DE LA EVALUACION

El presente estudio tiene como propósito realizar la evaluación final del Convenio 522-0363 entre la AID y la Cámara de Comercio e Industrias de Cortés (CCIC), que fue suscrito en 1989, para el período 1989-92, el cual fue extendido a marzo de 1993 y finalmente hasta septiembre de 1994. El monto a ser desembolsado bajo el Convenio fue de US$ 675,000. Existía un Convenio anterior 522-ESF-0302 suscrito en 1985, el cual no es objeto de la presente evaluación.

La CCIC es una organización del sector privado que fue creada en 1931. La Cámara agrupa todo tipo de empresas[1] que operan en el Departamento de Cortés, que es el área más industrializada de Honduras y también es una de las regiones más dinámicas de la economía nacional. La Cámara funciona principalmente como un gremio, es decir, una organización de representación sectorial. Está involucrada en las discusiones para la aprobación de legislación y para la determinación de políticas gubernamentales a nivel local y nacional, siempre en representación de los intereses colectivos de sus miembros, y es probablemente la organización privada con más poder e influencia en la costa norte. La membresía, que es voluntaria, ascendía a 1054 socios a principios de 1989, siendo de 1352 para octubre de 1994.

La CCIC está gobernada por una Junta Directiva de ocho miembros y ocho suplentes, que son electos cada dos años[2]. La Junta Directiva nombra una serie de consejos, cuyas tareas proporcionan una buena idea de la gran variedad de actividades que la Cámara tiene a su cargo. Los consejos se encargan de tratar asuntos relacionados con: membresías; relaciones gubernamentales; asuntos legales; enlaces con las compañías de luz y teléfonos; educación; relaciones laborales; protección ambiental; EXPOCENTRO (con subcomités que se encargan de finanzas, mercadeo y administración); desarrollo de exportaciones; comercio internacional y transporte; sistemas de cómputo; aeropuerto de San Pedro Sula; desarrollo económico; relaciones con el Banco Central de Honduras (BCH) y con COHEP; integración de Centroamérica y política tarifaria; desarrollo social habitacional, y medioambiente.

El Convenio 522-0363 nació con el propósito de promover el desarrollo de la empresa privada y generar empleo productivo a través del otorgamiento de apoyo a las actividades de la CCIC, para que ésta pueda expandir sus esfuerzos en las áreas de cooperación definidas. Con la extensión del Convenio para 1993-94 se agregaron los propósitos de fomentar una respuesta del sector privado a los retos infraestructurales, asociados con el rápido crecimiento económico del Valle de Sula, y actuar de agente en la mejora de las condiciones laborales en la zona.

---

[1] La clasificación de la membresía por tipo de compañía en 1992 fue: industrial 26%, servicios 24%, agricultura 2%, comercial 44% y profesional 3%.

[2] Las elecciones son llevadas a cabo una vez al año, donde la mitad de las posiciones cambian anualmente. El Presidente y el Vicepresidente son electos en años alternos.

Interesa evaluar el grado de cumplimiento del propósito del Convenio y de los objetivos planteados en el mismo, los cuales han sido señalados en forma de metas tanto las de resultados como las que valdría llamar metas de actividad o esfuerzo, para los temas de trabajo identificados en el Convenio y en sus respectivas enmiendas como lo son: autosuficiencia y fortalecimiento institucional, políticas de diálogo, promoción de inversiones y exportaciones, desarrollo de las Zonas de Procesamiento para Exportación, privatización, desarrollo del mercado de capitales, desarrollo infraestructural (lo cual comprende básicamente la realización de estudios de prefactibilidad para el transporte de pasajeros y carga por ferrocarril para el corredor industrial de Cortés y sobre desechos industriales en San Pedro Sula y las comunidades industriales circundantes), y mejoramiento de las condiciones de los trabajadores.

Adicionalmente, la evaluación contempla la identificación de las lecciones aprendidas en el transcurso del período de duración del Convenio y la experiencia adquirida a medida se desarrollaban sus actividades, de modo que pueda orientar el diseño y ejecución de otros proyectos de la AID.

5

II. CONTEXTO ECONOMICO, POLITICO Y SOCIAL A TRAVES DEL CUAL SE DESENVOLVIO EL CONVENIO

La firma del primer Convenio AID-CCIC en 1985 se dió en el marco de una aguda crisis política en el área centroamericana, cuando los procesos armados estaban en pleno apogeo y Honduras prestaba un apoyo importante a la estrategia de los EE.UU en la región, a través de permitir la presencia en su frontera sureña del ejercito "Contra" Nicaraguense. En este contexto, el esfuerzo de AID en Honduras se centraba en el fortalecimiento de la sociedad civil, como alternativo a la polarización entre grupos armados de derecha e izquierda que existían en los tres vecinos países de Nicaragua, El Salvador y Guatemala. Dicha estrategia incluyó la promoción del proceso democrático-electoral y el fomento de un sector privado mejor organizado, capaz de promover la modernización política y económica del país. El apoyo brindado a la CCIC fue un elemento de dicha estrategia.

La firma de un nuevo Convenio para el período 1989-92, objeto de la presente evaluación, toma lugar en momentos cuando la situación política y militar en la región atravesaba una transformación importante. La guerra civil en Nicaragua se acercaba a su fin y el proceso de pacificación regional estuvo en plena marcha, iniciado por el Grupo de Contadora e impulsado por el Plan Arias. En Honduras, la consolidación democrática, la cual fue iniciada por las elección de las administraciones del Partido Liberal de los presidentes Suazo Córdova (en 1981) y Azcona-Hoyo (en 1985) recibiría otro impulso importante con la elección en noviembre 1989 del Gobierno del Partido Nacional del Presidente Rafael Leonardo Callejas.

En este contexto, la agenda de desarrollo del país giraba cada vez más en torno a la problemática de la economía. Los flujos de ayuda recibidos en los ochenta, motivados por consideraciones político-estratégicas, tendían a bajar. Asimismo, el proceso de ajuste macroeconómico y modernización insitucional de la economía, postergada por la crisis política de la década anterior, se perfilaba como la prioridad número uno. La administración Azcona firmó con la AID varios acuerdos pertinentes al mismo, vinculados con el desembolso de fondos ESF durante la segunda quincena de los ochenta, y en 1988 firmó el primer Préstamo de Ajuste Estructural PAE 1 con el Banco Mundial. Sin embargo durante 1989 las relaciones entre Honduras y la comunidad financiera internacional llegaron a un punto de crisis con la suspensión de desembolosos y la acumulación de fuertes atrasos en el servicio de la deuda oficial externa.

Para la administración Callejas, el cual asume el poder a principios de 1990, la prioridad fue reparar las relaciones económicas internacionales del país y arrancar el postergado proceso de reforma económica orientado a la estabilización y modernización de la economía hondureña. En vista de esto, se diseño y puso en ejecución el Decreto Ley No. 18-90 "Ley de Ajuste Estructural de la Economía", el cual desarrolló un programa que comprendió medidas de liberación comercial, de precios, cambiarias y fiscales, jugando un rol especial la disminución del déficit fiscal.

Despues de un año de estancamiento, ocasionado por los impactos del ajuste fiscal y la depreciación cambiaria implementados en 1990, el desempeño de la economía nacional tuvo un repunte a partir de 1991. Al recobrarse la credibilidad financiera internacional del país y por lo tanto recuperarse la elegibilidad para nuevos créditos por parte de los organismos financieros internacionales, se mejoró considerablemente el clima nacional de inversiones, se eliminó el sesgo antiexportador existente hasta ese momento en la economía, marcándose un especial desarrollo en las exportaciones de productos no tradicionales. Asimismo, se hizo una revisión de muchos campos de la legislación nacional, lo cual resultó en la promulgación de nuevas leyes entre las cuales se destacan: Ley de Modernización del Sector Agrícola, Ley de Inversiones (ambas de 1992) y las leyes sobre propiedad intelectual aprobadas en 1993. Por otra parte, Honduras negoció su adhesión al GATT a partir de 1992, logrando finalmente su adhesión a ese acuerdo en 1994.

En este período se aumentaron considerablemente las inversiones amparadas por los regímenes especiales para exportación, bajo las leyes de ZIP, Zonas Libres y del Régimen de Importación Temporal (RIT), incrementándose grandemente el número de parques industriales construidos y la cantidad de empresas dedicadas a la fabricación para la exportación en dichos parques. Ya que esta actividad está concentrada en el Valle de Sula y ya que el Estado simultáneamente emprendió en la misma zona fuertes inversiones en infraestructura, el resultado fue un auge económico regional muy importante en la costa norte, el cual generaba una serie de nuevos problemas y retos, surgidos del éxito de la estrategia de crecimiento.

Sin embargo, cabe destacar que los éxitos de la costa norte no fueron reflejados plenamente en el cuadro de la economía nacional ya que hasta 1993, el patrón global de ahorro e inversión doméstica todavía distó de registrar una transformación fundamental. Aparte de los sectores maquilador, camaronero y la producción de frutas no tradicionales, la inversión privada total no mostró una recuperación significativa, rezagándose, asimismo, el ahorro doméstico en relación al externo. Estos hechos podrían ser atribuidos a la incertidumbre en cuanto a la permanencia del nuevo marco macroeconómico, aunado a problemas sectoriales, la paralización del programa de modernización financiera y a la falta de progreso en la modernización del sistema jurídico. Estos asuntos quedaron pendientes para ser incluídos en la agenda de actividades de la nueva administración a ser elegida en noviembre de 1993.

Vale mencionar también, que en el último año de la administración del Presidente Callejas se registró un significativo deterioro en las finanzas del Estado, a raíz del aumento desmedido en los gastos de inversión y del deterioro de la cuenta corriente del sector público, debido a gastos extrapresupuestarios y a la falta de ajuste en las tarifas de los servicios públicos frente al año electoral. Por otra parte, a pesar de los incentivos contemplados en el Decreto 18-90, la situación de balanza de pagos no registró mejoras, ya que las exportaciones se estancaron debido a la caída en los precios internacionales del café y a las restricciones cuantitativas impuestas para el banano por la Unión Europea, mientras que las importaciones crecieron marcadamente debido a la reducción de la protección arancelaria.

En enero de 1994 se vuelve a verificar otra transmisión democrática del poder, al asumir la Presidencia de la República el Dr. Carlos Roberto Reina, quien basa su gestión en el

saneamiento moral de la administración pública, buscando solucionar asimismo, los problemas generados por la crisis energética (originada por el bajo régimen de lluvias, la creciente demanda de energía y la deficiente planificación de la empresa eléctrica) y por el desbalance fiscal heredado de la administración anterior al final de su período. Por otra parte, el Presidente Reina ha señalado su determinación de atacar frontalmente el problema de la pobreza con miras a asegurar que los beneficios resultantes del ajuste económico sean mejor distribuidos.

III. METODOLOGIA DE LA EVALUACION

La evaluación final del Convenio AID-CCIC dará continuidad a la evaluación realizada por ESA Consultores en marzo de 1993, en la cual se consideraron las diferentes áreas de cooperación estipuladas en el Convenio, y se elaboraron conclusiones sobre las mismas. Asimismo, se identificaron las lecciones aprendidas en el transcurso de la ejecución de las actividades del Convenio entre 1989 -1992.

Adicionalmente, en esta evaluación se incorporan los elementos contenidos en las enmiendas 5 y 6 hechas al Convenio, en las cuales se incluyen los aspectos de realización de estudios en el campo de desarrollo infraestructural como lo son: un estudio de prefactibilidad para el transporte de pasajeros y de carga para el ferrocarril en el corredor industrial del norte del país, en el Departamento de Cortés; y un estudio sobre la descarga de desechos industriales en San Pedro Sula, así como en las comunidades industriales aledañas a esta ciudad. El otro elemento incluido en las enmiendas citadas lo constituyen las actividades necesarias para el mejoramiento de las condiciones de los trabajadores, y el seguimiento de la política de diálogo en la áreas de mejoramiento del clima de inversión, liberalización del comercio regional, liberalización financiera y privatización.

La metodología de la evaluación parte de una reseña de los documentos relevantes al Convenio (ver listado Anexo 4) y de entrevistas personales con los funcionarios actuales y anteriores de la CCIC, funcionarios de AID, y personas conocedores de las áreas de actividad estipuladas en los Convenios bajo estudio (ver Anexo 5 para una lista de las personas consultadas). Se analizó el proyecto utilizando la metodología de "marco lógico" para separar los diferentes niveles de la matriz del proyecto (actividades, resultados y metas). Luego se estableció en que grado la CCIC cumplió con las actividades estipluadas y en que grado dichas actividades dieron lugar a los resultados deseados. Finalmente, en base a los hallazgos reportados, se establecieron conclusiones referentes al diseño y cumplimiento del proyecto y demás interrogantes postuladas en los términos de referencia de la evaluación, y se destacaron las principales lecciones aprendidas.

El equipo responsable de la presente evaluación fue: Ian Walker, quien llevó a cabo la evaluación preliminar en el período enero-marzo de 1993, y Miguel Ramos, quien fue el responsable de la actualización del reporte para comprender el período 1993-94, ejecutado en septiembre-octubre de 1994.

9

IV. HALLAZGOS

a) Convenio de ayuda de AID a la CCIC

En los últimos años, AID ha dado un importante apoyo económico a la CCIC como parte de sus programas para apoyar al sector privado de Honduras. La donación se hizo originalmente en 1985, por la suma de US$ 675,000 (que entonces eran Lps. 1,350,000), para ser desembolsada en un período de cuatro años (proyecto 522-ESF-0302).

La donación no fue completamente gastada en el período de tiempo designado, y en marzo de 1989 se firmó un nuevo Convenio 522-0363, una vez más por US$ 675,000, para ser desembolsado en el período 1989-1992. Este Convenio es el objeto de la presente evaluación. En 1992 se hizo una modificación para extender el Convenio hasta el 31 de marzo de 1993, sin alterar la cantidad que originalmente fue convenida; en 1993 se convino otra extensión, hasta septiembre 1994, una vez más con cero costo adicional.

En el Cuadro No. 1 se muestra la cantidad presupuestada desglosada según el tipo de gasto; asimismo, se revela la cantidad desembolsada desde el 1 de abril de 1989 hasta agosto de 1994, la cual asciende a US$ 607,448.89. Esta cantidad fue dividida de la siguiente manera: salarios y benficios US$ 235,638.43; viajes US$ 38,781.42; gastos de oficina US$ 168,845.65; seminarios US$ 6,135.86; publicaciones US$ 13,300; auditorías y evaluaciones US$ 2,500; activos fijos US$ 74,171.78; y asistencia técnica US$ 68,075.75.

Cuadro IV. 1 Estatus financiero del Convenio AID-CCIC 522-0363

Concepto	Presupuestado US$	Ejecutado a agosto de 1994 US$
Salarios y beneficios	240,000.00	235,638.43
Viajes	38,500.00	38,781.42
Gastos de oficina	175,000.00	168,845.65
Seminario/taller	7,000.00	6,135.86
Publicaciones	13,300.00	13,300.00
Contribuciones	-	-
Amortizaciones	-	-
Auditorías/evaluaciones	13,842.00	2,500.00
Activos fijos	86,450.00	74,171.78
Asistencia técnica	100,908.00	68,075.75
Total	**675,000.00**	**607,448.89**

Fuente: CCIC

10

b) Objetivos del Convenio entre AID y la CCIC

La donación a la CCIC es concedida en búsqueda del logro del objetivo estratégico No. 2 de la misión de AID en Honduras: incrementar la inversión privada y el comercio; asimismo, la extensión del Convenio a través de la enmienda de 1993 apunta al logro del objetivo estratégico No. 3 que se refiere mejorar la administración de recursos naturales, de manera que se asegure su sostenibilidad en el largo plazo (AID, Action Plan 1995). Estos puntos están claramente relacionados con los propósitos explícitos que tiene el Convenio para la CCIC, cuyo objetivo principal del Convenio original de 1985, era de fortalecer la estructura organizacional de la CCIC para así incrementar la efectividad de su cabildeo en nombre de los intereses del sector privado a nivel local y nacional (CARANA, 1989: 2). El Convenio de 1989 identificó seis áreas de trabajo (actividades) para ser apoyadas:

1. Autosuficiencia y fortalecimiento institucional
2. Políticas de diálogo
3. Promoción de inversiones y exportaciones
4. Desarrollo de las Zonas de Exportación (EPZ)
5. Promoción del proceso de privatización
6. Desarrollo del mercado de capitales

Para cada una de estas actividades, se establecieron metas y objetivos específicos, contra los cuales se pudiera tasar el éxito del Convenio. La modificación del Convenio de 1992, proveía una enmienda de plan de trabajo para el período de octubre de 1992 - marzo de 1993, la cual incluía otros objetivos específicos.

En la extensión de marzo de 1993 considerando que las actividades comprendidas en las áreas de trabajo anteriormente identificadas ya habían sido llevadas a cabo con éxito en muchos aspectos. Por lo tanto, se acordó realizar una reorientación del trabajo de la CCIC auspiciado por el Convenio sostenido con AID. Para ello se determinó concentrar los recursos todavía disponibles en dos nuevas actividades:

7. Desarrollo de infraestructura en el Valle de Sula
8. Mejoramiento de las condiciones de los trabajadores

En lo que se refiere al desarrollo de infraestructura, se programó la realización de dos estudios específicos, uno destinado a determinar la factibilidad de transportar pasajeros y carga a través del ferrocarril en el corredor industrial comprendido entre Potrerillos y Puerto Cortés; y el otro orientado a diagnosticar y recomendar soluciones al problema de los desechos industriales en San Pedro Sula y las comunidades industriales circundantes.

Se acordó tambien que la CCIC mantendría sus actividades en políticas de diálogo en temas de relevancia como lo son: mejoramiento del clima de inversión, liberalización del comercio regional, liberalización financiera y privatización. Asimismo, se continuó proporcionando apoyo financiero para la administración de la CCIC, de manera proporcional al esfuerzo estimado para llevar a cabo estas actividades.

En las secciones siguientes, revisaremos cada área, comentando los logros de la CCIC, identificando los problemas donde existan y extrayendo las conclusiones según correspondan.

c) Autosuficiencia y Fortalecimiento Institucional

La primera área de actividad especificada en el Convenio de 1989 es autosuficiencia financiera y fortalecimiento institucional. El propósito general de estas actividades es el de asegurar que la CCIC salga de su relación con AID, fortalecida y no debilitada.

1. Fortalecimiento Institucional

i. Estructura Administrativa y Funcional

Ya que la falta de una gerencia centralizada fue una debilidad institucional importante de la CCIC identificada por el equipo a cargo del diseño del Convenio 522-0363, el mismo propuso la contratación de un Vicepresidente Ejecutivo que debería funcionar como un Gerente General; y un gerente para comunicaciones y membresías, así como un asesor legal a tiempo parcial. El Convenio tambien proveería para la compra de equipo de cómputo que fortalecería la administración.

En la evaluación preliminar hecha por ESA Consultores en marzo de 1993, se observó que el experimento con un vicepresidente ejecutivo no fue exitoso, así es que la estructura gerencial se mantuvo centrada en un trío de gerentes de igual categoría. Sin embargo, tal como fue recomendado en la evaluación preliminar, a partir de 1994 la CCIC ha estado abocada a una reestructuración administrativa, la cual tiene como objetivos tecnificar y sistematizar las operaciones de la organización y lograr eficiencia operativa en los servicios prestados, a manera de atraer mayor membresía. Esta reestructuración ha llevado a una redefinición de la organización funcional de la Cámara, para lo cual ha sido necesario un readecuamiento administrativo. Para ello, las funciones fueron clasificadas en cuatro grandes áreas; a saber: relaciones internacionales, administración, centro de información, y desarrollo institucional.

Administrativamente se creó una Dirección Ejecutiva, la cual proporciona un mando único para la realización de las actividades de la Cámara, eliminando así los problemas de superposición de responsabilidades, actividades y de toma de decisiones que existían entre el antiguo trío de gerentes. El Director Ejecutivo es la máxima autoridad ejecutiva de la Cámara, teniendo entre sus responsabilidades la administración general de la organización, la ejecución de los planes de acción, el control presupuestario y el seguimiento de las directrices emanadas de la Junta Directiva.

El Area de Relaciones Internacionales comprende las funciones resultantes de la fusión de la Gerencia de Relaciones Internacionales, la Gerencia de Negociación Comercial Externa, y ciertas actividades de la Gerencia de Desarrollo Económico, operando a través de una única Gerencia de Relaciones Internacionales. El Area de Información es manejada por un Jefe del Centro de Información (ver abajo) encargado del manejo del banco de datos, promoción y

mercadeo del Centro de Información y demás funciones relacionadas con el manejo del mismo. Las áreas de Administración y de Desarrollo Institucional son dirigidas por el Director Ejecutivo.

El número total de empleados asciende a 28 personas para 1994, incluyendo el Director Ejecutivo y el Gerente de Relaciones Internacionales. La reestructuración administrativa de la Cámara ha dado como resultado que la cantidad presupuestada por concepto de salarios para 1994 disminuya en Lps. 116,000 en relación al año anterior. La política actual de la dirección de la Cámara en este sentido, apunta a fortalecer el número y la capacidad del personal intermedio en la organización, para lograr mayor eficiencia en el trabajo técnico de la misma. Se considera que la reestructuración arriba descrita fortalecerá la CCIC tanto en lo que se refiere a su eficacia institucional como en lo que respecta a sus finanzas.

2. *Autosuficiencia*

Tal como lo establece el reporte sobre Autosuficiencia de la CCIC preparado en 1993 (Richardson, 1993), las finanzas de la CCIC se han visto fortalecidas en años recientes al incrementarse considerablemente la membresía de la organización así como los ingresos percibidos por tal concepto. Las metas de crecimiento de ingresos por concepto de membresía, dispuestas en el Convenio, fueron ampliamente superadas ya que estas estipulaban un crecimiento de 25%, es decir, un aumento de Lps. 720,000 en 1989 a Lps. 900,000 en 1992[3]. Sin embargo, los ingresos por membresía más que duplicaron su monto en 1992 en relación a 1990, al pasar de Lps. 744,000 a Lps. 1,667,000,esto provocó que la participación de los ingresos por membresía en los ingresos totales pasara de un 46% a un 68% para esos mismos años, este incremento obedeció tanto al aumento del número de afiliados a la Cámara como al incremento verificado en las tarifas.

No obstante, el ingreso por este mismo concepto se redujo en 1993, al registrar Lps. 1,580,000 lo que se debió a la desaceleración en el aumento en la membresía y a la congelación de las tarifas para ese año. Las expectativas de crecimiento de la membresía no son buenas debido al surgimiento de cámaras de comercio en otras comunidades del Departamento de Cortés que absorven empresas que antes se encontraban afiliadas a la CCIC y las de reciente creación en esas comunidades, por lo que es probable que la CCIC tenga que seguir una política de actualización de sus tarifas de membresía en la cual contemple el mantenimiento de las mismas en términos reales.

La Cámara también reporta haber tenido problemas con la cobranza de las cuotas de membresía en 1994, a raíz del mal funcionamiento de un nuevo sistema de pagos directo a bancos en base a libretas. Algunos afiliados no han pagado puntualmente alegando problemas de flujo de caja a raíz de gastos asociados con la crisis energética y los bancos han atrasado

---

[3] La Enmienda de extensión del Convenio de 1993, no contempló metas sobre el tema para el período 1993-94, por considerarse que el problema de ingresos por membresía ya estaba resuelto.

la transferencia a la Cámara de los montos recibidos. Se plantea para 1995 abandonar el sistema de pago con libretas y ofrecer a los afiliados la opción de pagar adelantado el año entero con el incentivo de un descuento. Por otra parte se está depurando la lista de afiliados para asegurar que todas las empresas estén en la categoría adecuada a su tamaño actual, estas actividades deberán resultar en un aumento en el monto recaudado.

Por otra parte, las metas establecidas para los ingresos percibidos por la Cámara por concepto de servicios han sido cumplidas con creces, ya que los mismos pasaron de Lps. 90,000 en 1989 a Lps. 220,000 en 1993, registrando Lps. 311,000 a septiembre de 1994 (estas cifras representan 7% y 8% de los ingresos totales para 1993 y 1994 respectivamente). Estos servicios están constituidos principalmente por alquileres de oficinas a otras empresas e instituciones así como por el alquiler de los salones de conferencias y la organización de seminarios, talleres y eventos diversos; asimismo, cobran cada vez más importancia los servicios prestados por el Centro de Información, sobre los cuales existen buenas expectativas de captación de fondos en los próximos años.

No obstante el amplio crecimiento registrado en los ingresos de la CCIC, los gastos han marcado tambien un rumbo ascendente al pasar de Lps. 1,332,000 en 1990 a Lps. 2,486,000 en 1993 y a Lps. 3,146,000 a septiembre de 1994. El incremento en los gastos para el último año ha obedecido al reajuste salarial que estaba aún pendiente, a la compra de equipo de computación para establecer el centro de información, la realización de los estudios técnicos y al pago de las prestaciones sociales de los gerentes y empleados que ocurrieron en el marco de la reestructuración.

En el Cuadro No. 2, proporcionamos el estado de Pérdidas y Ganancias de la CCIC para el período 1990-sept. 1994, identificando la parte que fue proporcionada por AID. El Convenio original estipulaba que AID cubriera los sueldos de dos de los tres gerentes, sus secretarias más una porción de los gastos administrativos de la CCIC. En 1993 la cantidad desembolsada por AID ascendió a Lps. 479,000, que representa el 15% del ingreso de la CCIC en ese año, mientras que de enero a septiembre de 1994, la cantidad desembolsada fue de Lps. 1,629,000, lo que representó el 44% de los ingresos totales de la Cámara para ese período. Por el lado de los gastos, éstos se incrementaron de manera importante al pasar de Lps. 2,486,000 en 1993 a Lps. 3,146,000 para el período que va de enero a septiembre de 1994. Así, los gastos financiados por los fondos de AID supusieron el 10% de los gastos totales en 1993, mientras que en el período relevante de 1994 estos significaron el 47% de los gastos totales realizados por la Cámara.

Sin embargo, este aumento no necesariamente representa una mayor dependencia financiera de la CCIC respecto a AID, ya que gran parte de estos fondos, exactamente Lps. 797,376.79 (49% de los fondos cedidos por AID en este año) fueron destinados al pago de los contratos de asistencia técnica en los campos de saneamiento ambiental y transporte público. Debido al alto crecimiento registrado en los egresos y a la desaceleración mostrada por el crecimiento de los ingresos, durante los meses en consideración para 1994, la diferencia neta entre estos dos conceptos (ganancia neta) se redujo al situarse en Lps. 580,000 comparados con Lps. 813,000 de 1993 y Lps. 694,000 de 1992.

Cuadro IV. 2 Estado de pérdidas y ganancias

L. miles	1990	1991	1992	1993	a sept. 1994
Ingresos	**1605**	**1594**	**2459**	**3299**	**3726**
Membresía	744	999	1667	1580	1347
Donación AID	266	377	436	479	1629[1]
Donación tiempo y viajes directores	96	99	208	205	158
Servicios y actividades	92	107	128	220	311
Otros ingresos	407	12	20	815	281
Gastos	**1332**	**1510**	**1765**	**2486**	**3146**
Sueldos y honorarios pagados por AID	123	162	184	155	145
Sueldos y honorarios pagados por CCIC	402	439	516	709	706
Horas hombre directores	92	95	180	180	135
Subtotal	*617*	*696*	*880*	*1044*	*986*
Gastos de administración pagados por CCIC	378	426	466	743	401
Gastos de administración pagados por AID	143	190	179	256	1484[1]
Gastos de viaje directores	3	4	28	30	23
Subtotal	*524*	*620*	*673*	*1029*	*1908*
Contribuciones y donaciones pagadas	48	59	60	244	77
Depreciaciones	123	132	151	139	124
Otros gastos	20	3	1	30	51
Subtotal	*191*	*194*	*212*	*413*	*252*
Ganancia neta	**273**	**84**	**694**	**813**	**580**

Notas: 1/ Incluye los gastos en asistencia técnica para realizar los estudios sobre desechos industriales y transporte por ferrocarril, por un total de Lps.797 mil.

En el Cuadro No. 3 se presentan las cifras que permiten determinar la capacidad de financiar las actividades corrientes de la Cámara por sí misma, sin contar con el apoyo de AID. En este cuadro, se han separado los fondos de AID aplicados a gastos de capital y actividades extraordinarias de consultoría, los cuales se designan "actividades no continuas".[4] Lo mismo permite estudiar el financiamiento del gasto en actividades contínuas, para ver si la Cámara cuenta con suficientes ingresos propios para mantener sus actividades actuales, a falta del financiamiento de AID.

[4] AID financió a la CCIC gastos en consultoría (asesoría técnica) Lps. 103 mil en 1993 y Lps. 797 mil a septiembre de 1994, los cuales incluyen el pago de los estudios sobre transporte ferroviario y sobre desechos industriales. Además, los gastos extraordinarios comprenden la compra de bienes de capital (equipo de cómputo y un vehículo), que registró montos de Lps. 71 mil y Lps. 211 mil para 1993 y 1994 respectivamente.

Cuadro IV.3 Evaluación de autosostenibilidad de la CCIC sin fondos de AID

	1993			A sept. de 1994		
Concepto	Fondos AID	Otros fondos	Total	Fondos AID	Otros fondos	Total
Total Ingresos	**479**	**2,615**	**3,094**	**1,629**	**1939**	**3,568**
Menos: Fondos de AID aplicados a gastos de capital y consultorias	174		174	1,008		1,008
Ingreso disponible para actividades continuas[1]	**305**	**2,615**	**2,920**	**621**	**1,939**	**2,560**
Gastos en actividades continuas	**292**	**1,865**	**2,157**	**474**	**1,359**	**1,833**
Sueldos y honorarios	*155*	*709*	*864*	*145*	*706*	*851*
Administración	*137*	*743*	*880*	*329*	*401*	*730*
Otros (incluyendo depreciación)	-	*413*	*413*	-	*252*	*252*
Excedente de operaciones[2]	**13[3]**	**750**	**763**	**147[3]**	**580**	**727**

Fuente: Nuestro cálculo, en base a datos de la CCIC

Notas: 1/ Para este análisis no se toman en cuenta las donaciones en tiempo o especie por parte de los Directores.
2/ Si se agrega el monto asignado para la depreciación, el flujo de caja por operaciones contínuas fue en cada año mayor en aproximadamente Lps. 130 mil, comparado con la cifra aquí registrada.
3/ Hay una incoherencia entre los datos para ingresos y gastos corrientes atribuibles a AID, ya que deben ser iguales y no se deben registrar excedentes por los mismos. No se pudo aclarar este punto con el Depto. de Contabilidad.

El cuadro demuestra que este es el caso, ya que en 1993 la CCIC utilizó L.292 mm de fondos de AID para actividades contínuas, apenas un 14% del total del gasto. En el mismo año, la Cámara registró un excedente de L.750 mm de sus operaciones con fondos de otras fuentes, monto igual a 35% del gasto en actividades contínuas y fácilmente superior al financiamiento de AID. En los primeros 9 meses de 1994, la situación es menos favorable, ya que la dependencia en AID (relativa y absoluta) es mayor, con gastos corrientes de L.474 mm financiados por AID, representando un 26% del total de gastos en actividades contínuas. Sin embargo, hay un excedente de L.580 mm de ingresos provenientes de otras fuentes, monto igual a 32% del gasto en dichas actividades, y una vez más, suficiente para cubrir los gastos actualmente pagados por AID.

Podemos concluir que la CCIC todavía demuestra capacidad de autosuficiencia financiera, tal como demostró también el estudio de Richardson (1993). Sin embargo, es un tanto prepocupante registrar la reducción en ingresos de otras fuentes en los primeros 9 meses de 1994, comparado con 1993. Si el ingreso del último trimestre se mantiene al ritmo registrado hasta septiembre, el total anual será L.2,585 comparado con L.2,615 en 1993. Ya que la inflación para 1994 es proyectada en, aproximadamente, 30%, podemos concluir que el ingreso de otras fuentes se ha deteriorado fuertemente en términos reales durante 1994. Es probable que esto sea en parte el producto de la falta de necesidad de aumentar otros ingresos, por el auge en el uso de fondos de AID, provocado por el deseo de utilizar a cabalidad el fondo disponible, frente al término definitivo del Convenio. Sin embargo, se debe también a las dificultades en la recaudación de cuotas de membresía, arriba mencionadas. En 1995 la CCIC tendrá que fortalecer sus ingresos si quiere registrar un excedente significativo de sus operaciones.

16

La capacidad de la Cámara de efectuar sus actividades corrientes de manera autosuficiente viene a demostrar que los fondos que AID ha proveído, han logrado fortalecer la organización para realizar sus actividades de promoción del desarrollo del sector privado de cara al futuro. Finalmente, cabe observar que los sistemas contables e la CCIC son todavía poco flexibles para generar información de forma ágil y adecuada a los requerimientos gerenciales; por lo que el fortalecimiento de esta capacidad ayudaría grandemente a mejorar las actividades administrativo-financieras de la Cámara.

3. EXPOCENTRO

Este centro, creado para la realización de exhibiciones y ferias comerciales, es un proyecto que fue desarrollado por el sector privado a través de la CCIC. Su construcción fue finalizada en diciembre de 1990. Este proyecto ha sido administrado como una entidad separada de la CCIC; sin embargo, ha estado legalmente vinculado a la Cámara a través de una responsabilidad financiera en la contratación de su deuda y en la administración de sus funciones.

A diciembre de 1992, EXPOCENTRO presentaba una deuda bancaria de Lps. 5.0 millones, los cuales generaban una pesada carga en términos de servicio de la misma, que los ingresos generados por sus actividades no alcanzaban a cubrir; la deuda fue contraída con cuatro bancos diferentes, los cuales cargan las tasas de interés vigentes en el mercado; adicionalmente, presentaba déficit de operación que ascendieron a Lps. 1.2 millones y Lps. 1.0 millones para 1991 y 1992 respectivamente. Por lo tanto, en la evaluación de autosostenibilidad de la CCIC hecha en enero 1993 (Richardson, 1993), se señaló la importancia de solventar este problema.

De hecho, para septiembre 1994 el problema financiero afrontado por EXPOCENTRO está en vías de solución, ya que la deuda de esa institución ha sido reducida a Lps. 1.6 millones, lo cual ha sido logrado a través de una donación gubernamental por Lps. 4.0 millones, de los ingresos percibidos por la organización de la conferencia mundial de inversiones, y de los ingresos obtenidos por los eventos montados en su local.

4. El Centro de Información

Durante 1993-94, con el apoyo de AID, la Cámara estableció una nueva área de trabajo en el marco de su reestructuración, con la creación de un Centro de Información (CIN). Esta iniciativa se concibe para fortalecer el servicio que la Cámara ofrece a sus afiliados y además, generar ingresos. Para la creación del Centro de Información, la CCIC realizó previamente un estudio que tenía por objeto: el diseño del CIN, el diseño de la unidad de investigaciones económicas, la definición de las funciones y orientación del CIN; así como perfilar lo que existe en términos de sistemas de información en el país.

Este Centro de Información está constituido por dos unidades: una base de datos y una biblioteca; los cuales disponen de información económica y comercial de Honduras,

-17-

Centroamérica y del resto del mundo. La biblioteca dispone de directorios comerciales de diversos países del mundo con los cuales Honduras mantiene alguna relación económica, posee además estudios realizados sobre temas de interés por parte de organizaciones de las Naciones Unidas, del Departamento de Comercio de los EEUU, Centro de Comercio Internacional, así como de organizaciones de desarrollo de diversos países. Adicionalmente cuenta con la información económica generada por el Banco Central de Honduras, la Dirección Nacional de Estadísticas y Censos, la Dirección de Gestión Empresarial del Ministerio de Economía y otras instituciones del país.

En base de datos computarizada se cuenta con información económica y comercial diversa originada en el BID, SIECA, BCH, FMI y otras instituciones internacionales (básicamente para el período 1988-1993); asimismo, se cuenta con conecciones a bases de datos internacionales.

Los servicios de información del CIN son prestados a los afiliados a la Cámara, a consultores, empresas internacionales y al público en general. Existen planes para ampliar los servicios prestados por el CIN a modo de satisfacer las necesidades de información y de contactos de los afiliados y público en general; así como para generar una buena fuente de ingresos para la Cámara. Adicionalmente, los planes comprenden la formación de una unidad de investigación de mercados que pueda satisfacer los requerimientos de esta naturaleza que los empresarios puedan tener.

El Centro de Información ha sido establecido con la compra de equipo de cómputo consistente en tres ordenadores personales, los cuales forman una pequeña red (administrada por un sistema operativo NOVELL), para lo cual uno de los computadores hace las veces de servidor, contando además con fax-modem y una impresora (la descripción completa del equipo puede verse en el Anexo No. 6). El personal que labora en el CIN está constituido por el jefe del Centro, un analista en sistemas de computación y por una persona encargada de la biblioteca.

Los ingresos generados por el CIN son todavía exiguos; sin embargo, la meta para los próximos años es volverlo completamente autosuficiente, en vista del potencial para la obtención de ingresos que tienen los servicios prestados por el Centro.

d) Políticas de Diálogo

Durante los años 1989-94, la CCIC se ha mantenido como firme representante de los intereses de sus miembros en el escenario de la política nacional. Asimismo, ha apoyado fuertemente varias de metas de la Misión AID referentes al fortalecimiento del sector privado.

Además de responder a las peticiones de información y asesoría de los miembros de la CCIC, mucho del trabajo de los dos gerentes que AID financiaba hasta marzo de 1993, estaba organizado alrededor de la necesidad de responder al calendario legislativo del Gobierno, y en ocasiones tratar de influir en este calendario con propuestas originadas en la CCIC. La CCIC ha participado en los procesos de concertación y discusión de diferentes anteproyectos de ley,

reglamentos, acuerdos ejecutivos y otras acciones que han sido ideas que la misma Misión AID ha promovido, entre ellas se pueden citar:

- Ley de Municipalidades,
- Ley de Inversiones,
- Ley de Modernización Agrícola,
- Anteproyecto de Ley de Modernización Financiera,
- Adhesión de Honduras al GATT,
- Proyecto de Ley de Propiedad Intelectual,
- Proyecto de Ley de Marcas y Patentes,
- Modernización del IHSS.

Adicionalmente, la Cámara ha participado fuertemente en el proceso de reformas al Código del Trabajo por medio de asesores legales especialistas en derecho laboral, en las discusiones para la implementación de un Código Tributario, y en los procesos de negociación de acuerdos de libre comercio con Centroamérica, Colombia-Venezuela y México. La CCIC tambien ha continuado dando su apoyo para el proceso de privatización (ver abajo).

El Convenio de 1989 especificaba que la CCIC tendría 12 reuniones formales al año con el GOH, con las autoridades locales y otros cuerpos del sector privado para tratar asuntos políticos; esta meta ha sido cumplida claramente. Asimismo, la CCIC se mantiene regularmente en contacto con la Asociación Nacional de Exportadores de Honduras, FPX, COHEP, ANDI y la Asociación de Maquiladores.

También ha habido un diálogo estrecho con las autoridades locales de la ciudad y del Departamento, es así que se han llevado a cabo desayunos de trabajo entre el Alcalde de San Pedro Sula y la CCIC y a través de otros foros de comunicación para discutir temas de mutuo interés. Esto es congruente con el deseo que existe de incrementar la participación de los empresarios sanpedranos en el desarrollo del municipio. Según la opinión de la Dirección Ejecutiva de la CCIC, el Consejo que la misma ha establecido para tratar con los efluentes y desechos industriales es una muestra del crecimiento de la participación de la Cámara en el desarrollo municipal.

Las observaciones del alcalde de San Pedro Sula y la labor desempeñada por la CCIC en otros foros de concertación y discusión de problemas nacionales y locales logran confirmar que la función de la política de diálogo de la CCIC ha sido ejecutada satisfactoriamente.

Sin embargo, una advertencia es necesaria en este punto. La CCIC ha apoyado algunas ideas que la AID no apoya, incluyendo la propuesta de Ley de la Autoridad del Valle de Sula (ADIVAS). De la misma manera la Misión AID tenía reservas acerca del nuevo fondo habitacional del Gobierno, FOSOVI. Pero los gerentes de la CCIC trabajaron en 1992 en la negociación para establecer un régimen especial para las contribuciones del sector privado a los fondos que se originaron en el Valle de Sula. Mientras que no es nada sorprendente que no estén totalmente de acuerdo AID y la CCIC en algunos aspectos, si es sorpresivo encontrar

-19-

referencias explícitas que apoyan las negociaciones de ADIVAS y de RAP-FOSOVI en la agenda de actividades de políticas de diálogo agregada a la extensión del Convenio de 1992.

De igual manera, se han ejecutado las tareas de diálogo a ser llevadas a cabo por la Cámara durante 1993-94 bajo la extensión del Convenio, es así que en materia de mejoramiento del clima de inversiones en el país la CCIC ha tenido una participación destacada en los procesos de elaboración y concertación de los anteproyectos de ley en materia de propiedad intelectual, para los cuales han sido llevados a cabo seminarios de difusión del contenido de esa legislación que fue aprobada en 1993 (los cuales además han contado con cobertura periodística).

En materia laboral, la CCIC no sólo ha participado en las discusiones para las reformas al Código de Trabajo con un equipo de asesores legales, sino que ha trabajado estrechamente con otras instituciones en la solución de los problemas laborales surgidos en las ZPE y en la zona del Valle de Sula; asimismo, organizó en 1993, junto con la secretaría de Economía y Comercio una conferencia mundial de inversiones, a la cual asistieron inversionistas de todas partes del globo. Sin embargo, las autoridades de la CCIC consideran que en la actualidad los esfuerzos que se hacen para atraer inversionistas no pueden ser muy fructíferos debido a la problemática por la cual está atravesando el país, marcada mayormente por la aguda crisis energética, la parálisis de proyectos de infraestructura y la falta de disciplina macroeconómica.

La Enmienda al Convenio hecha en 1993, también contempla entre las metas específicas, la participación de la CCIC en por lo menos ocho sesiones de negociación para liberar el comercio en el marco de la consecución de acuerdos regionales. Estas metas han sido ampliamente cumplidas con la participación de la Cámara en los procesos de negociación, para la consecución de una zona de libre comercio, que Honduras ha emprendido con México, Colombia-Venezuela, y en las reuniones preparatorias que los países centroamericanos o del "triángulo norte" han llevado a cabo para enfrentar esas negociaciones. En este campo la labor de la Cámara ha consistido en participar en el proceso de fijación de las posiciones de negociación en las diferentes mesas de trabajo, y ha participado en la celebración de las negociaciones ya sea bajo la modalidad de cuarto adjunto o de forma directa en las mesas.

En materia de liberalización financiera la CCIC ha participado en el proceso de discusión de las leyes que regularán el sector financiero del país; sin embargo, este proceso se ha visto paralizado debido a otros temas que ocupan un lugar prioritario en la agenda gubernamental y legislativa y en consecuencia no se organizó el seminario.

Por otra parte tampoco se organizaron los seminarios contemplados referentes a la Empresa Nacional Portuaria y la privatización del Aeropuerto de San Pedro Sula. Sin embargo, respecto a este último, había progreso importante ya que en septiembre 1994 se fundó (con fuerte apoyo de la CCIC) la Corporación Aeropuertuaria del Norte S.A. y se han iniciado las gestiones para negociar con el Gobierno la transferencia de la administración del aeropuerto a la Corporación.

e) Promoción de Inversiones y Exportaciones, y Desarrollo de las ZPE[5]

El Convenio de 1989 especifica que la CCIC debe trabajar muy de cerca con FIDE, FPX, FHIA y con el GOH para promover la inversión privada en Honduras y para realzar su imagen en el extranjero. También especificaba que la CCIC trabajaría para el desarrollo del sector privado de las Zonas de Procesamiento para Exportación (ZPE).

Las metas a lograr por este trabajo están establecidas en términos de la asistencia a las exposiciones de comercio en el extranjero y a organizar y promover misiones de inversión en el extranjero (lo que podríamos llamar "metas de actividad", ya que miden el esfuerzo de la CCIC en una determinada dirección); así como seis nuevas compañías que invertirían en Honduras, más seis compañías hondureñas que empezarían a exportar, generando 1,500 puestos de trabajo. Adicionalmente, deberían de establecerse dos nuevas ZPE operando por completo (comparativamante "metas de resultados"). En la extensión de 1992, se especificó que la CCIC estaría representada en la Conferencia de la Cuenca del Caribe en Miami y que enviaría una misión de inversionistas a los EUA y a Europa durante el período de seis meses comprendido entre octubre de 1992 y marzo de 1993.

En lo que respecta a las metas de resultado, está claro que estas han sido alcanzadas en todos sus aspectos. Para marzo de 1994 habían 73 empresas instaladas en 9 ZPE en operación, las que proporcionan 30,000 empleos directos en la zona del Valle de Sula[6]; mientras que las ZPE en la totalidad del país generaron US$ 505 millones en exportaciones para 1993, del cual aproximadamente la tercera parte está constituida por valor agregado generado en territorio hondureño, y alrededor de 42,000 puestos de trabajo. Es así que este rubro se ha convertido en la tercer fuente más importante de generación de divisas para el país, después del banano y el café, mostrando perspectivas de mayor crecimiento en el futuro. Los efectos extraordinarios que causa este progreso en los empleos e ingresos de las comunidades cercanas están sintetizados en un estudio de base para medir el impacto de las ZPE encargado por AID en 1992, que ha sido actualizado en 1993 y 1994 (Price Waterhouse/ESA Consultores).

Es difícil estar seguro de la diferencia que causó la participación de la CCIC en lo que se consideraba un esfuerzo multi-institucional, pero parece bastante claro que su contribución más significativa se vió al principio de dicho esfuerzo, o sea durante el proceso de establecimiento legal de las ZPE. Sin embargo, debe reconocerse que la legislación propia de las ZPE ya estaba en orden desde 1989, cuando el Convenio AID-CCIC fue extendido, y por tanto no es resultado del trabajo de la CCIC durante el período de tiempo que el Convenio estipuló y que es el que al presente se está evaluando. A partir de ese momento, la CCIC se ha mantenido muy firme en su papel de realizar las visitas al exterior (delegaciones y asistencias a conferencias

---

[5] Agrupamos el tema de promoción de inversiones y exportaciones con el tema de desarrollo de las ZPE, ya que en la práctica existen áreas de trabajo comunes entre estos.

[6] Ver Actualización del Estudio de Base de las Zonas de Procesamiento para Exportación de Honduras (Price Waterhouse/ESA Consultores, 1994)

21

internacionales de negocios) y de ser anfitrión de las delegaciones visitantes, estos dos papeles han ayudado a mejorar la imagen de Honduras como un sitio atractivo para la inversión extranjera y ha sido complementaria a la conversión estratégica de FIDE en la segunda mitad de los ochentas, con un énfasis en en la focalización de la inversión extranjera en el proceso de promoción de exportaciones (FIDE, 1992).

Por las razones expuestas, se puede concluir que la CCIC operaba como un cuerpo estratégico en las primeras etapas del esfuerzo de promover la exportación, especialmente para la creación del proceso legislativo relacionado con las ZPE, pero después de eso ya no tuvo ninguna función ejecutiva que fuera significativa. Sin embargo, durante el período 1993-94 la CCIC ha jugado un papel muy importante en la solución de los problemas laborales que se han presentado en el sector, a través de la promoción del diálogo y la concertación entre los diferentes sectores involucrados. Este esfuerzo es de suma importancia, ya que la solución de estos problemas es clave para lograr un crecimiento contínuo en el sector y para la posible inclusión de Honduras en el Programa Comercial Interino de los EEUU (si es que este fuese aprobado por el Congreso norteamericano), y eventualmente para acceder al Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (NAFTA).

En los últimos años tanto la CCIC como AID, han adoptado un nuevo papel para la CCIC en lo que respecta al esfuerzo de promover la exportación: el promover debates para buscar y encontrar soluciones a los problemas que se relacionen con el éxito de las ZPE. Este papel es apropiado especialmente donde la solución a los problemas empieza con los cambios de política gubernamental o de legislación, los cuales necesitan estar claramente definidos y ubicados, o donde se involucre el esfuerzo organizado del sector privado.

Por otra parte, la CCIC organizó misiones de negocios al extanjero para promover a Honduras como sitio de inversión, destacándose el papel que la CCIC realiza al ser anfitrión de las delegaciones extranjeras. En 1993 la Cámara organizó junto con el Ministerio de Economía y Comercio una conferencia mundial de inversiones, la cual contó con la presencia de inversionistas de diferentes partes del orbe. La Cámara ha realizado estudios para investigar sobre el clima de inversiones en el país y ha contribuido, proporcionando información en la realización de diversos estudios nacionales o internacionales sobre la materia. Los gerentes de la CCIC le informaron al consultor que su relación operativa con FPX y la FHIA es insignificante.

Sin embargo, está bastante claro que (con la excepción tan importante como es la organización de conferencias y delegaciones) el papel de la CCIC en lo que se refiere a la promoción de inversiones y exportaciones es mucho menos importante que el asumido por instituciones especializadas como FIDE. Esto es así debido a la limitada cantidad de recursos a disposición de la CCIC y dada su naturaleza de "gremio". Una vez que el trabajo político y legislativo es realizado, es natural que la CCIC se haga a un lado y deje que las instituciones especializadas y las compañías privadas continuen el proceso.

f) Privatización

El Convenio de 1989 especifica que la CCIC organizará seis seminarios o talleres de trabajo para promover la privatización. La extensión del Convenio de 1992 programa varios seminarios de privatización para noviembre de 1992 y varios cursos para enero de 1993; asimismo, en la enmienda de 1993 se contempla la necesidad de que la CCIC apoye la privatización de HONDUTEL, la ENEE, la administración del aeropuerto de San Pedro Sula y el mejoramiento de los servicios de la ENP.

El apoyo a la privatización ha sido una gran prioridad de la CCIC, es así que se ha promovido activamente la privatización de Hondutel, la ENEE, el aeropuerto Ramón Villeda Morales, el INFOP y algunos servicios prestados por las aduanas (una iniciativa nacida en el seno de la Cámara); este apoyo ha sido dado sobretodo a través del poder de cabildeo de la CCIC y de su capacidad de difusión a través de seminarios, conferencias de prensa y declaraciones evidenciando su posición ante la opinión pública en los diferentes medios de comunicación.

De acuerdo con el oficial del Programa del sector Privado de AID encargado del Proyecto de Privatización (entrevistado para la evaluación preliminar en enero de 1993) la CCIC no ha contribuido de forma práctica al proceso de privatización, por la sencilla razón de que no ha sido necesario. Sin embargo, él cree que puede jugar un papel de dar continuidad a la organización de seminarios, y especialmente proporcionar apoyo político para la privatización de HONDUTEL, actividad que pretende desarrollarse en los próximos años.

g) Desarrollo del Mercado de Capitales

El Convenio firmado en 1989 especifica que la CCIC promoverá y dará apoyo logístico al desarrollo de una bolsa de valores. Ninguna meta específica fue definida en el Convenio, pero de hecho, la Bolsa Hondureña de Valores (BHV) fue establecida exitosamente en San Pedro Sula en 1990. Actualmente la BHV cuenta con 77 empresas registradas, con un volumen de operaciones que ascendió a Lps. 626 millones en 1993, y que registra Lps. 791 millones a agosto de 1994; para hacer un total acumulado de Lps. 1,629 millones desde su inicio de operaciones, en septiembre de 1990, hasta agosto del año en curso. Asimismo, a través de los años que lleva de funcionamiento se han diversificado los títulos valores que son objeto de operación en la Bolsa, aumentando tambien en términos de volumen y monto.

Por otra parte, la CCIC está en condiciones de afirmar que la BHV surgió de las reuniones de empresarios sostenidas en el seno de la Cámara, y que algunas figuras prominentes de la CCIC (incluyendo al entonces Presidente Felipe Arguello) se convirtieron en directores de la BHV. Según las palabras literales del gerente actual de la BHV, el Sr. Gustavo Raudales el apoyo de la CCIC fue "definitivo y contundente". No obstante, también dijo que para la BHV ya no es necesario recibir apoyo de la CCIC.

h) Desarrollo Infraestructural

Con la extensión del Convenio para 1993-94 se agregó a las actividades de la CCIC a ser financiadas por AID, un esfuerzo hacia el desarrollo infraestructural - físico y social - del Valle de Sula. En cuánto a la infraestructura física, se determinó financiar estudios en áreas en donde se consideraba posible una iniciativa del sector privado para enfrentar las necesidades infraestructurales identificados en el Estudio de Base del impacto de los EPZ en la zona (Price Waterhouse, 1992). La idea fundamental era la de incentivar la movilización del sector privado para resolver los retos surgidos del éxito de la estrategia de fomento de los ZIPs. Para el sector transporte, se encargó un estudio para determinar la factibilidad de convertir el Ferrocaríl Nacional en el tramo entre Potrerillos y Choloma en un sistema de transporte masivo de obreros bajo la gestión privada. En el campo de manejo ambiental, se encargó un estudio de los desechos industriales de San Pedro Sula y opciones de tratamiento, una vez más con un énfasis en el rol del capital privado en la posible solución del problema.

AID consideró que la CCIC contaba con la capacidad gerencial para manejar dichos estudios, ya que uno de sus gerentes (el Ing. Luis F.Rivera) es un ingeniero civil con experiencia en consultorías. De hecho, a raíz de la muy necesaria reorganización del la Cámara, iniciada en el mismo término y arriba comentada, el Ing. Rivera se convirtió en el Director Ejecutivo de la Cámara, asumiendo una amplia gama de responsabilidades, las cuales inevitablemente limitaron el tiempo que él pudo dedicar personalmente a la gestión de las consultorías en mención. Por esta razón, se recomienda que la futura delegación a la CCIC de responsabilidades de seguimiento y supervisión de estudios de consultoría, requeriría idóneamente de la designación o contratación de una persona que se encargase de estas labores a tiempo completo.

Sin embargo, los dos estudios fueron ejecutados dentro del término acordado. En seguida, se presentan resumenes de sus conclusiones principales, con observaciones de la CCIC y del evaluador sobre la calidad y los probables impactos del trabajo.[7]

Transporte

La extensión del Convenio para 1993-94 incorporó un estudio para determinar la factibilidad tanto técnica como financiera para la construcción y operación de un sistema de transporte privado por ferrocarril para carga y pasajeros, para el corredor industrial del Departamento de Cortés, comprendido entre Potrerillos y Puerto Cortés. El estudio se dividió en dos grandes áreas, la primera de las cuales consistió en la realización de un diagnóstico del estado actual del transporte por carretera y del transporte por ferrocarril en la zona en consideración; la segunda se refirió a la factibilidad técnica y financiera para rehabilitar y reconstruir la infraestructura y el equipo ferroviario.

---

[7] Se debe mantener en cuenta que uno de los estudios en mención, el de Desechos industriales, fue encargado a ESA Consultores, la misma organización responsable de la presente evaluación. En este caso no hacemos observaciones sobre la calidad del trabajo por ser parte interesada; sin embargo comentamos lo que creemos será el impacto del estudio.

24

El estudio fue realizado por la ingeniero de transporte Irma Lilliam Castillo, quien lideró a un grupo consultor constituido además por un Ingeniero de ferrocarriles, un economista con orientación en el área de transportes; los que contaron además con el apoyo de un asesor legal y un economista adicional. El estudio dió inicio en marzo de 1994, siendo entregado el reporte final en septiembre de este mismo año.

El análisis económico encontró que los ingresos percibidos por concepto de prestación de sus servicios por parte del Ferrocarril Nacional (Lps. 0.23/ton-km), no alcanzan a cubrir los costos de operación que ascienden a Lps. 0.83/ton-km. Asimismo, determinó que las condiciones de las vías férreas y del equipo son deficientes, el equipo es obsoleto y no se presta un servicio de mantenimiento adecuado. Mientras tanto, el medio de transporte alternativo, que es el transporte carretero, es realizado (para la zona) a través de 90.1 km. de vías de dos y tres canales en cada sentido, por las cuales circulan un promedio ponderado de 10,376 vehículos por día.

El servicio de transporte de carga es prestado a través de empresas comerciales, asociaciones cooperativas y transporte propio; sin embargo, las empresas navieras o aduaneras muestran una creciente contratación de los transportistas, como parte del mejoramiento de sus servicios integrados; la tarifa para el transporte de carga es de Lps. 4 a 5 por kilómetro. La demanda de este tipo de transporte está determinada por las mercancías importadas o exportadas a través de Puerto Cortés, las que ascendieron a 3.2 millones de toneladas métricas en 1993. Sin embargo, los volúmenes transportados por ferrocarril son cada vez menores, y están constituidos principalmente (en el corredor en consideración) por madera, trigo y alimentos.

El transporte de pasajeros es prestado en el corredor en consideración, por diez empresas que cuentan con 321 unidades con un promedio de 58 asientos; a partir de lo cual se estima una demanda ponderada de 20,081 viajes por día.

Se realizó una proyección de la demanda tanto de transporte de carga como de pasajeros hasta el año 2020, determinándose la asignación modal para los tipos de transporte existentes (ferrocarril y carretero). Posteriormente se consideraron posibles alternativas para satisfacer la demanda de transporte de pasajeros y carga.

La alternativa de desarrollo ferroviario elegida para su análisis de prefactibilidad en el estudio, consiste en la nivelación y alineamiento de la vía, cambio de rieles, reparación del equipo de tracción y remolque, rehabilitación de la sub y superestructura de la línea férrea, rehabilitación del equipo ferroviario de mantenimiento, señalización, y construcción de estaciones para pasajeros. Esta opción considera la compra del Ferrocarril Nacional de acuerdo a su valor en libros, parte del equipo disponible y de la línea férrea; el costo total es de Lps. 46.8 millones, incluyendo imprevistos.

El proyecto arroja una tasa interna de retorno nominal (TIR) de 13%, con un valor presente neto de Lps. 4.2 millones; las tarifas reales encontradas (considerando una margen de utilidad del 20%) son de Lps. 0.15 por ton-km y 0.08 por pasajero-km, para carga y pasajeros respectivamente. La tarifa propuesta para el transporte de carga por ferrocarril sería menor que

la cobrada por el transporte carretero de carga; mientras que la tarifa propuesta para pasajeros es levemente mayor a las de los autobuses interurbanos; sin embargo, se considera que se puede ser competitivo en términos de reducción de tiempos de viaje, comodidad y seguridad en los horarios.

Sin embargo, la TIR resultante es condicional al logro de un número suficiente de usuarios y de un volumen suficiente de carga. El estudio encontró que el transporte por ferrocarril es más caro que el transporte por carreteras y que sería difícil competir con este último medio, especialmente por la naturaleza de la carga que se utiliza en la zona. El principal usuario del ferrocarril en Honduras lo constituyen las compañías bananeras, pero el banano producido en la región es transportado por la vía férrea cubierta por la ruta El Progreso-Baracoa-Puerto Cortés, que es administrado por la Tela Railroad Company. En el corredor en consideración no existen plantaciones de esta fruta, por lo que los productos a transportar serían muy limitados (madera, trigo y alimentos) con volúmenes pequeños.

De todas formas la tasa interna de retorno nominal encontrada para el proyecto de 13% se considera muy baja, considerando que las tasas de interés nominales se situan en el orden de 27% anual. Debido a la estrechez de la rentabilidad obtenida, el estudio recomienda que la única alternativa para operar el proyecto sería realizar inversiones escalonadas, con montos reducidos através del alquiler de las vías férreas y parte del equipo del Ferrocarril Nacional, negociando que las reparaciones que se realicen sean parte del mismo alquiler.

Estudio de transporte: observaciones del equipo evaluador

La CCIC se expresa conforme con el trabajo realizado. Opina que el consultor cumplió responsablemente con los términos de referencia y que el reporte es de calidad razonable considerando el nivel de esfuerzo acordado. Sin embargo, a criterio del equipo evaluador, existen varias debilidades en el estudio.

i. Alcance del estudio

En primer lugar, el Convenio entre AID y la CCIC especifica un estudio del corredor Puerto Cortés - Potrerillos. Sin embargo, la recomendación en el Estudio de Base (Price Waterhouse, 1992) mencionó una zona más restringida, entre Choloma y Potrerillos, con una posible rama hacia El Progreso. La razón del mismo fue, que los gastos necesarios para reparar puentes al norte de Barracoa son fuertes, factor que habrá incidido negativamente en el TIR estimado por el consultor. Se debe recalcar, que no fue el consultor quien determinó este parámetro del proyecto a estudiar; sin embargo dicha decisión habrá incidido negativamente en la conclusión relativa a la factibilidad del proyecto.

ii. Servicio "metro" de transporte de pasajeros, versus servicio interurbano como adjunto de servico de carga

El énfasis del estudio fue colocado en el transporte de carga, más que en el de pasajeros, lo cual es incongruente con los motivos que dieron nacimiento a la idea del estudio, los cuales

se referían a la necesidad de satisfacer la demanda de transporte de los trabajadores en la zona, especialmente de los que laboran en las ZPE (Price Waterhouse 1992) .

Dentro de esta concepción, el estudio contempló un servicio *interurbano* de pasajeros, como un adjunto al servicio de carga. Por lo tanto el estimado de demanda parte de una medición del uso actual del transporte interurbano en la zona. Sin embargo la concepción original era otra. Se trató de un servicio de "metro" regional para la zona metropolitanta extendiendo entre Choloma y Potrerillos con una rama a El Progreso (y posiblemente, La Lima), el cual representa una etapa intermedia entre urbano e interurbano.

La diferencia es muy importante ya que un servicio tipo metro tendría un mayor frecuencia de paradas, especialmente dentro de la zona urbana y una parte de su mercado potencial sería para viajes dentro de las zona urbanas. También sería relevante para viajes cortos, desde las zonas residenciales de clase obrera en las afueras de las ciudades hacía lugares de trabajo ubicados afuera de la ciudad (p.ej. desde el sureste de San Pedro Sula hacia Búfalo).

iii. Demanda de los EPZ

El estimado de demanda se basó puramente en el tráfico actual de buses interurbanos, aplicándose el criterio de poder acaparar un 40% de dicha demanda, de manera progresiva y llegándose a un total de 20 mil viajes por día. Sin embargo, al tomarse en cuenta la posibilidad de demanda de transporte urbano, ésta cifra sería más alta.

Además, es posible que la estimación realizada subestime la demanda a futuro del sector EPZ. El consultor hizo encuestas en los EPZ, para determinar la posible demanda de este sector, determinando que entre 15 y 30% de los empleados hacen viajes interurbanos. Sin embargo, un servicio "metro" no solamente ofrece cobertura interurbano. Cualquier trabajador con un tiempo significativo de viaje a trabajar podría optar por utilizar el metro para agilizar su viaje, ya que este pasaría muy cerca de la mayoría de los EPZs. Según el estudio ESA/Price Waterhouse (1994), un 64% de trabajadores actualmente tarda más de 30 minutos para llegar a su trabajo. Esto representa casi 40 mil viajes potenciales por día, cifra que aumentaría con el futuro crecimiento del sector. Además, si hubiera un servicio de metro, el mismo tendería a incidir en la proporción de trabajadores que viajan distancias mayores, ya que ésto se volvería más factible. Cabe mencionar, que lo mismo arrojaría externalidades importantes en cuánto a la eficiencia del mercado de trabajo.

iv. Precio de viajes

El análisis de esta opción no incorporó la posibilidad de justificar un subsidio para el transporte ferroviario, con base en las externalidades positivas que podrían lograrse en términos de la menor contaminación generada en comparación con los autobuses y mayor eficiencia del mercado de trabajo. Adicionalmente, merecía poner mayor atención, incluso para la comparación de tarifas, que el transporte urbano de pasajeros es subsidiado en un 50%, subsidio que probablemente desaparecerá dentro del próximo año. Lo mismo elevaría el costo por viaje del bus urbano hasta L0.80 (ochenta centavos de lempira) el cual es su costo total

actual. Cabe señalar que según ESA/Price Waterhouse (1994) un 40% de trabajadores del sector ZPE actualmente gasta más de L.2 por día en su viaje a trabajar. En base a estas consideraciones, se podría considerar que existiría una demanda importante para viajes relativamente cortos en precios arriba de las de L.0.07 (siete centavos de lempira) por kilometro el cual utiliza el estudio de pre-factibilidad.

v. Fuentes de financiamiento

Adicionalmente, no se identificaron la fuentes potenciales de financiamiento de un proyecto de esta naturaleza, consecuencia de no haber definido un proyecto que pudiese resultar de interés a inversionistas.

En cierto modo, parece probable que algunas de éstas debilidades en el estudio podrían ser atribuidas al no haber contratado un experto internacional con amplia experiencia en la privatización de transporte ferroviario; asimismo, se careció de un análisis creativo para el diseño de posibles opciones para un plan de acción que pudiese hacer factible el transporte de pasajeros (especialmente de obreros), teniendo como punto de partida los recursos disponibles en manos del Ferrocarril Nacional.

Medioambiente

En el área de medioambiente se emprendió un estudio para "La Caracterización y Medición de los Desechos Industriales en los Municipios de San Pedro Sula, Choloma y Villanueva", el cual tuvo por objeto establecer un perfil de los desechos industriales y clasificar las diferentes industrias en términos de requisitos de tratamiento. El estudio fue diseñado para obtener una estimación de la contaminación industrial de las zonas industriales de la ciudad de San Pedro Sula y de los municipios de Choloma y Villanueva.

El estudio fue realizado por ESA Consultores, contando con un equipo de trabajo multidisciplinario que incluyó expertos hondureños en el campo de la ingeniería ambiental, en combinación con expertos internacionales en tratamientos industriales provenientes de ASHACT Ltd., empresa inglesa dedicada al diseño de procesos, gerencia y administración ambiental. La coordinación del trabajo fue llevada a cabo por Alison Thomas, cientista ambiental, participando asimismo, Rafael Domínguez especialista en hidráulica y saneamiento, el ingeniero químico Lorenzo Balsiger, el economista y analista financiero Ian Walker, todos pertenecientes a ESA Consultores; y David Hayward, ingeniero químico de ASHACT Ltd. del Reino Unido. Este estudio dió inicio en febrero de 1994, entregándose el borrador final en septiembre de este mismo año.

El estudio presenta información sobre el contexto en que se ubica el proyecto, para ello describe y analiza aspectos tales como el sistema fluvial, sistema de alcantarillado y el marco legal que regula el funcionamiento del sector en la zona relevante para el estudio. Posteriormente se hace una caracterización del sector industrial en el área de estudio, para ello se realiza una clasificación de las industrias según los desechos generados, se determina la magnitud del problema de la contaminación por medio del análisis por categoría industrial, la

28

determinación de la distribución de la contaminación en el área, y resumiendo las concentraciones y caudales de desechos industriales. El estudio realiza una serie de recomendaciones técnicas que tratan sobre el control de las descargas, se analizan las opciones para el tratamiento de aguas residuales por sector, se efectúa un diseño de esquemas de tratamiento para las aguas residuales para diferentes tipos de industrias y se recomiendan medidas para la descarga adecuada de desechos sólidos. Finalmente se consideran algunos aspectos organizativos y financieros para la solución del problema de generación de desechos industriales en la zona.

Para lograr la caracterización y medición de los desechos industriales en la zona, se utilizó el modelo predictivo INVENT[8] (que es un programa de ordenador desarrollado para la predicción de la producción de desechos industriales dentro de un área determinada con un mínimo de acumulación de datos) y se realizó una auditoría detallada de 40 industrias; lo que permitió definir el marco general del problema y la identificación de las categorías industriales más problemáticas en términos de generación de desechos.

Para identificar las necesidades de tratamiento de los desechos industriales fue necesario proponer dos juegos de normas, uno para la descarga a los ríos y otra para la descarga al alcantarillado municipal. Las normas propuestas consisten en el establecimiento de límites máximos para la demanda química y bioquímica de oxígeno, pH, temperatura, sólidos, grasa y aceite y otras sustancias; según sea el destino de la descarga, por lo que las normas se hacen más exigentes cuando tienen como destino el río.

Se encontró que el sector industrial en las localidades estudiadas está de acuerdo con la promulgación de legislación ambiental; asimismo, la mayor parte de los industriales reconocieron que es necesario resolver el problema que se está generando. Sin embargo, el estudio recomienda que los estándares que se establezcan por parte de las autoridades ambientales del país, deberán estar basados tanto en la necesidad de controlar la contaminación como en la factibilidad de su cumplimiento por parte de la industria.

En el estudio se hicieron estimaciones sobre los costos de inversión en capital y los gastos corrientes en que se es necesario incurrir para construir y operar los sistemas de tratamiento, estas estimaciones fueron realizadas considerando el caudal promedio de efluentes según cada tipo de industria. Ambos tipos de costos fueron considerados según las opciones de descarga pertinentes. El análisis incluyó opciones para la organización y financiamiento de los sistemas de tratamiento y una breve evaluación de la capacidad local para diseñar y construir sistemas.

Es importante destacar que el alcance del proyecto no fue determinar precisamente la calidad de descargas de todas las industrias en el área del estudio (un alcance así estaría fuera del marco de un proyecto de esta escala). Hay que considerar este estudio como un proyecto preliminar para identificar la magnitud del problema y la necesidad de estudios futuros más

---

[8] El modelo INVENT fue desarrollado en Inglaterra por ASHACT Ltd. compañía de ingeniería ambiental. El desarrollo y refinamiento del modelo fue financiado por el Banco Mundial.

29

enfocados en las categorías y zonas geográficas problemáticas. Consecuentemente, hay que interpretar las estimaciones de descargas de las industrias extrapoladas de la información de la auditoría con cuidado, siempre recordando la naturaleza global de los datos.

La CCIC tendrá que jugar un importante papel en el proceso de elaboración y concertación de las normas que regularán la descarga de desechos por parte de las autoridades competentes (la Secretaría del Ambiente, la Municipalidad de SPS y otras instituciones involucradas). Asimismo, la Cámara tendrá un campo de acción amplio para realizar cabildeos en favor de la obtención de los recursos financieros para el establecimiento de los sistemas de tratamiento por parte de las empresas y para interceder con las autoridades gubernamentales para la obtención de incentivos fiscales y tratamientos más favorables para las actividades que apunten a la protección del medioambiente, que sean realizadas por las empresas.

La CCIC se expresa muy poisitivamente sobre la calidad y utilidad del estudio de desechos industriales. Ya que el Equipo evaluador del Convenio es también de ESA Consultores, no procede hacer observaciones sobre la calidad de este estudio. Sin embargo, si es procedente observar que el Equipo concuerda que el estudio tendrá una repercusión importante en cuanto aportará importantes elementos en la discusión sobre la forma en que deberán resolverse los problemas generados por la descarga de desechos industriales en la zona. Es muy probable que a corto y mediano plazo las recomendaciones hechas en el marco del estudio sean adoptadas o sirvan de base para la realización de estudios más puntuales sobre las industrias en la zona; en todo caso la inminencia del establecimiento de regulaciones para la descarga de desechos industriales a ser realizadas por las instituciones gubernamentales correspondientes, proporcionan la garantía del aprovechamiento de los datos, hallazgos y recomendaciones hechos en el estudio.

i) Mejoramiento de las Condiciones de los Trabajadores

Las Enmiendas 5 y 6 del Convenio establecen como área de trabajo para la Cámara para 1993-94 el mejoramiento de las condiciones de los trabajadores en términos de habitación, cuidado de los niños, educación y salud y derechos de los trabajadores.

i. Vivienda

En materia de vivienda la meta establecida fue: la terminación de una nueva inciativa de vivienda obrera. Dicha meta fue cumplida ya que ZIP San Miguel ha desarrollado una iniciativa para dotar de vivienda a los trabajadores. Sin embargo, cabe dudar si hay una incidencia de la CCIC en este hecho.

ii. Cuidado de los Niños

En esta área la meta fue: el establecimiento de guarderias en 10 empresas, con un total de 200 cupos. La concepción de este elemento del proyecto fue, que la Cámara utilizaría su influencia para promover el desarrollo de este tipo de facilidades por parte de sus miembros. Sin

30

embargo, a falta de una respuesta de las empresas y en un afán de cumplir con lo acordado con AID, la CCIC logró obtener una donación de un terreno y los planos en Choloma para la construcción de un jardín de infantes para los hijos de los trabajadores de las ZIP en esa localidad. El montaje, administración y manejo del mismo se ha dejado en manos de la Sra. Julietta de Kattán quien tiene amplia experiencia de iniciativas similares, en el contexto del Parque Integrado No. 2 en el Barrio Cabañas de San Pedro Sula, donde se aplicaba una versión modificada de la metodología "Montessori".

iii. Salud y Educación

En el campo de la *salud*, se estableció la meta de contar con cuatro ZIPs o empresas suscritas al Sistema Médico de Empresa (SME) del IHSS. Este sistema consiste en la prestación de servicios médicos a los empleados de las empresas establecidas en las ZIPs. Los servicios médicos prestados comprenden medicina general, emergencias y el servcio de medicina especializada. Dicho régimen se considera valioso por introducir el servicio médico del IHSS al lugar de trabajo; sin embargo, representa mayor costo para el empleador ya que el tope de ingresos por propósito de cotizaciones es mucho mayor al normalmente aplicado en el IHSS. Dicha meta fue cumplida ya que para octubre 1994, según el IHSS, hay 5 EPZ suscritos al SME: ZIP Choloma, ZIP Villanueva; ZIP Buenavista; ZIP Búfalo y ZIP San Miguel. Anteriormente solamente ZIP Choloma estaba suscrito a este régimen.

Según entrevistas con sus funcionarios, aún y cuando la CCIC ha participado en las discusiones orientadas a modernizar el IHSS, la labor principal de la Cámara en materia de salud para los trabajadores se ha concentrado en la promoción de convenios entre clínicas privadas de la zona y las empresas radicadas en los parques industriales, es así que se logró que INHDELVA pudiese alcanzar un acuerdo con la Clínica Bendaña de San Pedro Sula en 1993.

En cuánto a la *educación*, el Convenio de 1993-94 contempla un estudio de la educación primaria, actividad que no se llevó a cabo por considerarse ajena a los propósitos centrales de la Cámara. Lo que se hizo en el campo de educación fue, una participación muy importante en la conformación de la Empresa Universidad, ente constituido en octubre de 1994, después de una labor de cuatro meses, para fortalecer los vínculos entre la educación universitaria y el sector privado. Los participantes incluyen: CURN, UNITEC, la Universidad de San Pedro Sula; la Universidad Católica, la Universidad Pedagógica Nacional y por la empresa privada: CCIC, CIMIC, Empresas Juveniles y el Club Rotario.

iv. Derechos de los Trabajadores

En este campo, se determinó la meta de establecer un sistema para monitorear y resolver violaciones de derechos laborales. Cabe preguntar si esto fue apropiado, cuando dicha responsabilidad debe corresponder al Ministerio de Trabajo. De todas maneras la meta no fue lograda ya que todavía no existe un sistema formal de esta índole.

31

Sin embargo, durante 1993-94, la CCIC ha trabajado estrechamente con FIDE y la Asociación de Maquiladores en buscar una solución a la problemática laboral que se ha venido presentando especialmente en las Zonas de Procesamiento para Exportación, para ello ha venido participando en las reuniones tripartitas realizadas entre empleadores, los sindicatos y el Ministerio del Trabajo, con el objeto de identificar y resolver las diferencias que se han suscitado entre la patronal y los trabajadores.

Asimismo, la Cámara ha organizado seminarios dirigidos a los empresarios y técnicos asiáticos, que buscan orientarlos en la comprensión de la cultura nacional y de los trabajadores en particular, para familiarizarlos en la forma en que se desarrollan las relaciones obrero-patronales en el país y concientizarlos de la necesidad de respetar las disposiciones laborales del país.

32

V. CONCLUSIONES

En la presente sección se presentan conclusiones con respecto a las preguntas hechas en los Términos de Referencia (ToR). Estas conclusiones siguen el orden de las preguntas 1 al 6 en Sección III de los ToR y se basan en los hallazgos arriba reportados.

1. Las metas del proyecto: su diseño y cumplimiento

a. Consideraciones generales

Dentro de las metas de resultados principales diseñadas para este proyecto están aquellas relacionadas directamente con las *actividades* de la Cámara y aquellas que se refieren a los impactos o *resultados esperados* de las actividades definidas.

Para propósitos evaluativos es importante distinguir entre los dos tipos de metas ya que las relacionadas con la ejeccución de actividades por la Cámara están directamente bajo el control de la misma, mientras que el cumplimiento de metas de resultados no necesariamente lo es ya que depende de algún(os) supuesto(s) referentes al entorno de las actividades de la Cámara. Por otra parte también es posible que este tipo de metas se cumpla sin que tenga nada que ver con la actividad de la Cámara.

Por esta razón es conveniente separar los dos tipos de meta ya que el incumplimiento del primer tipo representa una falta por parte de la Cámara mientras que el incumplimiento del segundo tipo no necesariamente refleja negativamente sobre la Cámara, sino, puede ser atribuible al diseño y supuestos del proyecto.

b. Metas de actividad

En el Cuadro V.1 se resumen las metas referentes a *actividades* a ser emprendidas por la Cámara bajo los términos del Convenio. Se puede constatar que la CCIC cumplió con la gran mayoría de las metas identificadas. Las reservas son:

- algunas de las actividades de diálogo de políticas resultaron ser inapropiadas y se sustituyeron con otras actividades similares;
- el estudio de transporte ejecutado en 1994 tiene debilidades; y
- no se hizo el estudio sobre educación primaria.

33

b. Metas de resultados

En el Cuadro V.2 se resumen las *metas de resultados* del proyecto, las cuales por su naturaleza dependen no solamente del esfuerzo de la Cámara, sino, inciden otros factores fuera del control de la Cámara.

Las metas establecidas en el Convenio referente a 1989-92 fueron cumplidas en su totalidad. Sin embargo a criterio del evaluador muchas de ellas (las señaladas con *) tienen un enlace poco directo con la actividad de la Cámara y su cumplimiento no se puede tomar como prueba positiva del éxito del Convenio. Por ejemplo, es muy difícil creer en retrospectiva que, a falta del Convenio, no se habría dado durante 1989-92 por lo menos seis nuevas compañías invertiendo en Honduras, 6 nuevas empresas hondureñas exportando, 1,500 nuevos trabajos en ZIPs o 2 nuevas ZIPs en pleno funcionamiento. Tal como se señaló en la sección de hallazgos, el aporte más importante de la CCIC hacia el desarrollo de los ZIPs fue en la etapa legislativa, etapa cerrada antes de empezar el Convenio en 1989. En este sentido, algunas de las metas de resultados en el Convenio correspondiente a 1989-92 fueron mal diseñadas.

La excepción a este punto son las metas de resultados referentes a la autosuficiencia de la CCIC, ya que su cumplimiento guarda una relación bastante directa con actividades emprendidas por la CCIC bajo el Convenio. Por lo tanto se puede concluir que el Convenio ayudó para fortalecer organizativamente a la CCIC.

Por otra parte, las metas de resultados identificadas para 1993-94 bajo el rubro: "Mejorar las condiciones de los trabajadores" no fueron logrados en su totalidad. Por el lado positivo, hubo progreso significativo con respecto a derechos laborales y la CCIC jugó un rol importante en el mismo. También se estableció una inciativa de vivienda obrera vinculada con el ZIP San Miguel. Sin embargo dicha iniciativa ya estuvo en planeación antes de la extensión del Convenio y no hay un vínculo entre su cumplimiento y la actividad de la Cámara.

En el área de cuidado de niños la Cámara hizo un esfuerzo importante para cumplir con lo acordado con USAID, con la formación de una guardería en Choloma. Sin embargo el evaluador tiene reservas sobre la conveniencia de impulsar la CCIC hacia la provisión directa de este tipo de servicios ya que es institucionalmente inapropriada. Lo idóneo sería que los ZIPs tomen este tipo de inciativas y que la Cámara limite su actuar a la promoción de las mismas.

En el área de salud se quiso fortalecer el Sistema Médico de Empresas (SME) del IHSS a través de la suscripción al mismo de más ZIPs, cosa que se logró a través de la incorporación de 5 ZIPs dentro del SME para octubre 1994. Sin embargo no está claro cual fue la incidencia de la Cámara en este logro. La Cámara también promovió un convenio entre un parque industrial y una clínica privada que se supone es una alternativa al uso del SME. Si bien es cierto que los trabajadores son beneficiarios del servicio negociado, con esto no se contribuye al fortalecimiento del sistema de seguro social médico en la zona.

En cuanto a educación se estipuló la ejecución de un estudio de educación primaria, el cual no se hizo. El evaluador cree que la planificación de la educación básica no cae dentro de la misión

34

apropiada de la CCIC, así que la actividad fue mal concebida. A diferencia, la Cámara tuvo una participación importante en la formación de la Empresa Universidad en octubre 1994, ente dedicado a mejorar la cooperación entre el sector privado y el sector universitario. La misma representa una actividad en el sector educación, mucho más afín con la misión de la Cámara.

En conclusión, creemos que el diseño del programa para 1993-94 referente a condiciones laborales tuvo algunos defectos. En general, las actividades y metas estipuladas en esta parte de la reforma del Convenio tiene olor a un "listado de compras" en que se le requiere a la CCIC que haga gestos en varios campos relevantes, sin considerar si esto constituye o no un rol relevante para la Cámara o como se compaginaría la actividad de la Cámara con la de otras instituciones. Este punto es especialmente claro con respecto a la asignación de un estudio sobre la educación primaria pero también es relevante a las metas especificadas en los campos de vivienda obrera y guarderías infantiles.

A diferencia, el área de derechos laborales, es un campo en donde fue muy importante contar con una intervención del sector privado en la negociación con el sector laboral. La Cámara puede presionar por el cumplimiento de las leyes y normas acordadas, abogando por el interés de la colectividad de sus miembros, por encima de los intereses de cualquier empresa individual. Sin embargo no fue apropriado estipular que la Cámara sea el ente que organise un sistema de monitoreo de abusos; esta es una labor del Ministerio de Trabajo. En cuanto a la promoción del Sistema Médico de Empresas (SME) es apropriado que la Cámara promueva el uso del SME entre su membresía; sin embargo, aún y cuando la meta de 4 ZIPs suscritos al SME fue logrado, no está claro que el mismo sea un resultado de las actividades de la Cámara.

2. Eficacia de la estrategia

Los hallazgos reportados dejan sin lugar a dudas que el sector privado del Valle de Sula está considerablemente más fuerte en 1994 que en 1989, tanto en términos de su actividad económica como en términos de su presencia en los debates en torno a la estrategia de desarrollo del país. También es palpable el fuerte crecimiento en el empleo en el Valle de Sula en el período en referencia. A criterio de los evaluadores, estos logros son en gran parte atribuibles al esfuerzo de la Misión de USAID y su Programa del Sector Privado, del cual el Convenio con la CCIC forma parte. Lo que es mucho más difícil determinar es, cual es el aporte específico de los diferentes elementos de este programa a la totalidad.

Si se fuera a atribuir todo este logro al proyecto con CCIC sería, posiblemente, el proyecto más efectivo en términos de costo - beneficio que la Misión haya tenido en su historia. Sin embargo sería más apropriado asignar el logro a la totalidad del programa de AID con el sector privado (con los otros elementos de COHEP y FIDE), junto con el esfuerzo de la oficina de Economic Policy Analysis y los condicionamientos de los desembolsos de los fondos ESF, junto con el impacto de las condicionalidades del FMI, Banco Mundial y BID.

Por otra parte, es conveniente enfatizar que, en su condición de gremio del sector privado, difícilmente cabe dentro de la Misión de la CCIC "la generación de empleo". La Misión de la

CCIC es la de representar y fortalecer el Sector Privado de la costa norte. Es perfectamente posible que esto *resulte* en más empleo, pero la estrategia en este sentido pertenece a AID y las demás agencias de desarrollo y no a la CCIC como tal. Se debe mantener una distinción clara entre la Misión de AID y la de sus contrapartes.

3. Los beneficios del proyecto para la economía nacional

Es imposible aislar los beneficios económicos del convenio con la CCIC del impacto de los demás proyectos relevantes al entorno. Lo que se puede constar con mucha seguridad es, que el efecto en su conjunto de todos los proyectos, tendientes a liberalizar la economía y promover la inversión privada, ha sido muy positivo para la economía nacional, por la generación de empleo y de un flujo de divisas muy significativo. El sector maquila es ahora la fuente de más puestos de trabajo que el sector banano y es la tercera fuente más importante de divisas en la cuenta corriente de balanza de pagos.

4. Los beneficios del proyecto para la economía del Valle de Sula

Los beneficios para la economía regional del Valle de Sula de la estrategia de promoción de los ZPE han sido enormes, especialmente en lo que se refiere a la creación de empleo para la mano de obra no capacitada. La gran mayoría de estos trabajos son para mujeres. El dinamismo de la inversión privada también incidió en la orientación hacia la zona de importantes inversiones públicas en infraestructura.

Por otra parte, cabe señalar que el Convenio AID-CCIC ha sido muy relevante a la identificación y corrección de nuevos problemas surgidos del crecimiento económico. Fue al amparo de este proyecto que se encargaron los estudios del impacto del crecimiento de los ZPE y el estudio de efluentes industriales, el cual servirá de base para una inciativa para resolver este problema. En cuanto al estudio de opciones de transporte, el evaluador tiene reservas sobre la validez de las conclusiones establecidas en el mismo.

La CCIC ha sido muy activa en la resolución de los problemas laborales de los ZPE y su autoridad dentro del sector privado es un factor importante a favor del establecimiento de un clima de respeto para los derechos laborales en la zona. Sin embargo la CCIC no puede ni debe sustituir las funciones del Estado en este campo.

Finalmente, existen dudas en cuanto al impacto de la actividad de la CCIC en la vivienda obrera, salud, educación y cuidado para niños. El evaluador considera que esta parte del programa fue mal concebida ya que muchas de las actividades prescritas no guardaron una relación apropiada con la Misión de la Cámara.

5. Sostenibilidad de la CCIC

La Cámara se ha reorganizado y ha fortalecido su capacidad de generar ingresos y el análisis financiero demuestra que podrá mantener sus actividades actuales al futuro, a pesar de dejar de recibir el apoyo de AID. En 1993, los fondos de AID pagaron apenas 14% de los gastos en actividades normales (continuas) de la CCIC y había un excedente de operaciones igual a 35% de dichos gastos. En 1994 (hasta septiembre) AID ha pagado 26% de los gastos normales y el excedente es de 32% de los mismos. Así que la Cámara ya cuenta con ingresos suficientes provenientes de otras fuentes para sustituir el ingreso recibido de AID.

El Centro de Información (CIN) representa un nuevo intento de diversificar su base de ingresos a futuro; sus resultados están por verse. La deuda de EXPOCENTRO ha sido liquidada en casi un 80%.

La membresía se ha estabilizado y será dificil crecer tan rápidamente a futuro debido a la formación de nuevas cámaras en las ciudades vecinas de San Pedro Sula. La Cámara tendrá que mantener un esfuerzo serio para fortalecer su recolección de cuotas de membresía.

Sin embargo, hay indicaciones que la membresía ha respondido muy positivamente a la profesionalización de la Cámara y al hecho de recibir servicios como son el estudio de desechos y el CIN.

6. Rol frente a acuerdos de libre comercio

La CCIC ha continuado actuando a favor de la negociación de los acuerdos de libre comercio a nivel regional. En cuanto a la posible accesión de Honduras al TLC o al PCI, las actividades de la Cámara han anticipado los posibles problemas que Honduras enfrentará en cuanto a derechos laborales y políticas ambientales. No cabe duda que sus actividades han ayudado para alistar el sector privado para aceptar las consecuencias en las áreas mencionadas de una futura negociación con los EE.UU. Es muy importante que la Cámara siga con estas actividades en el futuro, especialmente en cuanto a la modernización del Código de Trabajo; y la reglamentación de la contaminación industrial. Cabría pensar en cabildear una inciativa privada para formar empresas de servicios ambientales capaces de solventar el problema de la zona.

3.

Cuadro V.1 Evaluación de las metas de actividad identificadas para la CCIC en los Convenios de Donación USAID-CCIC, 1989-94

Area/actividad	*Meta acordada*	*Resultado*
Políticas de Diálogo		
Reuniones con GdH, municipalidades y el sector privado, 1989-92	12 por año	Cumplida
Seminarios y conferencias de prensa relacionados con mejoras en el clima de inversiones, 1993-94	3	Cumplida: se realizaron sesiones sobre propiedad intelectual, la modernización del Código de Trabajo; y se organizó la Conferencia Mundial de Inversiones.
Asistir en sesiones de negociación relacionadas con liberalización comercial regional, 1993-94	8 por año	Cumplida: la CCIC participó en negociaciones con México, Colombia y Venezuela y con el grupo del "triángulo del norte".
Seminario/conferencia de prensa sobre la liberalización financiera, 1993-94	1	No cumplida, porque la legislación se estancó en el Congreso y no fue relevante organizar un seminario.
Reuniones con HONDUTEL y ENEE para discutir problemas para la privatización de sus servicios, 1993-94	trimestral	Cumplida, la CCIC ha participado en las discusiones de privatización sobre ambas empresas
Seminarios para promover la privatización del aeropuerto de SPS y reforma de la Empresa Nacional Porturaria, 1993-94	1 de cada uno	No se celebraron los seminarios sobre estos temas pero se constituyó la Corporación Aeropuertuaria del Norte S.A. en septiembre 1994 y se iniciaron las gestiones para asumir la administración del aeropuerto.
Promoción de exportaciones e inversiones		
Asistir en ferias comerciales y misiones de inversión, 1992/94	2 de cada uno por año	Cumplida
Traer misiones de inversión a Honduras, 1989/92	5 en total	Cumplida
Privatización		
Organizar seminarios y talleres, 1989/92	6	Cumplida
Desarrollo infraestructural		
Estudio para un sistema privado de transporte ferroviario, 1993/4	1	Cumplida, pero el reporte tiene debilidades.
Estudio de contaminación industrial, 1993/4	1	Cumplida.
Mejorar las condiciones de los trabajadores (1993-94)		
Ejecutar estudio sobre necesidades de educación primaria y continua	1	No se hizo; se consideró inapropriado como actividad de la Cámara ya que no hay enlace con actividades del sector privado. Por otra parte la CCIC participó en la formación de la Empresa Universidad, ente de cooperación sector privado-universidades.

Cuadro V.2 Evaluación de las metas de resultados identificados en los Convenios de Donación USAID-CCIC, 1989-94

Area / resultado a ser logrado	*Meta acordada*	*Resultado/1*
Auto-suficiencia (1989-92)		
Nuevos miembros	400	378
Crecimiento en cuotas de membresía[2]	25%	131%
Crecimiento en cuotas por utilidad de[3] servicios	17%	42%
Promoción de exportaciones, inversiones y ZPEs (1989-92)		
Compañías nuevas invertiendo en Honduras	6	Cumplida *
Compañías hondureñas empezando a exportar	6	Cumplida *
Mantenimiento o creación de empleos	1500	Cumplida *
Zonas de procesamiento de exportaciones totalmente operativas	2	Cumplida *
Mejorar las condiciones de los trabajadores (1993-94)		
Nueva iniciativa de vivienda para trabajadores terminada	1	Proyecto de vivienda de ZIP San Miguel en marcha. *
Empresas con guarderías / cupos totales	10 / 200	La CCIC gestionó la donación de un terreno en Choloma y planos para la construcción.
Empresas o ZIPs suscritas a SME	4	SME está establecido en ZIPs Choloma, Buenavista, Villanueva, Búfalo y San Miguel. Por otra parte la CCIC facilitó la negociación entre el parque INHDELVA y la clínica privada Bendaña para ofrecer una cobertura hospitaliaria a los empleados.
Establecimiento de sistema para monitorear y resolver violaciones de derechos laborales	1	Sin cumplir; sin embargo no es necesariamente apropiado que la CCIC establezca este sistema ya que correspondería al Ministerio de Trabajo. Por otra parte la CCIC ha estado muy activa en la identificación y resolución de problemas en este campo.

Notas: 1/ Cuando la actuación de la meta estipulada no está necesariamente relacionada con las actividades de la CCIC bajo el Convenio esto se señala con *.
2/ Los ingresos por membresía aumentaron a Lps. 1.7 millones a 1992; sin embargo, disminuyeron a Lps. 1.6 millones para 1993.
3/ Los ingresos por servicios aumentaron de Lps. 90 mil en 1989 a Lps 128 mil en 1992; mostrando aún un mayor crecimiento para 1993 al situarse en Lps. 220 mil, lo que representa un aumento de 144% respecto a 1989.

será tomado en cuenta para proponer cambios adecuados, de ser necesarios, en la legislación o su reglamentación.

d) Análisis de las capacidad asimilativa del sistema fluvial y de opciones de tratamiento existentes: El Consultor se informará de estudios existentes sobre la capacidad de carga de los ríos y sobre las soluciones de tratamiento, existentes y propuestas (inclyendo las de DIMA) en la región.

e) Catastro de Industrias: El Consultor practicará un Catastro de Industrias del área de cobertura del estudio, usando los archivos de censos a nivel nacional y los de la CCIC. Se creará una base de datos que contenga la información siguiente para cada industria:

- Ubicación geográfica
- Número de empleados
- Dirección postal
- Características de su producción
- Líneas de producción y proyecciones de expansión a mediano y largo plazo
- Características de su sistema de manejo de desechos

Se producirá una hoja de información por cada fábrica. Esta información se mandará a la industria relevante para sus comentarios, correciones y observaciones. Una vez confirmada la información, se insumirá a una base de datos computerizada.

f) Primera corrida del modelo INVENT: Utlizando la información del Catastro de Industrias, El Consultor practicará una primera corrida del modelo INVENT. Esta corrida proveerá una estimación de las descargas dentro de la zona bajo estudio y permitirá la clasificación de las industrias en forma preliminar.

1.4 Fase 2 - Auditoría Detallada de los Desechos Industriales.

Los resultados de la primera corrida del modelo identificarán las industrias, inicialmente clasificadas como potencialmente contaminantes tanto como las probablemente no contaminantes. En base a esta información se definirá una muestra de 40 industrias, estratificadas para representar los diferentes insumos, procesos y productos e incluyendo industrias clasificadas como equivalentes a domésticos, cuyos desechos se podrían desgargar directamente al sistema municipal sin pre tratamiento; los probalemente contaminantes por alto DBO, cuyos desechos necesitan pre-tratamiento antes de estar descargados al sistema municipal; y los probablemente productores de desechos tóxicos, los cuales no deben entrar el sistema municipal. Esta muestra estará sujeta a estudios empíricos detallados de sus efluentes y sus desechos solidos. La muestra se concentrará en los tipos de industria más probablemente contaminantes. El Consultor visitará a cada una de las industrias en la muestra, trabajando con el ingeniero de planta o los ingenieros encargados de los procesos, para lograr un conocimiento de los procesos y establecer un balance material aproximado de sus insumos, productos y desechos. En base a esta información se diseñará una metodología para un muestreo físico de los desechos de la planta para analizar los contenidos y caudales. En cada fábrica, El Consultor tomará muestras compuestas, diseñadas para ser representativas de los diferentes procesos ejecutados en la planta.

Dependiendo de la definición precisa de los problemas técnicos de medición, se usaran equipos confiables ya sean manuales o automáticos para recopilar las muestras y medir los caudales de los desechos. El Consultor se encargará de indentificar los equipos necesarios y contratar su uso para el tiempo necesario. A las muestras compuestas se les asignará un código para preservar la confidencialidad antes de someterlas al análisis del Laboratorio de MQ en Tegucigalpa. En cada caso, se evaluarán las muestras para los factores más relevantes al tratamiento y disposición del efluente, considerandose las siguientes pruebas:

- Demanda Bioquímica de Oxígeno (DBO)
- Demanda Química de Oxígeno (DQO)
- Sólidos totales
- Sólidos suspendidos
- Sólidos volátiles
- pH
- Metales
- Componentes orgánicos
- Componentes tóxicos

El análisis exacto a ejecutarse en cada caso se determinará por El Consultor en base a información sobre el tipo de proceso, las materias primas, los solventes, los reactivos, los productos y sub-productos de la fábrica. La información derivada de este muestreo industrial, que será confidencial, se ha de utilizar sólamente para el estudio actual.

1.5 Fase 3 - Análisis de desechos, calibración del modelo INVENT y segunda corrida del modelo INVENT.

En esta etapa el consultor calibrará los parámetros del modelo INVENT para representar con mayor precisión la realidad de la industria, acorde a los resultados de los análisis de laboratorio y la auditoría de desechos industriales. Una segunda corrida del modelo será realizada usando estos nuevos datos. Este ejercicio permitirá la preparación de un perfil del origen de desechos industriales en el área del estudio. El perfil describirá la industria, su proceso industrial, el tipo de efluente producido, el volumen, contenido y concentración del efluente producido. A partir de este perfil las industrias serán clasificadas en términos de sus probables patrones de desechos industriales y sus necesidades de tratamiento. Este perfil identificará 3 tipos de industrias: las que producen desechos que no requieren tratamiento, o sea que pueden decargar sus desechos en el sistema de captación municipal; aquellas que probablemente producen altos contenidos de DBO y requieren de tratamiento biológico secundario (pretratamiento) y aquellas industrias que probablemente producen efluentes tóxicos y requerirán facilidades de tratamiento especial.

1.6 Fase 4 - Diseño de recomendaciones para opciones de solución incluyendo aspectos técnicos, organizativos y financieros.

Partiendo del análisis del perfil de desechos industriales, la localización y dispersión de las industrias, el tipo y caudal de efluente producidos y la capacidad natural de los

BEST AVAILABLE COPY

cuerpos de agua receptores diversos, El Consultor diseñará opciones de tratamiento. Se harán estimados del costo aproximado de las opciones y se proveeran diseños preliminares para orientar los estudios de diseño y factibilidad de soluciones definitivas. El Consultor hará propuestas de posibles esquemas de la organización social y financimiento de las opciones de tratamiento identificadas, incluyendo opciones de cooperación bilateral y trilateral entre el sector privado hondureño, el sector público hondureño (incluyendo la municipalidad de San Pedro Sula) y los Organismos Internacionales Financieros del desarrollo. Se harán proyecciones financieras que señalaran los ingresos necesarios para financiar la inversión adecuada y que sirvieran de punto de referencia para el estimado del monto de subsidio que sería necesario para hacer factible el proyecto.

BEST AVAILABLE COPY

ATTACHMENT A

TERMS OF REFERENCE
Final Evaluation of the
Cortés Chamber of Commerce and Industry (CCIC) Project
(522-0363)

I. BACKGROUND

Founded in 1931, the CCIC is the oldest, largest and most respected institution of its type in the country. As a result of a long standing tradition of involvement in the Honduran socioeconomic and political environment, the Chamber has evolved into a powerful presence in national affairs, especially in the city of San Pedro Sula, where the CCIC is located, as well as in the surrounding Sula Valley region, the most important economic development pole in Honduras.

The CCIC project has been part of a broader USAID/Honduras effort to support sustained economic growth in Honduras. The effort has focused on economic policy reforms aimed at increasing investment, production, and trade; and encouraging a vigorous private-sector response to the improved policy environment.

The goal of the CCIC project is to increase the private sector's contribution to economic growth, employment generation, new private investment and increased exports. The purpose of the project is to *advance the development of private enterprise* and *generate productive employment* by supporting activities of the CCIC. Its geographic target is the Sula Valley. The project has supported CCIC efforts in the following areas: self-sufficiency and institutional strengthening; policy dialogue; export and investment promotion and the development of export processing zones (EPZs); privatization; and capital markets development.

The CCIC project was divided essentially in two phases: the [illegible] 1992, in which CCIC focused principally on the policy environment and export and investment promotion; and the period from April 1992 to September 1994, in which CCIC conducted a series of studies to help develop the infrastructure, environment, and workplace conditions in the Sula Valley region. The Outputs of the project for these two periods are listed in Attachment B.

A Grant Agreement was signed between CCIC and USAID/Honduras on March 8, 1989. The Project Assistance Completion Date (PACD) was established at March 7, 1992 and the life of

BEST AVAILABLE COPY

project authorized funding at $675,000. Several no-cost extensions were approved during the life of project. The new PACD is September 30, 1994.

II. OBJECTIVE

The contractor will perform a final evaluation of the CCIC project. The Contractor will evaluate the impact and sustainability of this project, as well as whether it accomplished its purpose. The Contractor will also identify lessons learned that may be applied to other future USAID projects.

III. SCOPE OF WORK

The Contractor will address the questions that are enumerated in the section below. The evaluation is to provide empirical findings (evidence) to answer the questions, conclusions (interpretations and judgements) that are based on the findings, and recommendations based on the assessment of the results of the evaluation exercise. The report is to provide lessons learned that may emerge from the analysis.

1. Project Targets: Did the project activities contribute to the goal of the project? Was the purpose achieved ("advance the development of private enterprise" and "generate employment"? Were the outputs accomplished? These questions should be answered both in quantitative and qualitative terms and in terms of gender where appropriate (e.g. employment). The CCIC's opinion and point of view should be included.

   If the purpose and outputs were not achieved in their entirety, what is the evaluator's opinion as to why not? What additional actions could have been taken to ensure that the project achieved its purpose and accomplished its outputs?

   What factors (e.g., economic, political, social) facilitated and/or impeded project performance? What actions could have been taken to improve overall project performance?

2. Effectiveness of Strategy: What has been the CCIC strategy to "advance the development of the private sector" and "generate employment"? What changes would the evaluators recommend to the CCIC to increase its effectiveness further?

   Were achievements produced at an acceptable cost?

BEST AVAILABLE COPY

3. Economic Benefits of Project: What economic benefits accrued to the economy as a whole as a result of the activities accomplished under the project?

   What measurable impact did the project have related to new investment, job creation, improvements to the overall investment climate, generation of foreign exchange, etc.

   Were there any unplanned effects, both positive and negative?

4. Impact on Sula Valley Economy: What were the impacts, both positive and negative, produced by CCIC's investment and EPZ promotion program? In what ways did the project affect patterns of labor allocation, income expenditures, status and labor conditions? (Disaggregate responses by gender where possible.)

   Did USAID-funded CCIC efforts have a notable effect on worker housing, health and education, worker's rights and establishment of child care facilities?

   What was or will be the likely impact of the studies undertaken by CCIC in the area of transportation and industrial pollution?

5. Sustainability:

   Is CCIC self-sufficient when income versus expenses are analyzed? Will CCIC be able to sustain itself after the project ends? What is the percentage of total income generated from membership fees? Has CCIC diversified its income base as recommended in the January 1993 *Self-Sufficiency Study*? Is CCIC still indebted with EXPOCENTRO?

   Is CCIC membership growing? Are CCIC members satisfied with CCIC services? Why or why not?

6. Role in Promoting Accession to Free-Trade Agreements: Does CCIC have a role in promoting a regional free-trade agreement? To what extent have its activities under the project (during the second phase) contributed to moving Honduras closer to a free-trade agreement? After the project ends, what would the evaluators recommend CCIC do (if anything) in the areas of labor rights protection, environmental protection, and improvement of Honduras' policy and legal framework to assist in this process?

BEST AVAILABLE COPY

IV. DELIVERABLES AND REPORTS

1. Work Plan: Within 3 working days of commencing work, the contractor will present a work plan to USAID for its approval, including travel schedule, principal interviews and dates of presentation of reports.

2. Evaluation Report:

The contractor's final report shall contain the following:

- Executive Summary: Containing the development objectives of the project to be evaluated, purpose of the evaluation, study methods, findings, conclusions, recommendations, lessons learned, and comments on development impact. The Executive Summary must be a self-contained document and should not exceed five (5) pages.

- Project Identification Data Sheet (See sample in Attachment D)

- Table of Contents

- Body of the report (approximately 20-25 pages) must include the purpose of the evaluation; the economic, political, and social context of the project; team composition and study methods (one page maximum); findings of the study concerning the evaluation questions (any deviation from the scope of work must be explained); conclusions; recommendations, in a separate section of the report; lessons learned and comments on the development impact.

- Lessons learned should describe the causal relationship factors that proved critical to project success or failure, including necessary political, policy, economic, social and bureaucratic preconditions within the host country and USAID. These should also include a discussion of the techniques or approaches which proved most effective or had to be changed, and why. Lessons relating to replicability and sustainability must also be discussed

- Discussions of development impact must be included in a separate section of the body of the report, and should clearly present the development benefits resulting from the project.

- Appendixes: Should contain the scope of work, the most current listing of End of Project Status (EOPS), program indicators, outputs, and lists of individuals and agencies contacted and documents consulted.

BEST AVAILABLE COPY

3. Economic Benefits of Project: What economic benefits accrued to the economy as a whole as a result of the activities accomplished under the project?

   What measurable impact did the project have related to new investment, job creation, improvements to the overall investment climate, generation of foreign exchange, etc.

   Were there any unplanned effects, both positive and negative?

4. Impact on Sula Valley Economy: What were the impacts, both positive and negative, produced by CCIC's investment and EPZ promotion program? In what ways did the project affect patterns of labor allocation, income expenditures, status and labor conditions? (Disaggregate responses by gender where possible.)

   Did USAID-funded CCIC efforts have a notable effect on worker housing, health and education, worker's rights and establishment of child care facilities?

   What was or will be the likely impact of the studies undertaken by CCIC in the area of transportation and industrial pollution?

5. Sustainability:

   Is CCIC self-sufficient when income versus expenses are analyzed? Will CCIC be able to sustain itself after the project ends? What is the percentage of total income generated from membership fees? Has CCIC diversified its income base as recommended in the January 1993 *Self-Sufficiency Study*? Is CCIC still indebted with EXPOCENTRO?

   Is CCIC membership growing? Are CCIC members satisfied with CCIC services? Why or why not?

6. Role in Promoting Accession to Free-Trade Agreements: Does CCIC have [illegible]

   under the project (during the second phase) contributed to moving Honduras closer to a free-trade agreement? After the project ends, what would the evaluators recommend CCIC do (if anything) in the areas of labor rights protection, environmental protection, and improvement of Honduras' policy and legal framework to assist in this process?

BEST AVAILABLE COPY

The contractor will submit the draft evaluation report to the USAID Project Officer and the CCIC. The Project Officer will develop a composite USAID/CCIC response to the draft report and provide it to the contractor within ten (10) working days. The contractor will submit the final evaluation report (a minimum of ten (10) copies in Spanish or English--whichever suits the evaluator) to the Project Officer no later than three (3) weeks after the Mission furnished the contractor with comments.

3. Evaluation Summary: The contractor will submit a draft and a final of sections "H" and "J" of the Project Evaluation Summary on USAID Form 1330-5 (**Attachment E**).

V. TEAM QUALIFICATIONS

Contractor will provide services of one individual with a business background and experience with private sector associations as well as with conducting evaluations, preferably for USAID. The experience and track record of the proposed evaluator will be the primary criteria for contractor selection.

VI. PERFORMANCE PERIOD

Work will begin o/a August 1, 1994 for period of 16 days. A six day work period is permitted.

VII. ILLUSTRATIVE BUDGET

Cost of the evaluation is estimated at $6,000. See Attachment C for budget breakdown.

Attachments
Attachment A: Terms of Reference
Attachment B: Project Outputs
Attachment C: Illustrative Budget
Attachment D: Project Identification Data Sheet
Attachment E: Evaluation Summary

ATTACHMENT B

PROJECT OUTPUTS

The original grant agreement, signed March 8, 1989, specified 11 major outputs which were to be achieved under the USAID-funded program by the completion date of March 7, 1992. These were:

Self-Sufficiency:

a) 400 new members between 1989 and 1992
b) 25% growth in membership revenues from L.720,000 (1989) to L.900,000 (1991)
c) 17% growth in fees for services income from L.90,000 (1989) to L.108,000 (1991)

Policy Dialogue:

d) 12 meetings with GOH, municipalities and private sector to discuss policies.

Export and Investment Promotion:

e) 2 trade fairs and 2 investment missions abroad per year
f) 5 investment missions to Honduras
g) 6 new companies investing in Honduras
h) 6 new Honduran companies beginning to export
i) 1500 jobs maintained or created

Export Processing Zones:

j) 2 fully operational export processing zones

Privatization:

k) 6 seminars/workshops relating to privatization

The CCIC program continued operating under the originally agreed upon indicators listed above until March 30, 1993 (following two project extensions). Grant Agreement Modification No. 5 extended the project by one year, from March 31, 1993 to March [illegible], 1994, and established a new set of indicators. Grant Amendment No. 6 extended the PACD to September 30, 1994. In accordance with the terms of Amendment No. 5 (and No. 6) of the Grant, the final year and a half of the project was to achieve the following results:

Infrastructure Development:

a) Transport: Completion and promotion of a pre-feasibility study [illegible] the establishment of a private rail passenger transport and freight service.

BEST AVAILABLE COPY

b) Environment: Completion and promotion of a study of industrial pollution in the Sula Valley.

Improve Worker Conditions:

c) Housing: One new worker housing initiative completed

d) Child Care: Ten business establishments, including EPZs, with nursery provision for a total of approximately 200 children.

e) Health/Education: Four business establishments or EPZs subscribed to the Sistema Médico de Empresas (SME). Completion of a study of primary and continuing education needs.

f) Workers' Rights: In collaboration with the Ministry of Labor and the San Pedro Sula Office of the American Institute for Free Labor Development (AIFLD), the establishment and maintenance of a system to monitor reported worker rights abuses and their resolution.

Policy Dialogue

g) Improved Investment climate: One seminar/press conference each on the Labor Code and intellectual property rights legislation. One seminar, linked to press coverage, to disseminate the results of the study of factors affecting the competitiveness of the Honduran private sector.

h) Regional Trade Liberalization: Attend eight negotiating sessions per year related to the reduction of tariff schedules for the "Northern Triangle" for the Central America-Mexico Free Trade Agreement and other proposed trade agreements.

i) Financial Liberalization: At least one seminar associated press coverage carried out during the Grant period to support the proposed Financial Modernization Law.

j) Privatization: One yearly workshop held to identify and resolve problems of service delivery related to the privatization of HONDUTEL and ENEE. Seminars with associated press coverage to support the privatization of the administration of the San Pedro Sula Airport and measures to improve the services of the National Port Authority.

BEST AVAILABLE COPY

A. Relevance

The goal of the CCIC project is to increase the private sector's contribution to economic growth, employment generation, new private investment and increased exports. The purpose of the project is to advance the development of private enterprise and generate productive employment by supporting activities of the CCIC. The project has supported CCIC efforts in the following areas: self-sufficiency and institutional strengthening; policy dialogue; export and investment promotion, development of export processing zones (EPZs); privatization and capital markets development.

Did the project design correctly identify and address the development constraints?

Are these constraints major problems that continue to be germane to the development strategies currently supported by USAID in Honduras?

B. Effectiveness

The CCIC project seeks to advance the development of private enterprise and generate productive employment by supporting activities of the Chamber and strengthening it as an institution.

C. Efficiency

The CCIC project has been implemented through the CCIC. The CCIC is based in the Department of Cortés on the north coast, the key economic area of Honduras. Its tradition of development-oriented leadership and commitment to the private enterprise system have made the Chamber a forceful and highly respected presence in the economic and polititical affairs of the country.

[illegible] approach selected by the Mission [illegible]
at an acceptable cost compared to alternative approaches to accomplishing the same objectives? In the evaluators judgement, what would have been the most cost effective alternative?

D. Impact

BEST AVAILABLE COPY

E. Sustainability

Is CCIC self sufficient when income versus expenses are analyzed? What will be the likely future of the organization?

F. Future Direction

While there will be no follow-on effort, the evaluation results may be used to assist other USAID Mission in making a decision on whether or not to replicate this project.

To what degree were the basic assumptions of the project design valid and how did they affect project implementation?

Do the evaluation findings provide sound evidence of the value and relevance of efforts in the areas of labor rights protection, environmental protection and improvement of Honduras' policy and legal framework to warrant continued USAID support?

What changes in the design of the project would have/would increased the effectiveness, efficiency, impact and sustainability of the project?

VIII. SPECIAL PROVISIONS

A. Duty Post. The duty post will be San Pedro Sula (7 days) and Tegucigalpa (7 days), Honduras.

B. Language Requirements. English and Spanish fluency (S-4, R-4) is required.

C. Access to classified information is not required.

D. Logistic Support.

E. Contractor will be responsible for all logistical support/arrangements [illegible] this work.

F. Work Week. A seven day work week is authorized with no premium pay.

BEST AVAILABLE COPY

ABSTRACT

1. Evaluation Abstract (Do not exceed the space provided)

BEST AVAILABLE COPY

COSTS

v uation Costs

1. Evaluation Team me Affiliation	Contract Number OR TDY Person Days	Contract Cost OR TDY Cost (U S

ission/Office Professional Staff
erson-Days (Estimate) _____

3 Borrower/Grantee Professional
Staff Person-Days (Estimate) _____

A.I.D. EVALUATION SUMMARY – PART II

SUMMARY

J. Summary of Evaluation Findings, Conclusions and Recommendations (Try not to exceed the three (3) pages provided)
Address the following items:

- Purpose of evaluation and methodology used
- Purpose of activity(ies) evaluated
- Findings and conclusions (relate to questions)
- Principal recommendations
- Lessons learned

Mission or Office:	Date This Summary Prepared:	Title And Date Of Full Evaluation Report:

BEST AVAILABLE COPY

INSTRUCTIONS FOR COMPILING AND SUBMITTING "A.I.D. EVALUATION SUMMARY"

This form has two parts. Part I contains information to support future A.I.D. management action, and to process the evaluation into A.I.D.'s automated "memory". Part II is a self-contained summary of key elements of the full evaluation report; it can be distributed separately to interested A.I.D. staff.

WHAT WILL THIS FORM BE USED FOR?

- Record of the decisions reached by responsible officials, so that the principals involved in the activity or activities evaluated are clear about their subsequent responsibilities, and so that headquarters are aware of anticipated actions by the reporting unit.
- Notification that an evaluation has been completed, either as planned in the current Annual Evaluation Plan or for *ad hoc* reasons.
- Summary of findings at the time of the evaluation, for use in answering queries and for directing interested readers to the full evaluation report.
- Suggestions about lessons learned for use in planning and reviewing other activities of a similar nature. This form as well as the full evaluation report are processed by PPC/CDIE into A.I.D.'s automated "memory" for later access by planners and managers.

WHEN SHOULD THE FORM BE COMPLETED AND SUBMITTED? After the Mission or A.I.D./W office review of the evaluation, and after the full report has been put into a final draft (i.e., all pertinent comments included). The A.I.D. officer responsible for the evaluation should complete this form. Part of this task may be assigned to others (e.g., the evaluation team can be required to complete the Abstract and the Summary of Findings, Conclusions, and Recommendations). The individual designated as the Mission or A.I.D./W evaluation officer is responsible for ensuring that the form is completed and submitted in a timely fashion.

WHERE SHOULD THE FORM BE SENT? A copy of the form *and attachment(s)* should be sent to each of the following <u>three</u> places in A.I.D./Washington:

- The respective Bureau Evaluation Office
- PPC/CDIE/DI/Acquisitions, Room 209 SA-18 (Note: If word processor was used to type form, please attach floppy disk, labelled to indicate whether WANG PC, WANG OIS or other disk format.)
- SER/MO/CPM, Room B930 NS (please attach A.I.D. Form 5-18 or a 2-way memo and request duplication and standard distribution of 10 copies).

HOW TO ORDER ADDITIONAL COPIES OF THIS FORM: Copies of this form can be obtained by sending a "Supplies/Equipment/Services Requisition" (A.I.D. 5-7) to SER/MO/RM, Room 1264 SA-14 in A.I.D./Washington. Indicate the title and number of this form ("A.I.D. Evaluation Summary", A.I.D. 1330-5) and the quantity needed.

PART I (Facesheet and Page 2)

A. REPORTING A.I.D. UNIT: Identify the Mission or A.I.D./W office that initiated the evaluation (e.g., U.S.A.I.D./Senegal, S&T/H). Missions and offices which maintain a serial numbering system for their evaluation reports can use the next line for that purpose (e.g., ES# 87/5).

B. WAS EVALUATION SCHEDULED IN CURRENT FY ANNUAL EVALUATION PLAN? If this form is being submitted close to the date indicated in the current FY Annual Evaluation Plan (or if the final draft of the full evaluation report was submitted close to that date), check "yes". If it is being submitted late or as carried over from a previous year's plan, check "slipped". In either case, indicate on the next line the FY and Quarter in which the evaluation was initially planned. If it is not included in this year's or last year's plan, check "ad hoc".

BEST AVAILABLE COPY

C. EVALUATION TIMING: If this is an evaluation of a single project or program, check the box most applicable to the timing of the evaluation relative to the anticipated life of the project or program. If this is the last evaluation expected to inform a decision about a subsequently phased or follow-on project, check "final", *even though the project may have a year or more to run before its PACD.* If this is an evaluation of more than a single project or program, check "other".

D. ACTIVITY OR ACTIVITIES EVALUATED: For an evaluation covering more than four projects or programs, only list the title and date of the full evaluation report.

E. ACTION DECISIONS APPROVED BY MISSION OR A.I.D./W OFFICE DIRECTOR: What is the Mission or office going to do based on the findings, conclusions, and recommendations of the evaluation; when are they going to do it; and who will be responsible for the actions required? List *in order of priority or importance* the key actions or decisions to be taken, unresolved issues and any items requiring further study. Identify as appropriate A.I.D. actions, borrower/grantee actions, and actions requiring joint efforts. Indicate any actions that are preliminary pending further discussion or negotiation with the borrower/grantee.

F. DATE OF MISSION OR A.I.D./W OFFICE REVIEW OF EVALUATION: Date when the internal Mission or office review was held or completed.

G. APPROVALS OF EVALUATION SUMMARY AND ACTIONS DECISIONS: As appropriate, the ranking representative of the borrower/grantee can sign beside the A.I.D. Project or Program Officer.

II. EVALUATION ABSTRACT: This one-paragraph abstract will be used by PPC/CDIE to enter information about the evaluation into A.I.D.'s automated "memory". It should invite potentially interested readers to the longer summary in Part II and perhaps ultimately to the full evaluation report. It should inform the reader about the following:

- If the evaluated activity or activities have characteristics related to the reader's interests
- The key findings, conclusions, and lessons.
- An idea of the research methods used and the nature/quality of the data supporting findings.

Previous abstracts have often been deficient in one of two ways:

- Too much information on project design, implementation problems, and current project status discourages readers before they can determine if there are important findings of interest to them.
- A "remote" tone or style prevents readers form getting a real flavor of the activity or activities evaluated; progress or lack of progress; and major reasons as analyzed by the evaluation.

In sequential sentences, the abstract should convey:

- The programming reason behind the evaluation, and its timing (e.g., mid-term, final);
- The purpose and basic characteristics of the activities evaluated;
- A summary statement of the overall achievements or lack thereof to date;
- A picture of the status of the activities as disclosed in the full evaluation report;
- An idea of the research method and types of data sources used by the evaluators;
- The most important findings and conclusions; and key lessons learned.

Avoid the passive tense and vague adjectives. Where appropriate, use hard numbers (An example of an abstract follows; "bullets" may be used to highlight key points).

BEST AVAILABLE COPY

EXAMPLE OF AN ABSTRACT

The project aims to help the Government of Zaire (GOZ) establish a self-sustaining primary health care (PHC) system in 50 rural health zones (RHZ). The project is being implemented by the Church of Christ in Zaire and the GOZ's PHC Office. This mid-term evaluation (8/81-4/84) was conducted by a GOZ-USAID/Z team on the basis of a review of project documents (including a 4/84 project activity report), visits to nine RHZ's, and interviews with project personnel. The purpose was to clarify some uncertainties about the initial design and set future priorities for activities. The major findings and conclusions are:

- This well-managed and coordinated project should attain most objectives by its 1986 end.

- Progress has been good in establishing RHZ's, converting dispensaries into health centers, installing latrines (over double the target), and training medical zone chiefs, nurses, and auxiliary health workers. Long-term training has lagged however, and family planning and well construction targets have proven unviable.

- The initial assumption that doctors and nurses can organize and train village health committees seems invalid.

- User fees at health centers are insufficient to cover service costs. A.I.D.'s PRICOR project is currently studying self-financing procedures.

- Because of the project's strategic importance in Zaire's health development, it is strongly recommended to extend it 4-5 years and increase RHZ and health center targets, stressing pharmaceutical/medical supplies development and regional Training for Trainers Centers for nurses, supervisors, and village health workers.

The evaluators noted the following "lessons":

- The training of local leaders should begin as soon as the Project Identification Document is agreed upon.

- An annual national health conference spurs policy dialogue and development of donor subprojects.

- The project's institution-building nature rather than directly service nature has helped prepare thousands of Zairois to work with others in large health systems.

I. EVALUATION COSTS: Costs of the evaluation are presented in two ways. The first are the cost of the work of the evaluation team per se. If Mission or office staff serve as members of the team, indicate the number of person-days in the third column. The second are the indirect estimated costs incurred by involvement of other Mission/Office and borrower/grantee staff in the broader evaluation process, including time for preparations, logistical support, and reviews.

PART II (Pages 3-6)

J. SUMMARY OF EVALUATION FINDINGS, CONCLUSIONS, AND RECOMMENDATIONS: The following reflects a consensus among A.I.D.'s Bureaus on common elements to be included in a summary of any evaluation. The summary should not exceed the three pages provided. It should be self-contained and avoid "in-house" jargon. Spell out acronyms when first used. Avoid unnecessarily complicated explanations of the activity or activities evaluated, or of the evaluation methodology; the interested reader can find this information in the full evaluation report. Get all the critical facts and findings into the summary since a large proportion of readers will go no further. Cover the following elements, preferably in the order given:

1. Purpose of the activity or activities evaluated. What constraints or opportunities does the loan and/or grant activity address; what is it trying to do about the constraints? Specify the problem, then specify the solution and its relationship, if any, to overall Mission or office strategy. State logframe purpose and goal, if applicable.

- [illegible] of the evaluation and methodology used. Why was the evaluation undertaken? Briefly describe the types and sources of evidence used to assess effectiveness and impact.

3. Findings and conclusion. Discuss major findings and interpretations related to the questions in the Scope of Work. Note any major assumptions about the activity that proved invalid, including policy related factors. Cite progress since any previous evaluation.

4. Principal recommendations for this activity and its offspring (in the Mission country or in the office program). Specify the pertinent conclusions for A.I.D. in design and management of the activity, and for approval/disapproval and fundamental changes in any follow-on activities. *Note any recommendations from a previous evaluation that are still valid but were not acted upon.*

5. Lessons learned (for other activities and for A.I.D. generally). This is an opportunity to give A.I.D. colleagues advice about planning and implementation strategies, i.e., how to tackle a similar development problem, key design factors, factors pertinent to management and to evaluation itself. There may be no clear lessons. Don't stretch the findings by presenting vague generalizations in an effort to suggest broadly applicable lessons. If items 3-4 above are succinctly covered, the reader can derive pertinent lessons. On the other hand, don't hold back clear lessons even when these may seem trite or naive. Address:

-- Project Design Implications. Findings/conclusions about this activity that bear on the design or management of other similar activities and their assumptions.

-- Broad action implications. Elements which suggest action beyond the activity evaluated, and which need to be considered in designing similar activities in other contexts (e.g., policy requirements, factors in the country that were particularly constraining or supportive).

NOTE: The above outline is identical to the outline recommended for the Executive Summary of the full evaluation report. At the discretion of the Mission or Office, the latter can be copied.

K. ATTACHMENTS: Always attach a copy of the full evaluation report. A.I.D. assumes that the bibliography of the full report will include all items considered relevant to the evaluation by the Mission or Office. NOTE: if the Mission or Office has prepared documents that (1) comment in detail on the full report or (2) go into greater detail on matters requiring future A.I.D. action, these can be attached to the A.I.D. Evaluation Summary form or submitted separately via memoranda or cables.

L. COMMENTS BY MISSION, AID/W AND BORROWER/GRANTEE: This section summarizes the comments of the Mission, AID/W Office, and the borrower/grantee on the full evaluation report. It should enable the reader to understand their respective views about the usefulness and quality of the evaluation, and why any recommendations may have been rejected. It can cover the following:

- To what extent does the evaluation meet the demands of the scope of work? Does the evaluation provide answers to the questions posed? Does it surface unforeseen issues of potential interest or concern to the Mission or Office?

- Did the evaluators spend sufficient time in the field to fully understand the activity, its impacts, and the problems encountered in managing the activity?

- Did any of the evaluators show particular biases which staff believe [illegible] Avoid ad hominem discussions but cite objective evidence such as data overlooked, gaps in interviews, statements suggesting a lack of objectivity, weaknesses in data underlying principle conclusions and recommendations.

- Did the evaluation employ innovative methods which would be applicable and useful in evaluating other projects known to the Mission or Office? Note the development of proxy measures of impact or benefit; efforts to construct baseline data; techniques that were particularly effective in isolating the effects of the activity from other concurrent factors.

- Do the findings and lessons learned that are cited in the report generally concur with the conclusions reached by A.I.D. staff and well-informed host country officials? Do lower priority findings in the evaluation warrant greater emphasis?

BEST AVAILABLE COPY