



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIÓN (FOMIN)

**Proyecto: "Programa de Asesoramiento empresarial de
pequeños productores rurales"
Universidad EARTH**



**Informe Final
Noviembre de 2005**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	3
LOGROS.....	3
LECCIONES APRENDIDAS:.....	4
PERSPECTIVAS DE SOSTENIBILIDAD Y DE IMPACTO FUTURO	5
ACCIONES FUTURAS	5
I. ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)	6
1.1 <i>Análisis de indicadores de producto (outputs).....</i>	6
1.2 <i>Análisis de indicadores de efectos (outcomes).....</i>	7
1.3 <i>Identificación del impacto a futuro.....</i>	8
1.4 <i>Análisis de los supuestos.....</i>	9
1.5 <i>Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo.....</i>	11
II. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DEL PROYECTO	11
2.1 <i>Elementos para monitoreo y evaluación.....</i>	11
2.1.1. <i>Análisis de factores críticos del diseño</i>	12
2.1.2. <i>Lecciones aprendidas para el diseño</i>	13
2.1.3. <i>Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas)</i>	14
2.1.4. <i>Información disponible durante la implementación del proyecto</i>	15
2.1.5. <i>Análisis de factores críticos para medición del desempeño durante la implementación.....</i>	15
2.1.6. <i>Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas)</i>	16
2.1.7 <i>Lecciones aprendidas para la implementación:.....</i>	17
2.2 <i>Factores críticos para la obtención de los productos (outputs).....</i>	17
2.3 <i>Factores críticos para la obtención de los efectos (outcomes).....</i>	19
2.4 <i>Análisis de gestión y lecciones aprendidas.....</i>	20
2.5 <i>Calificación de la implementación del proyecto.....</i>	21
2.5.1 <i>Calificación de la implementación del proyecto.</i>	21
III. SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO	22
3.1 <i>Alcance de la sostenibilidad del proyecto.....</i>	22
3.1.1. <i>Bases para el análisis de sostenibilidad.....</i>	22
3.1.2. <i>Análisis de causas de raíz que afectan o que puedan afectar positiva o negativamente la sostenibilidad.....</i>	23
3.1.4 <i>Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas)</i>	25
3.1.5. <i>Calificación de la sostenibilidad del proyecto (medidas alternativas)</i>	26
IV. DESEMPEÑO DEL BANCO/FOMIN	27
4.1 <i>Desempeño del Banco/FOMIN en áreas críticas.....</i>	27
4.2 <i>Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas y medidas alternativas).....</i>	27
4.3. <i>Calificación del desempeño del Banco/FOMIN.....</i>	28
V. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES	29
VI. ACCIONES FUTURAS POR PARTE BENEFICIARIO/EJECUTOR.....	29

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1. LOGROS ESPERADOS Y ALCANZADOS CON LA DESVIACIÓN OCURRIDA PARTIENDO DE LOS OBJETIVOS POR COMPONENTE DEL PROYECTO.	6
CUADRO 2. COMPARACIÓN DE INDICADORES DE LOS EFECTOS PLANEADOS Y LOGRADOS, EFECTIVIDAD Y RAZONES DE EFECTIVIDAD.	7
CUADRO 3. PRODUCTOS ALCANZADOS, EFECTOS LOGRADOS Y FUTURO IMPACTO	8
CUADRO 4. INFLUENCIA DE LOS FACTORES EXTERNOS EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y LAS CONDICIONES PARA LOGRAR FUTUROS IMPACTOS	10
CUADRO 5. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO.	12
CUADRO 6. FACTORES DE MAYOR INFLUENCIA EN EL PROYECTO Y SU INCIDENCIA EN LA MEDICIÓN DE SU DESEMPEÑO.	12
CUADRO 7. LECCIONES APRENDIDAS (MEDIDAS ADOPTADAS)	13
CUADRO 8. RESUMEN DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN GENERADA A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.	15
CUADRO 9. CUADRO RESUMEN: FACTORES CRÍTICOS, DESCRIPCIÓN, MEDIDAS ADOPTADAS Y ALTERNATIVAS	15
CUADRO 10. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS PARTA LA OBTENCIÓN DE LOS PRODUCTOS EN TÉRMINOS DE CANTIDAD, CALIDAD Y OPORTUNIDAD	17
CUADRO 11. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS PARTA LA OBTENCIÓN DE LOS EFECTOS	19
CUADRO 12. EFECTIVIDAD EN MEDIDAS ADOPTADAS PARA RESOLVER PROBLEMAS	20
CUADRO 13. ARREGLOS INSTITUCIONALES / ORGANIZACIONALES Y RECURSOS PROBABILIDAD	23
CUADRO 14. FACTORES QUE AFECTAN LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO	23
CUADRO 15. LECCIONES APRENDIDAS PARA LA SOSTENIBILIDAD MEDIDAS ADOPTADAS Y MEDIDAS ALTERNATIVAS	25
CUADRO 16. DESEMPEÑO DEL BANCO/FOMIN EN PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	27
CUADRO 17. LECCIONES APRENDIDAS PARA LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA UEP	28

Nombre del Proyecto:	Programa de Asesoramiento Empresarial de Pequeños Productores Rurales.
No. del proyecto:	ATN/ME-7724-RG.
Agencia Ejecutora:	Centro para la Formación Empresarial de la Universidad EARTH
Monto Aprobado: FOMIN: \$ 495.850	Contrapartida: \$ 298.250
Monto cancelado del FOMIN: \$ 460.076	
Monto desembolsado: FOMIN: \$ 460.076	Contrapartida: \$336.587
Fecha de Aprobación:	13 de diciembre del 2002
Fecha del Informe:	26 de setiembre del 2005
Nombre del Responsable:	Hugo Villela Rodríguez

INFORME FINAL DEL EJECUTOR

Resumen Ejecutivo

El Proyecto: "Programa de asesoramiento empresarial de pequeños productores rurales" permitió que la Universidad desarrollara la prestación de servicios de asesoramiento empresarial directamente a organizaciones de pequeños productores centroamericanos.

El Programa amplió el horizonte institucional en el ámbito de los agronegocios, donde EARTH se diferenció por darle especial énfasis al acompañamiento de procesos de cambio de mediano plazo, en organizaciones de productores. EARTH diseñó servicios de capacitación y asesoría "a la medida" de las capacidades y necesidades inmediatas de los clientes, observando siempre las tendencias del mercado nacional e internacional de productos básicos.

Logros

Los principales logros alcanzados por el Programa de Asesoramiento Empresarial de Pequeños Productores Rurales, se pueden resumir en la atención de 1.212 pequeños y medianos productores agropecuarios de Costa Rica, Nicaragua, Honduras y Guatemala. Entre ellos 825 pequeños productores en programas de capacitación (85 productores independientes y 740 asociados en 18 empresas u organizaciones) y a 200 productores en programas de asistencia técnica, además de 187 funcionarios de organizaciones de productores e instituciones públicas y privadas de promoción.

Se logró que más de 2.000 pequeños y medianos productores accedieran a información de mercados a través de panfletos, afiches y despleables impresos; así como mediante convenios de cooperación con instituciones públicas, y a través de medios electrónicos como el sitio WEB (<http://www.earthagroempresarial.ac.cr>) y listas de correo electrónico para agronegocios.

A partir de la ejecución del proyecto, se sistematizó la experiencia mediante un Sistema de Gestión de Información con más de 2.500 contactos, 190 consultores oferentes de servicios de asesoría y capacitación y se registraron 100 actividades realizadas con el auspicio del proyecto. Esto ha permitido sentar las bases para la normalización de servicios del Programa de Educación Permanente (donde se encuentra inserto el CFE) y así poder aplicar en un futuro próximo a la certificación de los servicios.

Lecciones aprendidas:

Este proyecto enseñó a la Universidad EARTH que desde Costa Rica, se puede encarar el reto de la extensión regional; más allá de actividades meramente puntuales; comprometiéndose en procesos de enseñanza / aprendizaje de mediano plazo, con organizaciones de productores que luchan por integrarse y mantenerse en el mercado nacional e internacional de productos básicos y de valor agregado.

Uno de los factores críticos de éxito es el personal, que debe tener experiencia en el sector agropecuario y en agronegocios. Se requiere que tengan disponibilidad para realizar viajes al interior o exterior del país, además que el equipo hayan tenido roce de trabajo en la región Centroamericana. Es estratégico establecer relaciones interpersonales que permitan hacer redes de trabajo entre diferentes contrapartes y culturas; y un profundo compromiso con los resultados de los procesos que se están impulsando con cada uno de los clientes del proyecto.

Los factores críticos de éxito institucionales son: el respaldo económico de la contraparte tanto de FOMIN como de la Universidad EARTH, el respaldo del Departamento Financiero Administrativo para poder sistematizar la gestión del proyecto y el respaldo de las autoridades: Dirección del Programa de Educación Permanente, Oficina del Preboste y la Rectoría.

También fue importante aprovechar los retos que se han cernido sobre el sector agropecuario regional en materia de nuevas regulaciones comerciales para acceder a los mercados internacionales como: la Ley de contra el Bioterrorismo y la Certificación en el protocolo de Eurep GAP. Esto debido a que se enfocaron las actividades del proyecto en solventar problemas urgentes de las empresas asociativas de productores, logrando una percepción de importancia y una aplicabilidad de los servicios que se ofrecieron casi inmediatas.

Por último, uno de los factores críticos para la Universidad EARTH, es que en proyectos futuros, se pueda hacer más participe al programa académico de las actividades de un proyecto de esta naturaleza, debido a que el incentivo cognoscitivo, vivencial y económico a partir de la ejecución del mismo, así como el reconocimiento del "saber-

hacer” de la Facultad son factores que facilitan la inserción de esta iniciativa a la Institución; sin que sea percibida como una iniciativa aislada o una recarga a las ya múltiples actividades de la institución.

Perspectivas de sostenibilidad y de impacto futuro

Las perspectivas de sostenibilidad e impacto futuro se dan gracias al continuo compromiso de la Alta Dirección de la Universidad, por brindar servicios de capacitación y asesoría para la competitividad del sector agropecuario desde la EARTH.

Por otro lado se ha establecido la red de contactos para continuar brindado estos servicios con recursos humanos debidamente validados. Se espera que el capital de la experiencia lograda con el proyecto permita continuar apoyando al sector en temas de actualidad.

Siendo lo más relevante que la garantía de sostenibilidad se da gracias a la sólida institucionalidad de la Universidad EARTH que alberga al CFE, como unidad de servicio en agronegocios al pequeño productor rural.

Acciones futuras

Entre las acciones futuras inmediatas, está la formalización del reglamento de uso del Fondo de Capitalización, la planificación estratégica post-proyecto del CFE en el marco del Programa de Educación Permanente y el retomar contacto para dar consistencia a las relaciones generadas. También es importante la retroalimentación de la experiencia generada en el proyecto al programa académico de la Universidad EARTH y la construcción de una cartera de servicios sin costos subsidiados por un proyecto como FOMIN, pero con la vocación social y ambiental de la Universidad EARTH.

I. ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

1.1 Análisis de indicadores de producto (outputs).

El siguiente cuadro presenta una comparación de indicadores de los logros esperados versus los alcanzados y una breve explicación de las desviaciones ocurridas.

Cuadro 1. Logros esperados y alcanzados con la desviación ocurrida partiendo de los objetivos por componente del proyecto.		
Componente de Capacitación y Asesoría		
Logros esperados	Logros alcanzados	Desviaciones ocurridas
Realizar 24 cursos a lo largo del proyecto, de gestión empresarial dirigidos a productores rurales en Costa Rica.	Se ejecutaron 48 cursos.	Esto se dio por el enfoque hacia la demanda en el ofrecimiento de cursos de capacitación en gestión de calidad e inocuidad y por el posicionamiento de EARTH en el país sede (Costa Rica).
Realizar 6 cursos regionales: dos en Nicaragua, en Honduras y en Guatemala respectivamente.	Se ejecutaron el siguiente número de cursos por país: 14 en Nicaragua 8 en Honduras 7 en Guatemala	El principal factor fue el haber conseguido una contraparte sólida en cada país. Para Nicaragua fue UCA Nitlapán; en Honduras fue CADEAL; y en Guatemala fue AGEARTH Guatemala.
Realizar 6 cursos de capacitación dirigidos a facilitadores por el proyecto.	Se ejecutaron 8 cursos de capacitación a capacitadores en gestión empresarial y técnicas de capacitación.	Se buscaron temas de acuerdo a las urgencias y exigencias del mercado de productos agropecuarios.
Componente de Servicios de Información		
Base de datos con información de la gestión del proyecto y del sector agropecuario	Funcionamiento de una base de datos en línea con información sobre 2.500 contactos del CFE, un banco de 195 consultores inscritos y la sistematización de 100 eventos realizados.	El acceso de la base de datos es posible también por Internet aunque solo en consulta.
Promocionar los servicios del proyecto ante los pequeños y medianos productores regionales.	Se participó en 5 ferias regionales (3 en Costa Rica, 1 en Guatemala y 1 en Nicaragua) con stand y con charlas sobre el tema de nuevas regulaciones al comercio en el sector agropecuario	Se realizó a satisfacción este objetivo. Dio posicionamiento a la Universidad y al CFE.
Mejorar el acceso de la información a productores rurales	Se preparó y distribuyó material informativo sobre mercado de productos básicos	Se priorizó el esfuerzo en cultivos de más demanda en la zona del trópico

1.2 Análisis de indicadores de efectos (outcomes).

El siguiente cuadro presenta una comparación de indicadores de los efectos logrados y planeados, su efectividad en los beneficiarios meta y las razones de la misma efectividad.

Cuadro 2. Comparación de indicadores de los efectos planeados y logrados, efectividad y razones de efectividad.			
Indicadores de los efectos planeados	Indicadores de los efectos logrados	Efectividad en beneficiarios meta	Razones de la efectividad
Componente de Capacitación y Asesoría			
Que aproximadamente 800 productores rurales hayan recibido capacitación.	Se lograron capacitar a 825 productores rurales.	Los productores fueron evaluados al finalizar cada uno de los cursos y se constató su aprendizaje.	La implementación de la metodología de aprendizaje de la Universidad EARTH: "Aprender haciendo".
Que al menos 50 productores rurales hayan recibido asistencia.	Se lograron asesorar 200 productores rurales.	Mejoras en la gestión organizativa y productiva de las empresas de los asesorados.	EL CFE se destacó con el seguimiento, dándole al cliente una asesoría hasta resolver el problema.
Que 180 participantes de otras instituciones reciban capacitación.	Se lograron capacitar 387 funcionarios de instituciones.	Actualización de profesionales del sector agropecuario, ante los cambios del sector agropecuario.	Existe gran demanda de formación para técnicos y profesionales para la actualización de sus competencias.
Componente de Servicios de Información			
Que aproximadamente 1.000 productores rurales hayan recibido mayor acceso a información empresarial y mercantil.	<ul style="list-style-type: none"> - 2.000 productores recibieron información de mercados impresa sobre productos como banano, plátano y raíces y tubérculos. - Existe 8.000 contactos que recibieron regularmente información del CFE. 	La efectividad de los materiales se midió por la asistencia a los eventos, así como la petición de más información por parte de la usuarios de la información.	<ul style="list-style-type: none"> Alianzas estratégicas con el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) para suministrar los materiales impresos. Creación de base de datos de contactos que responden a la información que se les envía regularmente.

1.3 Identificación del impacto a futuro.

En el siguiente cuadro se considera los productos alcanzados, con los efectos logrados y se identifican los futuros impactos que se esperan obtener como resultado de la ejecución del proyecto.

Cuadro 3. Productos alcanzados, efectos logrados y futuro impacto		
Productos alcanzados (outputs)	Efectos logrados (outcomes)	Futuros impactos
Se ejecutaron 48 cursos alrededor de los temas de Buenas Prácticas Agrícolas, Buenas Prácticas de Manufactura, Planificación Estratégica, Información de mercados, Análisis de costos, Planes de negocios, entre otros, capacitando a 825 productores.	Se incidió en los procesos de mejora de calidad y en la gestión interna de sus organizaciones.	Que los productores manejen conceptos y criterios referentes a las exigencias de calidad, que les sean familiares. Aquellos que se dedican a la agroexportación logren mantener y fortalecer su posición en el mercado. La EARTH es un referente en este tema de calidad en Agronegocios.
Se ejecutaron 29 cursos regionales distribuidos 14 en Nicaragua, 8 en Honduras y 7 en Guatemala	Se incidió en los procesos de mejora de calidad de los productores y en la gestión interna de sus organizaciones	Que se incremente hacia la Universidad la demanda de servicios de capacitación y asesoría en estos países.
Se ejecutaron 8 cursos de capacitación a capacitadores.	Se lograron desarrollar destrezas en replicadores de conocimiento	Cursos y talleres de réplica facilitados por los capacitadores formados en EARTH.
Se lograron asesorar 200 productores rurales.	Se logró el mejoramiento de la gestión de procesos de organizaciones complejas desde sus estructuras y culturas.	Que el 80 % de los productores de piña de PROAGROIN se mantengan con la certificación de EUREP GAP. Que Coopeagropal se certifique en la normativa HACCP y que 480 productores de palma continúen con la implementación en BPA's.
Se lograron capacitar 387 funcionarios de instituciones públicas y privadas.	Actualización profesional sobre temas urgentes para los agronegocios.	Mejoramiento de los servicios prestados por estos profesionales y sus organizaciones.
Sistema gestión de	-Mejora sustancial en gestión	-Se busca que la base de

Cuadro 3. Productos alcanzados, efectos logrados y futuro impacto		
Productos alcanzados (outputs)	Efectos logrados (outcomes)	Futuros impactos
información en línea sobre 2.500 contactos del CFE, un banco de consultores con 200 registros y la sistematización de 100 eventos realizados con el proyecto.	de información sobre las actividades realizadas y su impacto -Creación del hábito de la sistematización de la información todas las actividades del PEP. -Creación de un banco de consultores que permite la referencia oportuna de expertos en diferentes áreas tanto dentro como fuera de la institución.	datos generada sea la punta de lanza para el proceso de normalización del PEP y su relación con la Universidad -Otras unidades del PEP son beneficiadas con el uso del sistema de información la base de datos para sus procesos de sistematización de eventos y actividades. -Normalización de servicios del PEP.
Participación en 8 ferias regionales (5 en Costa Rica, 1 en Guatemala y 1 en Nicaragua) con stand y con charlas sobre el tema de nuevas regulaciones al comercio en el sector agropecuario	Promoción de los servicios brindados por el CFE en pro del sector agropecuario regional Alimentación de la red de contactos con empresas, personas y organizaciones como clientes potenciales de los servicios del proyecto	Un mayor posicionamiento de la Universidad EARTH en el tema del Apoyo al Desarrollo Empresarial en Agronegocios.
Realización de 2 ediciones de afiches y desplegados sobre información de mercados sobre banano, plátano y raíces y tubérculos. Con este material se alcanzó aproximadamente a 2.000 productores.	Se dio acceso de información al productor en el tiempo de ejecución del proyecto, a través de material impreso. Se continuó con la distribución de material electrónico a los contactos realizados con el Proyecto	Crear conciencia y demanda por parte de los pequeños productores de la necesidad de estar informados sobre las tendencias del mercado.

1.4 Análisis de los supuestos

En el cuadro siguiente se presentan los factores externos que afectaron de forma positiva o negativa en los resultados logrados, más las condiciones favorables que deben darse para lograr los futuros impactos del proyecto.

Cuadro 4. Influencia de los factores externos en los resultados obtenidos y las condiciones para lograr futuros impactos		
Factores externos	Efecto positivo o negativo en los resultados	Condiciones favorables para futuros impactos
Las limitaciones financieras de los pequeños productores agrícolas les impiden participar en el proyecto o en futuras iniciativas de capacitación no subsidiadas.	Esto restringe los alcances de iniciativas privadas de capacitación y asesoría.	La existencia de entes que co-financien los servicios brindados por el CFE
Competir con oferta de instituciones públicas que dan asesoría gratuita.	El CFE no puede competir con servicios de desarrollo de capacitación gratuitos.	Ha sido ofertar servicios muy dirigidos y a la medida de las necesidades del cliente, sin utilizar paquetes ya concebidos que no permitan satisfacer necesidades reales
Los tiempos de definición para la realización de actividades por parte del estado, son muy lentos, afectando la ejecución a tiempo del proyecto.	Burocracia del sector público: Se trató de sumar esfuerzos con PROCOMER y con el IDA, pero después de un largo proceso y de mucho desgaste no se pudo concretar por opinión de la Contraloría.	Trabajar directamente con organizaciones y empresas del sector privado, donde los tiempos de respuesta son menores y aplicaciones a implementar son a corto plazo.
La incidencia de fenómenos naturales que afectan el libre tránsito por Centroamérica	Esto retrasó la ejecución o visitas a algunos de los clientes en la región centroamericana, incrementándose los costos de seguimiento y por lo tanto la contrapartida de la Universidad EARTH	Dejar un margen presupuestario mayor que considere los imprevistos generados por fenómenos naturales, que esté disponible para la operación del proyecto.
Falta de mayor integración bancaria regional	Esto implica depender de las plataformas de servicios bancarios regionales cuyos costos y tiempos de respuestas no fueron considerados en la fase de planeación del proyecto.	Considerar los costos de las transacciones bancarias y el tiempo de transferencia.
Alta transaccionalidad generada a partir de la ejecución del proyecto.	El BID maneja esquemas transaccionales rígidos y laboriosos a los cuales hubo que ajustar a la Universidad.	Involucrar en la fase de planeación del proyecto a los encargados financieros de la institución, para que las exigencias y compromisos del BID, se perciban y suscriban desde un proceso de empoderamiento.
Buena percepción de parte del	Esto ayudó a colocar servicios de	Esta es una condición favorable

Cuadro 4. Influencia de los factores externos en los resultados obtenidos y las condiciones para lograr futuros impactos		
Factores externos	Efecto positivo o negativo en los resultados	Condiciones favorables para futuros impactos
mundo rural de los servicios de la Universidad EARTH, sobre todo en Costa Rica	asesoría y capacitación en sectores empresariales así como a los procesos de negociación.	para el futuro del CFE y de nuevas iniciativas.
Menor conocimiento en Guatemala, Nicaragua y Honduras de la Universidad EARTH	Este proyecto representó una oportunidad para incrementar el alcance de la misión de la Universidad y de darse a conocer en nuevos espacios geográficos y de servicios de desarrollo empresarial.	Esto implicó ser muy agresivo y tomarse riesgos en la captación de clientes para el proyecto y en dar valor a la importancia de trabajar con la Universidad EARTH.

1.5 Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

Según el análisis anterior, se califica la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo, utilizando los criterios en el Anexo 1.

☐ **Muy Efectivo (ME)**
☒ **Efectivo (E)**
☐ **Poco efectivo (PE)**
☐ **Inefectivo (I)**

II. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DEL PROYECTO

2.1 Elementos para monitoreo y evaluación

En el siguiente cuadro en una escala de 1 a 4 se establece la disponibilidad y calidad de los siguientes elementos que son necesarios para medir el desempeño del proyecto.

Cuadro 5. Criterios de evaluación de desempeño del Proyecto.		
1. Análisis de los problemas que el proyecto se ha propuesto resolver	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
2. Estrategia de intervención en respuesta al (los) problema(s) identificados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
3. Identificación de efectos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
4. Identificación de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
5. Indicadores de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
6. Indicadores de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
7. Línea de base de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
8. Línea de base de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
9. Supuestos de productos (<i>outputs</i>) a efectos (<i>outcomes</i>)	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
10. Definición de responsabilidades para la recolección de información	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
11. Plan para la implementación del proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
12. Plan de Adquisiciones (contrataciones y compras)	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	● N/A

2.1.1. Análisis de factores críticos del diseño

En el siguiente cuadro, se consideran los elementos de diseño del proyecto evaluado, se describen los factores con influencia en el proyecto que tuvieron la mayor influencia positiva y/o negativa en la medición de desempeño.

Cuadro 6. Factores de mayor influencia en el proyecto y su incidencia en la medición de su desempeño	
Factores con influencia en el proyecto	Descripción
1. Estrategia de intervención de problemas identificados	Dos momentos: Subejecución el primer año del proyecto y problemas que surgieron cuando se incrementaron las actividades: la gran cantidad de transacciones que se acumularon, las negociaciones en precios y metodologías con los proveedores de servicios y un par de casos de negligencia en el que EARTH tuvo que terminar dando la asesoría.
2. Definición de responsabilidades para la recolección de información	La transaccionalidad que exige el BID para la documentación del proyecto es alta. Por otro lado la velocidad de respuesta de una institución académica es diferente a la que requiere una dinámica de mercado. Esto propició un incremento de esfuerzos

	por parte de los funcionarios designados al proyecto, y sacar adelante el trabajo acumulado en dos ámbitos: las transacciones, la rendición de cuentas tanto al BID como a EARTH y los resultados de impacto del proyecto.
3. Análisis de los problemas que el proyecto se ha propuesto resolver	Al inicio del proyecto se planteó una asesoría que se llamó "Estudio de mercado regional de necesidades de capacitación". Ante la falta de supervisión por la ausencia del director del Proyecto, el resultado de la asesoría fue deficiente, afectándose el pilar fundamental para el adecuado arranque del proyecto. En esta fase el equipo del proyecto tuvo que reestructurar la estrategia de mercadeo y poner al día los resultados contra el tiempo, ante la inminente evaluación de medio término. Este tipo de contratiempos no se podían contemplar previamente.

2.1.2. Lecciones aprendidas para el diseño

En el siguiente cuadro se describe en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto.

Cuadro 7. Lecciones aprendidas (medidas adoptadas)	
Elementos del diseño	Lecciones aprendidas
1. Estrategia de intervención de problemas identificados	El compromiso del equipo de trabajo del CFE por resolver situaciones problemáticas fue fundamental para este aspecto.
2. Definición de responsabilidades para la recolección de información	Este aspecto no estuvo contemplado en la preparación del Proyecto. Por lo que se tuvo que hacer división del trabajo entre los miembros del equipo por país y por componente. Esto permitió abarcar todas las iniciativas y todos en su momento apoyaron el quehacer del otro.
3. Análisis de los problemas que el proyecto se ha propuesto resolver.	En el caso de un proyecto de "Oferta de servicio de asesoría empresarial" hay que enfocarse en la demanda y las necesidades urgentes de los productores rurales y presentar soluciones "a la medida" de cada situación particular. De ahí que se descartó la elaboración de "paquetes" preelaborados.
4. Plan de adquisiciones (contrataciones y compras)	Se diseñaron procedimientos y mejoraron los instrumentos con los cuales se concretaron los procesos de contrataciones de servicios. Por

Cuadro 7. Lecciones aprendidas (medidas adoptadas)	
Elementos del diseño	Lecciones aprendidas
	ejemplo, en los contratos de servicios. Se incluyen elementos como condicionar el último pago contra entrega satisfactorio del informe final; en situaciones de atrasos se deduce el 10% sobre el total del valor de la contratación y por último en el caso de contrataciones para cursos, se procura compartir el riesgo asociado a la promoción de la actividad; de manera que el pago al consultor queda sujeto a la participación en el curso.

2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas)

Con base en la experiencia obtenida durante el desarrollo del proyecto, a continuación se describen algunas recomendaciones para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos.

- Se sugiere incorporar en forma más clara el objetivo y uso del fondo de capitalización para los proyectos que así lo establezcan, de tal forma que se garantice el comienzo de la sostenibilidad del proyecto post BID-FOMIN.
- Valorar el “know how” de los equipos de trabajo a cargo de la implementación del proyecto es un indicador de gestión en el análisis para futuros proyectos.
- Se recomienda establecer en forma más clara los indicadores de impacto cuantitativos y cualitativos en cada uno de los componentes de los proyectos; esto facilitaría la medición del mismo a la finalización del periodo del proyecto y traería consigo información pertinente para el ente implementador y para el BID. En el caso de los proyectos que involucren la creación de sitios Web, sería interesante proporcionar indicadores de visitas mensuales esperadas, así como para bases de datos el número de registros esperados y que estos estén al día, en contraste con los archivos físicos.

2.1.4. Información disponible durante la implementación del proyecto

En el siguiente cuadro, en una escala de 1 a 4 se califica el grado de cumplimiento y la calidad de las tareas que se realizaron por el ejecutor para generar información necesaria en la medición de desempeño del proyecto:

Cuadro 8. Resumen de gestión de la información generada a partir de la implementación del proyecto.		
1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
2. Recolección de información de línea de base de efectos (outcomes)	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
3. Recolección de formación de línea de base de productos (outputs)	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos (outcomes) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos (outcomes) e impactos generados por el proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A

2.1.5. Análisis de factores críticos para medición del desempeño durante la implementación.

En el siguiente cuadro se describen los principales factores que tuvieron influencia positiva o negativa en la medición del desempeño durante la implementación.

Cuadro 9. Cuadro resumen: Factores críticos, descripción, medidas adoptadas y alternativas			
Factores críticos	Descripción	Medidas adoptadas	Medidas alternativas
1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos	Se organizó el equipo por responsabilidad según país y componentes del proyecto. Se estableció un orden de almacenamiento físico y	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenamiento sistemático de la información física. • Diseño y 	Concretizar registros, mecanismos y procedimientos en la

Cuadro 9. Cuadro resumen: Factores críticos, descripción, medidas adoptadas y alternativas			
Factores críticos	Descripción	Medidas adoptadas	Medidas alternativas
	digital de toda la información generada en cada una de las actividades, favoreciéndose la sistematización de la información.	almacenamiento de información digital en la Base de Datos del CFE.	capitalización del conocimiento y la normalización de los servicios prestados.
2. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos (outcomes) esperados.	Al tratarse de servicios, una de las formas de hacer tangibles las acciones es registrando apropiadamente las actividades y los resultados de las mismas. Esto es un factor positivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenamiento sistemático de la información física. • Diseño y almacenamiento de información digital en la Base de Datos del CFE. • Elaboración de informes parciales con base en las sistematizaciones físicas y electrónicas 	Elaborar un procedimiento con una metodología de sistematización de información de servicios, que permita construir la memoria histórica de las actividades que se llevan a cabo en el CFE.
3. . Recolección de información de línea de base de efectos (outcomes)	Al carecerse de mecanismos y medios metodológicos adecuados, no se llevó a cabo al inicio del proyecto, una profunda línea de base de las empresas asesoradas	<ul style="list-style-type: none"> • Se implementó el Sistema de Gestión de Información por cada una de las actividades. 	Utilizar instrumentos metodológicos de diagnóstico y determinación de línea de base de las empresas de acuerdo a las ya existentes por otros oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial.

2.1.6. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas)

Las medidas adoptadas para obtener la información necesaria en cantidad y calidad para medir el desempeño del proyecto fueron las siguientes:

- a. Establecer un listado que permita determinar el estado de los documentos que requiere cada una de las actividades de los proyectos: Proceso de selección, carta de no objeción, contrato, informe de avance, informe final, publicaciones y otras.
- b. Montar el sistema de registro físico
- c. Respaldo de la información física con la digital
- d. Registrar información del cliente
- e. Las necesidades que se van a satisfacer
- f. Objetivos de la actividad
- g. Resultados a partir de la implementación de la actividad.

Esta medida propicio tener un adecuado ordenamiento de la información, disponible y accesible tanto para los procesos de rendición de cuentas internos como externos. Además el sistema de registro digital es accesible desde el sitio Web de CFE, de manera que las consultas sobre actividades y contactos del proyecto son información accesible para las personas interesadas, previo acuerdo de acceso con el CFE.

2.1.7 Lecciones aprendidas para la implementación:

Para la ejecución de futuros proyectos, creo que el ejecutor debe tener un sistema de registro de actividades y sistematización de la información, previamente establecido. Esto permite consolidar la rendición de cuentas tanto al público interno como al BID. Por otro lado en la elaboración de los proyectos, se debe ser más claro en la definición de los indicadores de cumplimiento, de impacto y de producto. Esto es fundamental para asegurarse el adecuado seguimiento y poder llevar los resultados a la meta contractual que se ha fijado el ente ejecutor ante el BID.

Por último, no se debe subestimar en los registros de actividades, aquellas de seguimiento por parte del ente ejecutor, debido a que aseguran alcanzar la meta propuesta y muchas veces son invisibilizadas y las que implican mayor esfuerzo..

2.2 Factores críticos para la obtención de los productos (outputs)

En el siguiente cuadro se resume los principales factores críticos para la obtención de los productos, su efecto positivo o negativo en términos de cantidad, calidad y oportunidad.

Cuadro 10. Análisis de los factores críticos para la obtención de los productos en términos de cantidad, calidad y oportunidad					
Factores críticos	Posit/Neg	Cantidad	Calidad	Oportunidad	Análisis
1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente	Positivo	Una base de datos con tres aplicaciones: registro de contactos, consultores y actividades.	Se mejora constantemente	El proyecto la contempló y ahora es una herramienta de gestión institucional.	Se carecía de un instrumento de registro de las actividades de extensión de la Universidad más allá de la

Cuadro 10. Análisis de los factores críticos para la obtención de los productos en términos de cantidad, calidad y oportunidad					
Factores críticos	Posit/Neg	Cantidad	Calidad	Oportunidad	Análisis
de datos, responsables, periodicidad y características de la información)					presentación de informes de proyectos y balance económico mensual por parte de la dirección Financiera.
2. Brindar servicios de acuerdo a la demanda de las empresas agropecuarias	Positivo	100 actividades de capacitación y asesoría llevadas a cabo durante la ejecución del proyecto	Mediante los sistemas de registros, se está monitoreando las evaluaciones de cada una de las actividades para mejorar.	La oportunidad ha sido el abordar temas de mucha actualidad con productores involucrados en agronegocios.	Se evitó trabajar con propuestas de capacitación preelaboradas.
3. El compromiso de la implementación por parte de las empresas asesoradas de los procesos de cambio propuesto	Positivo	50 asesorías a empresas particulares y asociativas.	Sin ese compromiso, la asesoría se pierde.	Haber escogido empresas con capacidad de gestión comprobada en el tiempo.	Las empresas tienen que tener una actividad empresarial consistente en el tiempo
4. La falta de experiencia en la oferta de servicios profesionales fuera del área de influencia	Negativo	Una o dos asesorías registradas anteriores al proyecto	Depende de las personas y no del sistema	Demanda por parte del sector así como de fuentes de financiamiento de un ejecutor con capacidad de respuesta	La falta de sistematización de experiencias y de registros, hace que no se haya tenido históricos en la prestación de servicios.
5. La falta de tener oficinas locales en cada país, para la ejecución de proyectos regionales	Negativo	Esto implica que se debe apoyar parte de la gestión del proyecto en contrapartes y terceros	Se depende de las personas o entidades contratadas y no de los recursos de la institución	La oportunidad ha sido conocer otras entidades diferentes a EARTH, con coincidencia de principios y valores.	Esto ha implicado también tomarse riesgos con contrapartes que se están conociendo, en cuanto a resultados y proceso.
6. La presión que	Negativo	Esto implica que	La presión	Se aprende	Este es un

Cuadro 10. Análisis de los factores críticos para la obtención de los productos en términos de cantidad, calidad y oportunidad					
Factores críticos	Posit/Neg	Cantidad	Calidad	Oportunidad	Análisis
ejerció el proyecto sobre la gestión financiera de la institución		el proyecto es percibido como una recarga, generando mayor transaccionalidad al equipo implementador.	sobre el departamento financiero, puede mermar la calidad de la atención al proyecto como cliente interno	nuevas formas de hacer las cosas al interno de la organización respetando los procedimientos propios.	proceso de acoplamiento que se vio afectado por la salida del Director del proyecto al iniciar el proyecto.

2.3 Factores críticos para la obtención de los efectos (outcomes)

En el siguiente cuadro se presentan los principales factores críticos que afectaron o contribuyeron a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto, además se hace una descripción y un análisis del factor. En el cuadro se resumen los puntos 2.3.1 y 2.3.2

Cuadro 11. Análisis de los factores críticos para la obtención de los efectos			
Factores críticos	Posit/Neg	Descripción de la perspectiva	Análisis
La falta de inserción del proyecto en el Programa Académico de la Universidad EARTH	Negativo	La perspectiva es que el proyecto es percibido fuera del ámbito institucional	La Universidad tiene como prioridad su Programa Académico, en la medida en que el proyecto no contribuye al mismo, se baja su perfil dentro de la institución, a pesar de los resultados positivos.
La aversión al riesgo de parte de una institución joven y prestigiosa	Negativo	El proyecto es percibido por las autoridades institucionales como de riesgo debido a que se depende de terceros para llevar a cabo las actividades y para cumplir con los compromisos de impacto.	Esto genera una resistencia en las altas autoridades y un temor a quedar mal con los compromisos adquiridos.

Cuadro 11. Análisis de los factores críticos para la obtención de los efectos			
Factores críticos	Posit/Neg	Descripción de la perspectiva	Análisis
La Universidad en el caso de Costa Rica genera grandes expectativas	Negativo	Que no se cumplan las expectativas por la falta de experiencia o por dependencia de terceros para llevar a cabo las actividades.	No dañar la imagen de la institución.
La fuerte institucionalidad de la Universidad EARTH para brindar servicios	Positivo	Abre puertas de instituciones y clientes y en momentos de atrasos en desembolsos que ha habido que incrementar el aporte en efectivo o especie, no hay limitaciones	La Universidad tiene la capacidad técnica y financiera de enfrentar situaciones limitantes en los servicios que se brindan, de manera que terminen a satisfacción del cliente.
Ser reconocidos como un referente ético y honesto	Positivo	En este momento son muchos los esfuerzos de cooperación internacional que se han perdido por falta de ética y transparencia en Centroamérica.	La Universidad tiene una reconocida trayectoria ante instituciones financieras como un ejecutor transparente y con muchos valores éticos

2.4 Analisis de gestión y lecciones aprendidas

En el siguiente cuadro se presentan las medidas adoptadas de forma efectiva, las medidas alternativas y su implementación en la resolución de problemas.

Cuadro 12. Efectividad en medidas adoptadas para resolver problemas			
Problemas	Medidas adoptadas efectivas	Medidas alternativas	Explique la implementación
Se subestima el esfuerzo del seguimiento, sobre todo en el extranjero.	Establecimiento de costos reales en logística y RRHH.	Revalorar el esfuerzo del seguimiento.	Esto implicó incrementar la contrapartida local de la Universidad

			EARTH en efectivo.
La calidad de los servicios contratados.	Seguimiento de supervisión por parte del CFE y establecimiento de estandarización de servicios de apoyo al desarrollo.	Establecimiento de procedimientos.	Implementar y trabajar con un plan y manual de procedimientos buscando la normalización de servicios.
Atraso en los plazos de entrega por parte de los consultores.	Cláusula contractual que obligue al cumplimiento de los plazos en perjuicio del honorario pactado. Se modificó el formato de contratos con una nueva cláusula que obliga al contratado a cumplir con los plazos establecidos.	Manual de procedimientos con sus respectivos formularios por actividad.	Implementar y trabajar con un plan y manual de procedimientos.
Se prescinde un contrato con nuestros oferentes de servicios.	El CFE asume rápidamente la responsabilidad equilibrando el proceso. Cuando se prescindió del contrato con PROTROPIC, el CFE asumió de inmediato el servicio. Nuestro cliente (Coopeagropal), miró positivamente la respuesta al problema.	Advertir al consultor o la firma consultora sobre la responsabilidad de no cumplir con lo pactado. Dar estricta supervisión en caso de duda sobre el servicio.	Establecimiento de procedimientos en caso de recesión de contratos con consultores.

2.5 Calificación de la implementación del proyecto

2.5.1 Calificación de la implementación del proyecto.

En seguida se califica la implementación del proyecto, utilizando los criterios descritos en el **Anexo 2**. Utilizando como base en el análisis de gestión anterior y en los productos obtenidos por el proyecto en forma oportuna, en la cantidad y con la calidad esperadas y a los costos presupuestados.

☐ **Muy Satisfactorio (MS)**

☐ **Satisfactorio (S)**

☐ **Insatisfactorio (I)**

☐ **Muy insatisfactorio (MI)**

III. SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

3.1 Alcance de la sostenibilidad del proyecto

A continuación se define que acciones, servicios o productos se deberían mantener para asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto.

- Lo primero es que el CFE se reincorpore a las prioridades de agenda institucional y al proceso de Planificación Estratégica del Programa de Educación Permanente al que está adscrito.
- Es fundamental para la sostenibilidad preparar una agenda de trabajo con beneficios que estimulen la permanencia del cliente con el ente ejecutor, tomando en consideración que el principal beneficio (subsidio de los costos por parte del Proyecto) ya no se dará más en lo sucesivo. Que los beneficios están en el aprendizaje de destrezas en negocios y que traen beneficios por sí mismos.
- La sistematización de la red de contactos es vital para la consecución de las actividades nacionales e internacionales. Si fuese el caso que un proyecto de esta índole fuera el primer esfuerzo que realiza el ente ejecutor, la capitalización de los esfuerzos realizados serían la punta de lanza para posteriores iniciativas de continuidad y sostenibilidad con las relaciones establecidas. Esto implica ser consistente en la comunicación a través de los medios, tanto al público general como a los clientes.
- Una herramienta importante de promoción es el sitio Web: promueve actividades, captura información de los clientes, brinda una visión empresarial ante miles de usuarios. Por ello es una herramienta que se debe continuar y que permitiría la sostenibilidad al menos ante la mirada de miles de usuarios potenciales.
- Es importante también que en futuros proyectos que se preparen por parte de la Universidad a ser ejecutados por el CFE, se desarrollen en concordancia con el Programa Académico y la Dirección Financiera y Administrativa.

3.1.1. Bases para el análisis de sostenibilidad

Aquí se analiza la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto.

Cuadro 13. Arreglos institucionales / organizacionales y recursos
Probabilidad

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
2. Marco político, legal y regulatorio	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
6. Personal idóneo	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
7. Interés de los beneficiarios del proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
8. Voluntad y capacidad de los beneficiarios para pagar los servicios recibidos	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A

3.1.2 Análisis de causas de raíz que afectan o que puedan afectar positiva o negativamente la sostenibilidad

Se presenta en el siguiente cuadro los factores que afectan la sostenibilidad del proyecto tanto positiva como negativamente. En el siguiente cuadro se evalúa el punto 3.1.3

Cuadro 14. Factores que afectan la sostenibilidad del proyecto		
Factores que afectan la sostenibilidad del proyecto	Positivo / negativo	Sostenibilidad o insostenibilidad
1. Apoyo de la Alta Dirección en la Agencia Ejecutora	Positivo	Sin el apoyo de la Alta Dirección en la agencia ejecutora en este caso CFE, se dificulta la continuidad de la prestación de servicios. Se debe procurar en caso de EARTH, que este tipo de iniciativas contribuyan al Programa Académico para tener el apoyo de la Alta Dirección de la Institución.
2. Marco político, legal y regulatorio	Negativo	Si los consultores no cumplen con el contrato, es aún más costoso hacer valer medidas de compensación para la Agencia

Cuadro 14. Factores que afectan la sostenibilidad del proyecto

Factores que afectan la sostenibilidad del proyecto	Positivo / negativo	Sostenibilidad o insostenibilidad
		Ejecutora mediante el establecimiento de un debido proceso, que asumir la pérdida. Esto porque además la Agencia Ejecutora debe asumir el cumplimiento del servicio al cliente (productor u Organización de Productores) con el que también se ha establecido un contrato de servicios: Agencia Ejecutora – Cliente.
3. Preparativos y capacidad organizacional	Positivo	Una alta capacidad de organización en todos los sentidos ayuda a la sostenibilidad del proyecto.
4. Coordinación inter-organizacional	Positivo	Una excelente coordinación interna entre el equipo de trabajo y las diferentes entidades internas facilita enormemente la sostenibilidad.
5. Disponibilidad de recursos financieros	Negativo	El sector al que estamos orientados no tiene los recursos para poder pagar por los servicios de asesoría y capacitación de EARTH y por otro lado se compite con la oferta de servicios de capacitación gratuita del Estado (Ej.: INA).
6. Personal idóneo	Positivo	La sostenibilidad depende directamente de un personal idóneo: con iniciativa, proyección, un perfil proactivo, así como de disponibilidad y adaptabilidad.
7. Interés de los beneficiarios del proyecto	Positivo	En la medida en que el mercado demanda a las empresas del sector agroalimentario, en el cumplimiento de normas de producción que tocan la organización y su gestión, seguirá la demanda de servicios a este y otros oferentes.
8. Voluntad y capacidad de los beneficiarios para pagar los servicios recibidos	Positivo	La capacidad de pago de los servicios por parte de los beneficiarios es limitado, pero se puede hacer sostenible buscando otros socios que cofinancien parte del costo.

3.1.4 Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas)

En el siguiente cuadro se presenta las medidas adoptadas y alternativas en su diseño o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto.

Cuadro 15. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad medidas adoptadas y medidas alternativas		
Factores que afectan la sostenibilidad del proyecto	Medidas adoptadas para la sostenibilidad	Medidas alternativas para la sostenibilidad de nuevos proyectos
1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Constantemente se mantuvo informado a la alta gerencia de la Universidad EARTH sobre los logros y alcances del proyecto, así como de las dificultades y de los momentos en que requerimos apoyo.	Mantener informado a la Alta Dirección sobre los avances e importancia de las actividades desarrolladas en función de la misión y visión de la institución.
2. Marco político, legal y regulatorio	Marco político, legal y regulatorio en el cual se regulan los servicios.	Elaborar un reglamento de uso y manejo del fondo de capitalización. De esta forma al finalizar el proyecto se podrá utilizar como capital de trabajo o capital de contrapartida para otro proyecto en función de la sostenibilidad del CFE.
3. Preparativos y capacidad organizacional	Se integró el proyecto a la alta capacidad organizacional de la Universidad EARTH.	Los procesos administrativos y contables del proyecto generan un gran volumen de transacciones.
4. Coordinación inter-organizacional	Con visión del coordinador del proyecto se distribuyeron tareas según fortalezas del equipo.	Una de las primeras actividades del programa debería ser la incorporación de todos los actores internos para brindarles información y diseñar mecanismos de coordinación..
5. Disponibilidad de recursos financieros	Existe un fondo de capitalización que debe asegurarse como un capital de trabajo o contrapartida para otro proyecto regional	La Universidad ha sido el respaldo financiero en momentos de falta de liquidez, gracias al compromiso en la prestación de servicios a pequeños productores.
6. Personal idóneo	Seleccionar al personal idóneo que permanezca en el equipo de	La base de datos de consultores elaborada para

Cuadro 15. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad medidas adoptadas y medidas alternativas		
Factores que afectan la sostenibilidad del proyecto	Medidas adoptadas para la sostenibilidad	Medidas alternativas para la sostenibilidad de nuevos proyectos
	trabajo posterior a la finalización del proyecto.	efectos del proyecto podría ponerse a disposición de nuevos proyectos para la búsqueda de personas idóneo.
7. Interés de los beneficiarios del proyecto	La oferta de servicios en temas de mucha actualidad como normativas internacionales generó el interés requerido por parte del productor.	Incorporar una amplio abanico temático aprovechando el posicionamiento de la universidad en Agricultura Sostenible y gestión ambiental.--
8. Voluntad y capacidad de los beneficiarios para pagar los servicios recibidos	La búsqueda constante de oportunidades y clientes hicieron posible hallar beneficiarios con capacidad de pago. Esto fue distinto en cada país, la mayor limitación se presentó en Honduras.	Sumar a esfuerzos que están desarrollando otros programas en el sector privado por desarrollar las destrezas empresariales de los pequeños productores.--
9. Dependier menos de consultores para la prestación de servicios de asesoría.	Buscar integrar los servicios más a las capacidades institucionales establecidas: Facultad y Funionarios.	Acercarse a la Facultad de la institución para la oferta de servicios futuros por parte del CFE, para no depender de oferentes externos a EARTH.

3.1.5. Calificación de la sostenibilidad del proyecto (medidas alternativas)

Seguidamente se califica la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los proximos tres años, utilizando los criterios descritos en el Anexo 3

☐ **Muy Probable (MP)**

☐ **Probable (P)**

☐ **Poco Probable (PP)**

☐ **Improbable (I)**

IV. DESEMPEÑO DEL BANCO/FOMIN

Esta sección introduce un análisis del desempeño del Banco/FOMIN en áreas relevantes de apoyo al Ejecutor.

4.1 Desempeño del Banco/FOMIN en áreas críticas.

En el siguiente cuadro se evalúa el desempeño del Banco/FOMIN en las siguientes áreas:

Cuadro 16. Desempeño del Banco/FOMIN en para la ejecución del proyecto

1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Ejecutor	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco/FOMIN	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco/FOMIN para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
5. Oportunidad de la respuesta del Banco/FOMIN a los requerimientos del Ejecutor durante la implementación del proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A
6. Flexibilidad del Banco/FOMIN para dar respuesta a imprevistos durante la implementación del proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	○ N/A

4.2 Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas y medidas alternativas)

En el siguiente cuadro se presentan las medidas adoptadas y medidas alternativas respecto a la estructura, organización y procesos en la unidad Coordinadora / Ejecutora de proyecto

Cuadro 17. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP		
Lección	Medidas adoptadas para el funcionamiento de la UEP	Medidas alternativas para el funcionamiento de la UEP
Velar por la preparación de los prerrequisitos para la ejecución del proyecto	Cumplir con los prerrequisitos pero tomando mucho tiempo	Buscar la manera de bajar los tiempos de cumplimiento de los prerrequisitos, para no afectar la ejecución del proyecto ante el donante.
Insistir ante la falta de Líder del Proyecto	Al renunciar a la coordinación del CFE el primer director del proyecto, la Universidad se tomó mucho tiempo en reponer el director.	Reducir el tiempo de selección del personal apropiado en caso de ausencia de uno de los miembros del equipo.
Exigir en el monitoreo el ordenamiento de la Información Financiera	Hacer un alto en la ejecución y poner al día, en forma relacionada toda la información de las contrapartidas en efectivo y en especie que administra la UEP	Diseñar desde el principio los registros relacionados que van a dar automáticamente la información de la gestión financiera de la UEP
Exigir en el monitoreo el ordenamiento de la información a partir de la ejecución del proyecto	Se empezó a sistematizar la información, a partir de la elaboración, mediante "check list" de cumplimiento de requisitos y documentos, así como de información de línea de base y de impacto de cada actividad.	Se debió haber tenido sistemas de registro de información y construcción de currículo institucional anteriormente, dado el gran valor que tiene el tener esta información a mano
Sugerir acerca de la repartición del trabajo por zonas geográficas y clientes del proyecto en el equipo de trabajo	Conforme fueron avanzando las actividades, y se incrementaron las necesidades de seguimiento, hubo que definir responsables geográficos y temáticos.	Se debió contemplar más personal contratado por el Proyecto, para las labores de seguimiento en el caso de procesos de asesoría en campo.
Se debió disponer de mas recursos para el seguimiento de procesos de campo	La Universidad dispuso de mas recursos financieros para cumplir con los compromisos contractuales entre la Universidad y los clientes	No se debería subestimar en la elaboración de los proyectos los costos de seguimiento a procesos.
Monitorear el apoyo y la confianza de la alta dirección para la ejecución del proyecto	La alta dirección de la Universidad EARTH confía en el equipo de trabajo y en su desempeño.	N.A.

4.3. Calificación del desempeño del Banco/FOMIN

Como ente ejecutor del proyecto calificamos a continuación el desempeño del Banco/FOMIN durante las fases de diseño e implementación del proyecto, utilizando los criterios descritos en el anexo 4

☐ **Muy Satisfactorio (MS)** ☒ **Satisfactorio (S)** ☐ **Insatisfactorio (I)** ☐ **Muy Insatisfactorio (MI)**

V. Otras LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

En seguida se mencionan otras lecciones aprendidas y recomendaciones útiles para el diseño de nuevos proyectos:

1. Quizás hacer énfasis en la disponibilidad del personal a cargo de proyectos regionales tan amplios desde diferentes perspectivas: laboral, viajes, adaptabilidad, personal y cultural. Estos proyectos implican adaptarse a una variedad de condiciones sociales y culturales en las que se debe procurar tener mucho tacto y tino en la relaciones interpersonales.
2. Considerar en estos proyecto el factor humano relacional que se genera a partir de cada iniciativa que se emprende. Cada vez que se promueve una iniciativa, se hace gracias al establecimiento de relaciones personales, se llevan adelante gracias a la identificación de personas que se comprometen con los procesos de mejoramiento en su empresa y en su trabajo. Esto implica tener mucho acierto a la hora de escoger las contrapartes, los clientes y los equipos de trabajo.
3. La relación personal no puede ser sustituida por la correspondencia electrónica, el teléfono o un sitio Web. El cliente necesita relacionarse con un representante de la empresa en forma presencial, así como la supervisión del trabajo del consultor, no puede hacerse remotamente.
4. Incrementar los montos presupuestados para seguimiento, más en proyectos de carácter regional.

De ahí la importancia del seguimiento y de tener un mecanismo apropiado de sistematización en cada uno de los procesos y servicios prestados, para poder mantener el control de la ejecución de actividades del proyecto, tanto en calidad como en cantidad.

VI. ACCIONES FUTURAS POR PARTE BENEFICIARIO/EJECUTOR

En seguida se presentan algunas acciones futuras que se consideran necesarias para garantizar el flujo sostenible por parte del beneficiario / Ejecutor y del Banco / FOMIN:

- Seguimiento al fondo de capitalización. Formalizar un reglamento interno para su uso con aprobación del Banco / FOMIN

- Hacer una planeación estratégica post proyecto
- Reinsertarse en la dinámica y prioridades institucionales
- Buscar nuevas oportunidades de proyectos en los que se pueda sumar esfuerzos en la construcción de oportunidades de agronegocios para pequeños productores.
- Negociación de nuevos proyectos de apoyo a la empresarialidad del pequeño y mediano agricultor centroamericano.

Anexo 1

Criterios para la calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

Calificación	Criterio
Muy efectivo (ME)	El proyecto: a) logró la totalidad de los productos (outputs) y efectos (outcomes) esperados, b) tiene una probabilidad muy alta de mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en los beneficiarios directos, c) tiene una muy alta probabilidad de lograr impactos futuros esperados
Efectivo (E)	El proyecto: a) logró la mayoría de los productos (outputs) y efectos (outcomes) esperados, b) es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en los beneficiarios directos, c) tiene una alta probabilidad de lograr impactos futuros esperados
Poco efectivo (PE)	El proyecto: a) logró algunos de los productos (outputs) y efectos (outcomes) esperados, b) no es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en los beneficiarios directos, c) tiene una baja probabilidad de lograr impactos futuros esperados.
Inefectivo (I)	El proyecto: a) no logró los productos (outputs) y efectos (outcomes) esperados, b) no podrá mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en los beneficiarios directos, c) es improbable que logre impactos futuros.

Anexo 2

Criterios para la calificación de la implementación del proyecto

Clasificación	Descripción
Muy Satisfactorio (MS)	El proyecto obtuvo excedió o logró la totalidad de sus productos, con la calidad esperada, en el tiempo estimado y al costo presupuestado
Satisfactorio (S)	El proyecto obtuvo la mayoría de sus productos, con la calidad esperada, en el tiempo estimado y al costo presupuestado
Insatisfactorio (I)	El proyecto obtuvo una parte importante de sus productos, con la calidad esperada, en el tiempo estimado y al costo presupuestado
Muy Insatisfactorio (MI)	El proyecto obtuvo solamente una pequeña parte de sus productos, con la calidad esperada, en el tiempo estimado y al costo presupuestado

Anexo 3

Criterios para la calificación de la sostenibilidad del proyecto

Clasificación	Criterios
Muy Probable (MP)	La mayoría de factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se avanzó sólidamente en su institucionalización; al terminar el proyecto se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad y se observa compromiso importante de las autoridades por mantener el flujo continuo de los productos del proyecto
Probable (P)	Algunos factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se hicieron algunos esfuerzos para su institucionalización y al terminar el proyecto se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad.
Poco probable (PP)	Algunos factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se hicieron pocos esfuerzos para su institucionalización y al terminar el proyecto no hay claridad sobre las acciones futuras que se tomarán para asegurar su sostenibilidad.
Improbable (I)	No existen bases que permitan esperar que el proyecto sea sostenible. Los factores que inciden en la sostenibilidad no recibieron atención ni en el diseño del proyecto ni durante la ejecución del proyecto. No se observan avances hacia la institucionalización del proyecto ni se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad.

Anexo 4

Criterios para la calificación del desempeño del Banco/FOMIN

Calificación	Criterios
Muy Satisfactorio (MS)	El Banco/FOMIN, de manera consistente, proporcionó un nivel de asesoramiento y apoyo muy competente Ejecutor durante las etapas de diseño y ejecución del proyecto y dio seguimiento permanente al cumplimiento de políticas y procedimientos, ofreció lineamientos útiles en las áreas relacionadas con su responsabilidad fiduciaria (por ejemplo, en relación con adquisiciones, administración financiera, desempeño de consultores, gerencia por resultados, etc.). Demostró flexibilidad y capacidad de adaptación para responder a imprevistos. <i>El desempeño del Banco/FOMIN contribuyó muy positivamente al logro de los objetivos de desarrollo del proyecto.</i>
Satisfactorio (S)	El Banco/FOMIN, periódicamente, proporcionó el asesoramiento y apoyo necesario en aspectos esenciales del diseño y la ejecución del proyecto y dio seguimiento permanente al cumplimiento de políticas y procedimientos. El Banco/FOMIN, en cierta medida, fue útil en la resolución de problemas en el marco de su responsabilidad fiduciaria (ver descripción anterior) y trató de dar respuesta a imprevistos. <i>El desempeño del Banco/FOMIN tuvo un impacto positivo en el desempeño del proyecto.</i>
Insatisfactorio (I)	El Banco/FOMIN proporcionó asesoramiento y apoyo limitado durante el diseño y la ejecución del proyecto y dio seguimiento limitado al cumplimiento de políticas y procedimientos. El Banco/FOMIN dio poca asistencia para la resolución de problemas en el marco de su responsabilidad fiduciaria y no tuvo flexibilidad para realizar correcciones durante la marcha o para reformular el proyecto como respuesta a imprevistos. <i>El desempeño del Banco/FOMIN no tuvo impacto en el desempeño del proyecto.</i>
Muy Insatisfactorio (MI)	El Banco/FOMIN prácticamente no proporcionó asesoramiento o apoyo alguno durante el diseño y la ejecución del proyecto y no hizo seguimiento al cumplimiento de políticas y procedimientos. El Banco/FOMIN no hizo ningún esfuerzo para la resolución de problemas en el marco de su responsabilidad fiduciaria y fue

	totalmente inflexible para realizar correcciones durante la marcha del proyecto como respuesta a imprevistos. <i>El desempeño del Banco/FOMIN tuvo un impacto desfavorable en el logro de los objetivos del proyecto.</i>
--	--