

**SERVICIOS DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL
PARA PEQUEÑOS PRODUCTORES RURALES
Convenio ATN/ME-7724-RG
Proyecto de Universidad EARTH financiado por FOMIN, BID**

Evaluación de Medio Término

**a cargo del consultor externo Alfredo Stecher, Recursos SAC, Perú
noviembre 2003**

ÍNDICE

I.	Resumen ejecutivo de principales hallazgos y recomendaciones	4
1.1.	Sobre CFE y Universidad	4
1.2.	Sobre el Proyecto	4
1.3.	Recomendaciones	4
II.	Breve resumen de antecedentes, estructura organizativa, objetivos y componentes del proyecto	6
III.	Aspectos evaluados	7
3.1.	Valoración y análisis del marco lógico del Proyecto y de sus indicadores de desempeño	7
3.1.1.	Valoración del cumplimiento de indicadores	8
3.1.2.	Revisión de pertinencia y validez de indicadores	9
3.1.3.	Análisis de riesgos previstos y adicionales	10
3.2.	Valoración, análisis y eventual replanteamiento de actividades y presupuestos	10
3.2.1.	Valoración y análisis de actividades	10
3.2.2.	Apreciación sobre estrategias aplicadas	12
3.2.3.	Nuevas actividades a incorporar, con presupuesto	14
3.3.	Valorar el impacto relativo o expectativas de impacto	14
3.3.1.	en empresas que hayan recibido servicios	14
3.3.2.	en personas claves de instituciones participantes	14
3.3.3.	en otras fuentes relevantes, personas de entidades competidoras	14
3.4.	Analizar avance del proyecto en cada uno de sus componentes, recomendar plazo en función de posibles cambios	15
3.5.	Papel y participación de EARTH, recomendaciones	16
3.7.	Analizar y formular recomendaciones sobre sostenibilidad de servicios	18
3.8.	Identificar buenas prácticas y experiencias	22
3.9.	Recomendación central	22
3.10.	Taller de cierre con conclusiones con BID/FOMIN y director de UE	23
IV.	Tareas	23
4.1.	Criterios respecto de la orientación de la intervención	24
4.1.1.	En cuanto a la relación con las empresas y productores rurales	24
4.1.2.	En cuanto a las recomendaciones para las empresas y productores..	25
4.1.3.	Con relación al mercado de servicios empresariales, tanto técnicos como de desarrollo empresarial	25
4.1.4.	Con relación a las consultorías del CFE, tanto de capacitación como de asesoría	26
4.1.5.	Con relación al sistema de información	26
4.1.6.	Con relación a la elaboración y utilización de casos	27
4.1.7.	Con relación a los temas	27
4.1.8.	Con relación a la concentración de actividades	27
4.1.9.	Prever y anticiparse a posibles tensiones y campos de conflicto	28
4.2.	Criterios con relación al funcionamiento del centro y la evaluación del trabajo	28

4.2.1. Un pequeño alto en el camino	28
4.2.2. Con relación a la autoevaluación.....	28
4.2.3. Con relación a los informes	28
4.2.4. Aspectos varios	29
4.2.5. Para la Universidad	29
4.2.6. Con relación a la proyección del CFE	29
V. Plazo de la consultoría y lugares de trabajo	30
VI. Siglas y Abreviaturas	32
ANEXOS	33
I. Del consultor	33
1. Orientación para estudios de casos	33
2. Cuadro de alianzas estratégicas establecidas por el Proyecto, directas e indirectas	34
II. DEL CFE.....	35
1. Actividades realizadas por el CFE	35
Cuadro de actividades realizadas por el CFE	35
Cuadro de actividades en negociación por el CFE	36
2. Comparación de dos gráficos sobre las actividades realizadas por el Proyecto EARTH - FOMIN	37
3. Proyecto de reglamento del fondo de capitalización	40
4. Ejemplo de Matriz de calificación de consultores	43
5. Relación de consultores	44
6. Documentos consultados	46
7. Lista de reuniones en gira de evaluación	47

I. Resumen ejecutivo de principales hallazgos y recomendaciones

1.1. Sobre CFE y Universidad

- superación de período crítico por acefalía
- buen equipo humano, a la altura de las responsabilidades, que se busca reforzar con el cambio de uno de sus integrantes
- ambiente físico y medios logísticos apropiados
- preocupación práctica por mejora continua de la calidad de sus servicios
- plena coincidencia de filosofía y objetivos y pleno apoyo de Universidad, con corrección efectiva de algunos contratiempos debidos a modalidades y a ritmos de funcionamiento diferentes

1.2. Sobre el Proyecto

Se produjo un significativo retraso en la implementación del proyecto, con un cumplimiento de metas muy inferior al 50% durante el primer año. El diagnóstico de necesidades de capacitación fue realizado tarde y resultó insuficiente. Durante el segundo año el trabajo intenso está permitiendo cubrir casi todas las metas, lo que proyecta una tasa de cumplimiento mayor al 100% para el tercer año. La tardía composición y recomposición del equipo implica una proyección de superávit presupuestal equivalente a siete a diez meses en los dos consultores integrantes.

1.3. Recomendaciones

La recomendación central es continuar con el proyecto.

Se plantea una serie de recomendaciones para la mejora de la intervención dirigida a productores y empresas y del funcionamiento del CFE. Las más importantes son evitar una dispersión excesiva y organizarse de modo de mejorar el control de calidad de los servicios y lograr una cierta estandarización que permita también reducir costos. Con relación a las empresas se propone priorizar la integración de aspectos técnicos y económicos y tratar los riesgos para la mejora de la gestión.

Además se plantea incluir la elaboración de casos, en coordinación con actividades académicas, a partir de experiencia previas y actuales de empresas y organizaciones de productores atendidos, que faciliten la alerta de los clientes ante la posibilidad de repetir errores del pasado y estimulen la capacidad de aprovechar oportunidades.

Se debería explorar la conveniencia de extender el plazo por diez meses para apoyar a las pequeñas empresas rurales en la coyuntura comercial de la región centroamericana, de cara al tratado de libre comercio con Estados Unidos de América. El Centro para la Formación Empresarial, compensaría así el tiempo desaprovechado durante el primer año y

utilizaría en forma efectiva los fondos remanentes para dos plazas de consultores, a la vez que aumentaría el porcentaje de aporte propio EARTH.

II. Breve resumen de antecedentes, estructura organizativa, objetivos y componentes del proyecto

El proyecto cristaliza una iniciativa conjunta del FOMIN - BID y de la Universidad EARTH que tiene el objetivo general de aumentar la competitividad y la productividad de los productores rurales y las pequeñas agroindustrias de América Central por medio del mejoramiento de sus aptitudes empresariales. El proyecto expresa la coincidencia entre el FOMIN y EARTH sobre la importancia de apoyar a las pequeñas empresas y productores rurales frente a los retos del mercado internacional y nacional en el logro de una mayor rentabilidad y sostenibilidad, con la asunción de criterios y técnicas de gestión modernos que incluyen consideraciones sociales y ambientales. Y converge con otras iniciativas patrocinadas por el FOMIN en la región centroamericana como un proyecto con Techno en Nicaragua, con AGEXPRONT en Guatemala, y una iniciativa parecida en Honduras.

Los objetivos específicos del proyecto son: i) mejorar el acceso a información de calidad para productores rurales y pequeñas agroindustrias; ii) aumentar la capacidad de los pequeños productores rurales para competir con eficacia, dándoles capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial; y iii) ampliar la disponibilidad de servicios de desarrollo empresarial para los productores rurales de América Central.

Los componentes del proyecto son i) el desarrollo de servicios de información y ii) el mejoramiento de las aptitudes empresariales para pequeños productores.

El organismo ejecutor o unidad ejecutora del proyecto es la Universidad EARTH, quien ejecuta el proyecto a través de su Centro para la Formación Empresarial, CFE, en el marco de su Programa de Educación Permanente (PEP). El Centro para la Formación Empresarial, CFE, había sido constituido anteriormente como órgano de apoyo a la Facultad, y en el 2001, se traslada al seno del PEP, con el fin de apoyar a la Universidad en el desarrollo del componente de empresarialidad y, en especial, de facilitar el acceso a información, capacitación y asistencia técnica de personas interesadas en iniciar o ampliar sus propias empresas, particularmente para sus graduados, en conjunción con IATSA, fondo de financiamiento de proyectos de graduados. El BID ya había colaborado anteriormente con la Universidad con un proyecto de becas para estudiantes. En este caso, el Proyecto actual permite extender la proyección agroempresarial de la Universidad a través del CFE en tipos y cantidad de servicios al sector agropecuario de la región centroamericana.

El CFE cuenta con relativa autonomía para la toma de decisiones, y es monitoreado estrechamente por el director del PEP. Se espera que a la

conclusión del proyecto el CFE cuente con la capacidad y una corriente de ingresos suficientes para seguir realizando actividades de capacitación y consultoría, con un subsidio rápidamente decreciente de la propia Universidad. El CFE tiene a su cargo también la administración del Programa de Apoyo a Iniciativas Empresariales de los Graduados, PAIEG.

El contrato del proyecto fue suscrito el 15 de enero de 2002 entre el representante del BID en Costa Rica y el rector de la universidad EARTH, previendo la cobertura de gastos desde el 13 de diciembre de 2001.

El monto total es de USD 794 100, de los cuales USD 495 850 (62%) corresponden al aporte del FOMIN y 298 250 (38%) al aporte local, de la Universidad (al menos un 50% en efectivo), previéndose ingresos propios para recuperación de costos por USD 103 000, con proyección a generar ingresos por USD 58 000 durante el primer año post FOMIN.

El primer director del proyecto asumió la responsabilidad en enero de 2002 y renunció en setiembre de 2002. En octubre del mismo año renunció el director del PEP, lo que generó un vacío de dirección (cubierto por el propio Preboste de la Universidad). En ambos casos la salida se debió a ofertas laborales fuera de la Universidad con ingresos considerablemente mayores. Recién en marzo de 2003 (en parte debido al riguroso y largo proceso de selección que realiza la Universidad para su personal, que garantiza elevados estándares en su personal) asumió el nuevo director del CFE, y el nuevo director del PEP en abril de 2003. El coordinador de capacitación y asesoría, contratado en agosto 2002 (hasta octubre 2003) desarrolló una parte de las actividades previstas, con apoyo del asesor en información de mercados, que pasó a integrar el equipo del CFE, desde noviembre 2003 hasta el presente.

III. Aspectos evaluados

3.1. Valoración y análisis del marco lógico del Proyecto y de sus indicadores de desempeño

El marco lógico del Proyecto es pertinente. Podría ser enriquecido en su objetivo con el señalamiento de proporcionar a pequeños productores agropecuarios y agroindustriales herramientas de gestión modernas, y con indicadores de calidad de los servicios prestados e indicadores de impacto como los señalados más adelante. Los supuestos del Proyecto siguen siendo válidos.

El Proyecto cumple con las características básicas exigidas:

- innovación: subcontratación a escala regional, introducción de nuevos temas
- efecto demostración: el diseño permite réplica de los componentes

- sostenibilidad del proyecto: el respaldo institucional garantiza sostenibilidad en el corto y mediano plazo, la calidad del servicio y su engarce con el mercado hacen posible pensar en su sostenibilidad en el largo plazo
- alianzas: con diversas entidades representativas de productores, pero también de exportadores y profesionales rurales
- rol decisivo de fondos del FOMIN: sin el aporte del FOMIN habría sido impensable la amplitud de la intervención.

3.1.1. Valoración del cumplimiento de indicadores

Dado el retraso en el inicio pleno y efectivo del Proyecto, medio año atrás, aún no es pertinente evaluar el impacto medido por los indicadores de cumplimiento de la meta y del objetivo. Se puede afirmar sin embargo que las actividades realizadas y programadas están bien encaminadas hacia su cumplimiento.

En cuanto a los indicadores de actividades, durante el primer año se alcanzó un nivel de cumplimiento muy bajo, que se podría estimar en un 25% de lo programado; en cambio, aún no terminado el segundo año, se ha sobrepasado las actividades previstas para los dos y en parte hasta tres años en materia de número de eventos y personas capacitadas. No hay una cuantificación exacta de las personas atendidas con información a través del sistema de información, pero se puede decir que todas las personas capacitadas han recibido información e indicaciones acerca de cómo acceder a más información. Se ha iniciado asistencia directa a algunos productores individuales y a algunas organizaciones de productores con actividades de tipo empresarial, en especial en la zona más cercana a la sede del CFE.

En su mayor parte los servicios del CFE alcanzan a pequeños productores agropecuarios, generalmente minifundistas, en algunos casos productores con cierto desarrollo empresarial, agrupados en diferentes tipos de organizaciones tales como asociaciones, cooperativas y sindicatos de productores. Éstas intermedian las capacitaciones para sus afiliados, y, en algunos casos, para las actividades empresariales que asumen en conjunto. Ha habido asesoría a una pequeña empresa agroindustrial con relación al procesamiento que se ha extendido a los 25 pequeños productores que le proveen la materia prima. La información llega también a empresas, incluso grandes, y ocasionalmente ha habido participación de algunos representantes de empresas grandes en algunas actividades de capacitación dirigidas a mipymes (en el marco de la convocatoria de una cámara de exportadores, AGEXPRONT, en Guatemala). Los principales productos priorizados por estos productores y atendidos por el proyecto son café, frutas (piña, naranja, limón, plátano, mora), raíces y tubérculos.

Los productores y dirigentes entrevistados atribuyen un impacto positivo a la actividad del Proyecto, en especial en la preparación de sus sistemas

de producción para la conformidad con el Eurepgap y la normativa sobre bioterrorismo del FDA en los Estados Unidos, lo que posibilitará mantener o ampliar su mercado de exportación. Se comprueba un gran interés de entidades privadas y estatales vinculadas al agro por contar con el apoyo del Proyecto en la capacitación de su personal y en capacitaciones de productores y empresarios.

En su segundo año el Proyecto muestra eficiencia y eficacia en la aplicación de los recursos.

3.1.2. Revisión de pertinencia y validez de indicadores

Los informes del Proyecto antes de la evaluación de medio período, reflejaban de manera insuficiente sus procesos y resultados. Se facilitaría una mejor expresión de los avances con la inclusión de algunos indicadores adicionales de desempeño e impacto, tanto cuantitativos como cualitativos, formulados algunos a partir de la precisión de actividades en la práctica.

En cuanto al desempeño se sugiere agregar los siguientes (lo que también facilitará el autocontrol del Proyecto):

- a. El promedio de calificaciones en las evaluaciones de parte de los clientes directos y de personas capacitadas.
- b. Grado de cumplimiento de regularidad prevista en actualización de información en página web, expresado en porcentaje de meses en que no ha habido demora mayor de quince días.
- c. Número de visitantes de página web.
- d. Número de demandantes y monto pagado por información adicional.
- e. Ingreso total por servicios.
- f. Porcentaje de cobertura de costos por clientes y por aliados.
- g. Número de casos sistematizados y analizados (en caso de ser asumido este componente).
- h. La producción intelectual a partir de la implementación del proyecto.

En cuanto al impacto:

- a. Acceso efectivo de las empresas capacitadas y asesoradas a los mercados de destino.
- b. Incremento porcentual de ventas de empresas atendidas, tanto en mercado exterior como interior.
- c. Número de empresas atendidas que logran certificación de buenas prácticas con adecuada trazabilidad.
- d. Porcentaje de embarques no rechazados de las empresas atendidas por el Proyecto que exportan.

- e. Número de contratos mutuamente beneficiosos establecidos entre empresas agroindustriales o comercializadoras y sus proveedores agropecuarios, con apoyo del Proyecto.
- f. Número de consultores que han adaptado herramientas de gestión a las características y necesidades de las pequeñas unidades de producción rurales a raíz de su participación en el Proyecto.
- g. Información sobre réplicas espontáneas en otros proveedores de servicios y en otras empresas productivas.

3.1.3. Análisis de riesgos previstos y adicionales

El proyecto considera algunos riesgos, principalmente con relación al no cumplimiento de algunos supuestos. Se puede decir que los riesgos previstos no se han materializado, ya que

- una parte significativa de los pequeños productores orientados al mercado, más aún en caso de exportación, ve aportes económicos para servicios empresariales como una inversión
- la demanda de los servicios parece tener una tendencia al crecimiento estimulada por exigencias del mercado internacional
- otras entidades muestran interés efectivo por posibilitar participación de su personal o clientes en capacitaciones

Se puede agregar un riesgo no previsto, que debe ser activamente contrarrestado:

- peligro de dispersión del CFE por amplitud temática y amplitud de demandas.

3.2. Valoración, análisis y eventual replanteamiento de actividades y presupuestos

3.2.1. Valoración y análisis de actividades

En cuanto a los servicios de información se constata

- a. Estudio inicial de necesidades del CFE, realizado, aunque con deficiencias señaladas por el propio equipo.
- b. Base de datos implementada, bien construida, en uso y en constante perfeccionamiento.
- c. Página web diseñada, adecuada, en uso (más de 1300 visitas), y red de contactos electrónicos.
- d. Promoción a través de hojas informativas por principales productos, de buena presentación y contenidos (aunque aún en número inicial cada una y con un tiraje bajo, de 450 ejemplares), brochures sobre los principales temas de capacitación, banners promocionales y CD corporativo con información de los servicios del CFE y referencias de clientes satisfechos.

- e. Promoción a través de participación en eventos, en especial ferias, y abordaje directo de posibles contrapartes y clientes.
- f. Suscripciones (aún en número muy reducido); través del sitio web, se implementó un sistema de suscripciones que permite obtener información del cliente y a la vez le retribuye con el acceso de información de mercados de productos básicos de interés y la suscripción de consultores - personas físicas y jurídicas - que aportan al sistema outsourcing del CFE.

En cuanto a la capacitación y asistencia técnica (tecnológica y en gestión) se constata que el CFE está atendiendo como beneficiarios o clientes a pequeños productores agropecuarios agrupados en diferentes tipos de organizaciones, en parte de tipo empresarial, tales como asociaciones, cooperativas, sindicatos de productores, empresas agroindustriales rurales, empresas exportadoras. Todas las entidades y personas visitadas han expresado una apreciación muy positiva y de gran expectativa, y la observación permite concluir que las actividades responden a necesidades reales y sentidas relativas a la competitividad de pequeños productores y están siendo ejecutadas a satisfacción de los clientes. Los clientes visitados, con indicación de la actividad principal del CFE con ellos:

- Centro Agrícola Cantonal, organización gremial auspiciada en sus inicios por el gobierno central, Guácimo, Limón, para servicios técnicos y crediticios a pequeños productores, asesoría en planificación estratégica y análisis de cartera de negocios
- Tubertico, pequeña empresa agroindustrial y 25 pequeños proveedores de ñame, en Guápiles, Limón, capacitación y asesoría en buenas prácticas agrícolas frente a ley de bioterrorismo
- APACONA, en Guatuso, Alajuela, procesamiento y empaque, asistencia técnica a producción de piñas, aprovechamiento de rivalidad entre grandes empresas, contrato de diez años, capacitación con relación a Eurepgap, en particular también manejo de agroquímicos y riesgos laborales
- Seccional de la Unión de Productores Agrarios en San Ramón, Alajuela, 2500 productores, de 2 a 3 ha, planta de tratamiento de agua de \$1', 93% del café se exporta, algunos agricultores con certificación orgánica por convicción y búsqueda de mercado, algo de torrefacción, apoyo en elaboración del diagnóstico para plan estratégico
- Asociación de Excabuyeros de Costa Rica, San José, en la cordillera de Talamanca, que agrupa a 200 agricultores con un promedio de 10 ha de terreno accidentado con monte, tienen un proyecto de diversificación con el Programa de Reconversión Productiva del Sector Agropecuario Costarricense (Consejo Nacional de la Producción - CNP, Ministerio de Agricultura y Ganadería - MAG, Instituto de Desarrollo Agrario - IDA, Caja Costarricense del Seguro

Social - CCSS), de producción de mora silvestre, café de altura, granadilla, naranjilla, trucha, ecoturismo, en área protegida en cordillera de Talamanca, apoyo en estrategia de renegociación de sus obligaciones financieras con el Programa de Reconversión

- Unión de Productores Agrarios Independientes de Actividades Varias, en San Isidro del General, San José, 9500 en 120 grupos (también en Punta Arenas), antes reivindicaciones, ahora proyectos de mejora tecnológica, farmacia, intermediación de seguro para asociados, producto principal, el café, también maíz y frijoles, apoyo con información de mercados para la difusión entre sus afiliados, a través de los boletines informativos del CFE y una revista de difusión local, así como para la búsqueda de financiamiento para capacitarlos en gestión empresarial
- Municipio de San Francisco, Petén, apoyo en elaboración de cartera de negocios viables y búsqueda de mercados para pequeños productores en contexto de áreas de conservación forestal
- Asociación Alianza para un Mundo Justo, ONG escocesa de conservación ambiental, con filiales en varios países centroamericanos, negociaciones con relación a capacitación administrativa y estudio de mercados, también ambientales.

Los destinatarios incluyen a mujeres y jóvenes en proporción significativa, pero por ahora sólo marginalmente a grupos autóctonos, para pequeños productores agropecuarios de la región de Petén.

El CFE también ha organizado actividades de capacitación en entidades como

- Escuela de Comercio Internacional de la Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales de Guatemala (AGEXPRONT), especialmente interesados en las normas de Eurepgap y de la Ley de Bioterrorismo
- Colegio de Ingenieros Agrónomos de Guatemala, cursos de agronegocios y finanzas y de buenas prácticas, interesados en facilitar colegiación de egresados de EARTH.

Adicionalmente, como parte de su rol en el PEP y de su estrategia de sostenibilidad a mediano plazo el CFE ha incursionado en la realización de consultorías, en algunos casos con participación en licitaciones, con un grado de éxito razonable dado el corto tiempo.

3.2.2. Apreciación sobre estrategias aplicadas

- a. Adecuado cambio temporal de énfasis en cumplimiento cuantitativo (con calidad), para recuperar tiempo perdido, y luego inicio de profundización del cumplimiento cualitativo.
- b. Ampliación rápida de cobertura geográfica y temática, positiva, pero con riesgo de dispersión.

- c. Correcta concepción de capacitaciones con carácter modular.
- d. Adecuada selección de temas de capacitación, en particular la normativa y práctica norteamericanas sobre bioterrorismo y las exigencias del mercado europeo relativas a Buenas Prácticas Agrícolas y de Manufactura.

Los temas centrales son:

- implementación de buenas prácticas agrícolas
 - frente a ley de bioterrorismo de Estados Unidos
 - frente a Eurepgap en la Unión Europea
 - investigación de mercado
 - cartera de negocios viables
 - diagnóstico de potencial de negocios
 - mejora de gestión administrativa
- e. Orientación de mercadeo a partir de necesidades del mercado compatibles con rentabilidad, criterios ambientales y sociales, con especial interés por la producción y mercados orgánicos, y aprovechamiento de sus exigencias para fomentar dinámicas de mejora continua de la calidad de los procesos y productos, y de la gestión económica de las empresas.
 - f. Adecuada modalidad de cubrir requerimientos profesionales en capacitación y asesoría con subcontrataciones, cubiertas siempre con base en ternas presentadas a la oficina del BID, quien presenta la no objeción a la contratación.
 - g. Muy buena selección de contrapartes y clientes; todas las personas entrevistadas por el consultor destacan claramente por su visión y por su compromiso con la mejora de la competitividad y/o capacidad de servicio de su institución o empresa, o de los productores afiliados.
 - h. Establecimiento de alianzas estratégicas en países y regiones, con diferentes tipos de actores, involucrando también a asociaciones de graduados de EARTH (inicialmente la de Guatemala).
 - i. Competencia y a la vez cooperación con otros proveedores de servicios.
 - j. Observación de experiencias de otros proveedores a manera de benchmarking, en especial de INCAE, especialmente Centro de Inteligencia sobre Mercados Sostenibles, Zamorano, ITCR, FUNDES, CEGESTI y CEFOF.
 - k. Preparación cuidadosa de eventos y sus anuncios públicos, que comprometen al CFE y el prestigio de EARTH.

- I. Adicionalmente, como parte de su rol en el PEP y de su estrategia de sostenibilidad a mediano plazo el CFE ha incursionado en la realización de consultorías, en algunos casos con participación en licitaciones, en donde el proceso de aprendizaje ha contribuido al capital de experiencia del CFE.

3.2.3. Nuevas actividades a incorporar, con presupuesto

Se recomienda incorporar, con redistribución dentro del rubro de Capacitación y Asistencia Técnica del presupuesto establecido, la realización de estudios de casos, en coordinación con actividades académicas de la Universidad, para alimentar tanto el sistema de información y la capacitación y asesoría del CFE, como a la propia formación académica en la Universidad.

Se trata de generar herramientas de capacitación a partir de experiencias significativas tanto de algunas asesorías del Proyecto como previas de algunas empresas clientes.

En anexo se presenta una orientación sucinta sobre los estudios de casos.

3.3. Valorar el impacto relativo o expectativas de impacto

3.3.1. en empresas que hayan recibido servicios

En la empresa agroexportadora atendida en la Rita de Guápiles, TUBERTICO y la Asociación APACONA, en Alajuela, se constata ya un impacto en mejora de la calidad y en la implementación de las normas exigidas por las capacitaciones brindadas, con adecuada trazabilidad, y aseguramiento de mercado. En todos los casos motivos de entrevista la expectativa parece ser genuinamente muy positiva.

3.3.2. en personas claves de instituciones participantes

La acogida de parte de las instituciones que han desarrollado o están por desarrollar actividades de capacitación es sorprendentemente grande, tanto en el sentido de valoración de lo recibido como de expectativa en servicios futuros. La única excepción ha sido una observación, por parte de la Escuela de Comercio Exterior de AGEXPRONT, Guatemala, quienes transmiten el descontento de algunas empresas grandes que participaron en una capacitación dirigida a mipymes agropecuarias (segmento en el que trabaja el CFE), debido a un error de convocatoria de la propia AGEXPRONT. En este caso, las empresas grandes consideraron que el enfoque no les interesaba.

3.3.3. en otras fuentes relevantes, personas de entidades competidoras

El impacto más evidente se da en el caso del INCAE, cuyo Centro de Investigación de Mercados Sostenibles es el más cercano competidor del CFE, especializado en agricultura y agroindustria orgánica o ecológica. El CIMS cuenta en su equipo de trabajo con tres egresados de EARTH y se logró que se incorporaran a la base de consultores del CFE. Actualmente

se está negociando una agenda de trabajo para el 2004 que incluye eventos de capacitación en los cuatro países de impacto del proyecto en los temas de café orgánico y frutas tropicales, además de una consultoría de Estudio de Mercado en Nicaragua sobre okra orgánica y noni, para una agroexportadora.

3.4. Analizar avance del proyecto en cada uno de sus componentes, recomendar plazo en función de posibles cambios

A pesar del largo retraso inicial el Proyecto prácticamente había alcanzado en octubre las metas cuantitativas y cualitativas programadas para esa fecha y, a juzgar por el ritmo de avance del último medio año, no tendrá ninguna dificultad de alcanzar y superar las previstas para todo el segundo y para el tercer año.

En cuanto al Componente I, Desarrollo de servicios de información, ha sido abordado primero y ha cubierto satisfactoriamente sus componentes. Sin embargo el grado de difusión alcanzado es aún insuficiente. El equipo busca superar ese déficit con una alianza estratégica con el Instituto de Desarrollo Agrario y la movilización de recursos que permitan ampliar la distribución de los materiales informativos en papel y a través del uso de otros medios de comunicación escritos y radiales. La participación de CIMS en este componente tiene gran impacto, pues permitirá expandir la red de información.

En cuanto al Componente II, Mejoramiento de las aptitudes empresariales para pequeños productores:

- a. Los cursos para productores se acercan a lo programado en número de eventos y cantidad de participantes.
- b. Los cursos para capacitadores de otras entidades equivalen a lo programado.
- c. La asistencia técnica ha sido iniciada con éxito con algunos productores y organizaciones de productores en número que casi alcanza lo programado para los dos primeros años.

Se debería explorar la conveniencia de extender el plazo por diez meses para apoyar a las pequeñas empresas rurales en la coyuntura comercial de la región centroamericana, de cara al tratado de libre comercio con Estados Unidos de América. El Centro para la Formación Empresarial, compensaría así el tiempo desaprovechado durante el primer año y utilizaría en forma efectiva los fondos remanentes para las dos plazas de consultores, aumentando así el porcentaje de aporte propio EARTH. En el caso de la plaza de investigador de mercados el menor gasto es de 10 meses o el equivalente de USD 2 225 (honorario mensual multiplicado por 10), es decir, de USD 22 250. En el caso del coordinador técnico de capacitación y asesoría es de siete meses o el equivalente de USD 2 225 multiplicado por 7, es decir USD 15 575.

La extensión del Proyecto por al menos diez meses permitiría garantizar el cumplimiento de su objetivo central y facilitaría enormemente la sostenibilidad futura del CFE. La reprogramación presupuestal implicaría una mayor cobertura de gastos por ingresos propios del Proyecto, incluido el Fondo de Capitalización que alcanzaría al menos los USD 103 000 proyectados. Se propone tener en ese último tramo un nivel menor de subsidio que en el tercer año, no mayor del 30% en cualquier actividad, respecto de costos totales de generación del servicio (incluidas las plazas de investigador de mercado y responsable de capacitación). Esto permitiría generar unos USD 50 a 60 000 en diez meses al fondo de capitalización y facilitaría la transición a una situación sin recursos externos a la Universidad, consolidando en especial la intervención en Guatemala, Honduras y Nicaragua, por lo general más costosa por la distancia y las tarifas aéreas internacionales.

3.5. Papel y participación de EARTH, recomendaciones

La Universidad EARTH es una institución de formación de pregrado sólida, de prestigio grande y creciente, nacional y regional, con proyecciones internacionales, sólida, de diseño físico generoso, orientada a la excelencia. Destaca por la cuidadosa selección de su personal y alumnado, la preocupación por lo humano, la priorización de valores y sensibilidad, de la capacidad de razonar, analizar y sintetizar, de comunicar, de presentar opciones de mejores soluciones, de pensamiento creativo y crítico, de integración (generalista). Se caracteriza por la búsqueda de formación de líderes y una preocupación efectiva por el fomento de la integración de las mujeres. Su alumnado es seleccionado principalmente entre los mejores egresados de colegios de zonas rurales de Centroamérica y de diversos otros países. Para posibilitar o facilitar su incorporación el 80% de los/las estudiantes recibe becas, la mitad de ellos/ella becas integrales.

Su formación se refiere tanto a la agricultura convencional como de bajos insumos químicos y ecológica e incluye un estímulo permanente de la "empresarialidad" expresada en actividades curriculares de teoría y práctica empresarial desde el primer año de estudios, bajo la forma de proyectos empresariales durante 9 trimestres, incluida la búsqueda de su financiamiento y ejecución. A esto se agregan en el último año proyectos de desarrollo comunitario, durante un trimestre, y de módulo comunal, otro trimestre. Actualmente hay una tendencia a aumentar capacitación en mercadeo, así como finanzas y contabilidad avanzada en el último año.

Hay una total coherencia de filosofía y objetivos con el FOMIN y el Proyecto y existe un clima institucional muy favorable. El CFE forma parte del plan estratégico, ubicado en el Programa de Educación Permanente de la Universidad, que es una de las instancia de proyección social.

La Universidad tiene una relación especial de sinergia con las asociaciones de egresados, que se expresa en un apoyo recíproco (por

ejemplo, apoyo a U en captación de postulantes, retribuido económicamente, seguimiento a graduados y relaciones con posibles donantes, y del PEP a actividades de las asociaciones). Las asociaciones más activas son las de Guatemala y Ecuador. La asociación en Guatemala tiene una lista electrónica de interés con información, brinda apoyo a la colegiación y otros trámites, promueve capacitaciones y estudios de posgrado y canaliza consultorías de graduados. Tiene una simbiosis con ANACAFÉ y FUNRURAL, que brindan alojamiento a sus oficinas (en retribución AGEARTH les brinda oportunidades de contactos con profesionales de altísima calidad).

En cuanto a la relación con el CFE algunos datos relevantes son que la contratación de nuevo personal toma de 4 a 6 meses, que los profesores tienen derecho a diez días de consultoría por año, más 8 días de 22 días de vacaciones (el convenio con el BID excluye a los profesores del acceso a consultorías pagadas con sus fondos).

La Universidad tiene una comprobada voluntad de adaptación de aspectos de estructura y administrativos, en gran medida ya ejecutada, para garantizar el éxito de CFE. Este cuenta también con el apoyo sistemático del responsable y de la estructura del PEP. A la vez el equipo de trabajo del CFE asume también algunas tareas vinculadas a la venta de servicios de parte del PEP fuera del Proyecto.

El apoyo efectivo de EARTH al proyecto se expresa en el cumplimiento de la entrega de la contrapartida fijada, la facilitación del uso de las instalaciones, la ayuda en reportes para el BID y la tesorería del CFE, la instauración de un comité asesor compuesto por profesores con experiencia empresarial y el Preboste; que supervisan las actividades del CFE. A la vez se cuenta con la preocupación hacia el Proyecto por parte del Consejo Gerencial de la Universidad. También se ha materializado en la participación activa del Rector y del Preboste, así como del encargado de la dirección del PEP, en todo el transcurso tanto de la reunión inicial como de la final de esta evaluación, evidenciando un gran interés y compromiso. Agradecieron la franqueza y amplitud de las observaciones y recomendaciones hechas en forma preliminar por el suscrito.

El potencial de sinergia entre las actividades académicas de la Universidad y del CFE se da en lo siguiente:

- oportunidades de vinculación de profesores con dinámicas interesantes (fuera de presupuesto de FOMIN)
- oportunidades de prácticas y pasantías para estudiantes
- casos para investigación de pregrado
- generación de contactos para la futura vida profesional
- sensibilización de estudiantes y profesores

- la imagen de la universidad apoya al CFE, el éxito del CFE contribuirá al afianzamiento y difusión de esa imagen
- incremento de oportunidades de trabajo para egresados
- campo de cooperación con asociaciones de egresados
- potencial de campos de investigación y práctica para un eventual plan de postgrado
- fuente de ingresos adicional para profesores (fuera de presupuesto FOMIN) y posible fuente de ingresos a futuro para la Universidad.

Los objetivos de FOMIN y de la Universidad EARTH son similares en cuanto a la promoción de las pequeñas empresas y productores rurales, y el Centro para la Formación Empresarial, como parte del PEP, los aplica efectivamente:

1. Contribución efectiva a desarrollo de pequeña empresa privada, de base agropecuaria (abarcando también microempresas y algunas empresas medianas), y su fortalecimiento en el mercado, lo que posibilita la conservación y crecimiento de empleos.
2. El equipo, por exigencias de mercado a la vez que por convicción, promueve un uso más sostenible de los recursos naturales y favorece el desarrollo de iniciativas y empresas ambientales.
3. El principal aporte es el fortalecimiento de las capacidades técnicas y de gestión de empresas y de otras unidades productivas de tipo empresarial, individuales o asociativas, vinculado al establecimiento de mejores prácticas productivas y una mayor competitividad.
4. Es claro el compromiso con la responsabilidad social al interior y exterior de las empresas, tanto por filosofía de desarrollo como por principios de gestión eficiente.
5. Hay coincidencia en la preocupación por la calidad y la mejora continua.

3.7. Analizar y formular recomendaciones sobre sostenibilidad de servicios

El diseño del Proyecto prevé que los ingresos propios cubran al menos la mitad de los costos directos, lo que cubre aproximadamente un octavo de los costos totales.

En tanto la previsión y realidad de los ingresos es de aumentar año a año, se puede proyectar una cobertura porcentual mucho mayor para el primer año después del proyecto, que sin embargo difícilmente superará el 50% de los gastos totales.

El Proyecto tiene un significativo potencial de incremento del porcentaje de cobertura de costos por tres vías:

- el aumento del número de servicios vendidos y la inclusión de una mayor proporción de consultorías que dejan un mayor margen
- la disminución de costos por medio de acuerdos con los proveedores de servicios en base a una cierta estandarización de la oferta, que les permitirá cargar menores honorarios
- la búsqueda de actores claves que financien la capacitación del pequeño y mediano productor, tanto en la empresa privada (como en el caso de TUBERTICO), como en los sistemas financieros de los países de la región de impacto del CFE
- la concientización de parte de los clientes de los costos reales por el precio de los servicios, de modo que el porcentaje de subsidio se refiera progresivamente a una mayor cobertura de los costos generales por parte de los clientes o de los socios claves.

Además el CFE podrá contar durante el primer año de su funcionamiento sin financiamiento del FOMIN con los recursos del fondo de capitalización generado con parte de los ingresos directos de los tres años, estimados en más de USD 100 000, a los que se agregarían los 60 000 que se generaría en el cuarto año, para cubrir costos de operación.

El déficit respecto del costo total, que seguramente subsistirá al menos los primeros años, tendría que ser cubierto por EARTH, con un aporte presupuestal cercano al actual, considerando el alto impacto que el CFE tendrá sobre las actividades académicas (además de su responsabilidad de administración del PAIEG). Este aporte de la Universidad tendría que cubrir al menos las plazas de director del CFE y de la secretaria.

El presupuesto de recuperación de costos prevé, para el cuarto año, la cobertura total de costos directos (USD 58 000) por los ingresos, pero no señala ningún destino para los USD 103 000 que se proyecta haber acumulado en los tres primeros años en el Fondo de Capitalización. Éste tendría que proveer el capital de trabajo para financiar las iniciativas, incluidos posibles subsidios para actividades nuevas o para destinatarios nuevos de menor nivel económico, y los recursos para las plazas de investigador de mercado y de responsable de capacitación (en la medida en que no puedan ser cubiertas por la Universidad) que generan las actividades - principalmente a través de subcontratación - que el CFE puede colocar.

El reglamento para el fondo de sostenibilidad o capitalización del Proyecto existe en borrador, aún por desarrollar y pulir. El objetivo es tener un mecanismo formalizado para el manejo de los ingresos del CFE por concepto de servicios y contribuir a la cobertura de subsidios en el período del CFE post FOMIN.

El criterio central tiene que ser la instauración de una organización ágil para poder responder flexiblemente a las demandas, con mecanismos eficaces de control previo y principalmente ex post.

Se propone que el reglamento incluya que los fondos podrán ser destinados exclusivamente a capital de trabajo para el funcionamiento del CFE en sus componentes de sistemas de información y de capacitación y asistencia técnica, en tres rubros:

- cobertura de las plazas de los responsables que generan esas actividades
- costos de preparación y realización de las actividades de capacitación, asesoría e información a pequeños productores rurales y micro y pequeñas empresas rurales en Centroamérica
- y subsidios parciales de estas actividades.

La solicitud de asignación de fondos, dirigida al comité asesor, deberá ser acompañada de un plan específico de utilización con relación a clientes o beneficiarios identificados y actividades precisadas en sus características cualitativas y cuantitativas, la solicitud de liberación de fondos dirigida a la administración será acompañada con copia del convenio específico para cada actividad o grupo de actividades. Los recursos monetarios revertirán al fondo en caso de no utilización durante 60 días.

El CFE deberá presentar al comité asesor un informe trimestral de actividades, dentro del mes siguiente al cierre de cada trimestre, con rendición detallada de gastos, en particular de la utilización de los recursos del fondo de capitalización, y el comité deberá emitir opinión y recomendaciones.

No cabe ninguna duda sobre la capacidad institucional de la Universidad EARTH de albergar, orientar y dirigir el CFE una vez concluido el Proyecto, en el marco de su Programa de Educación Permanente. El propio CFE tiene buenas probabilidades de continuar y de seguirse desarrollando, con mayor o menor proyección y autonomía según el desempeño que tenga.

Al respecto se ha elaborado un somero análisis FODA del CFE, que resume mucho de lo ya señalado:

Análisis FODA del CFE:

- fortalezas
 - inserción orgánica, como parte de su proyecto académico, en universidad internacional de primera categoría, sólida, con excelente clima institucional y de prestigio internacional, con profesorado y estudiantado vinculado a la problemática empresarial en el campo
 - enmarcado en programa de educación permanente a cargo de proyección de la U, pero con suficiente autonomía
 - equipo humano calificado, que comparte visión de la Universidad y del Proyecto, tiene clara la misión del CFE, es responsable, combina

- adecuadamente capacidades empresariales y compromiso social, tiene buen dominio temático y un trato adecuado de las relaciones
- recursos disponibles, incluido apoyo logístico de Universidad
- adecuada política de subcontratación de servicios
- sinergia con asociaciones de graduados
- amplia red de relaciones en Costa Rica, y creciente en Guatemala, Honduras y Nicaragua
- segmentos de mercado diversos facilitan engarce con multiplicidad de posibles clientes
- atención de nuevos temas por demandas del mercado internacional
- sistema de información práctico y en constante revisión y desarrollo
- transparencia
- amplia gama de consultores/as interesados/as
- método de selección de consultores/as
- autocontrol por medio de encuestas a clientes
- cobertura creciente de costos
- oportunidades
 - presión de mercado internacional sobre productores, directamente o a través de empresas comercializadoras y agroindustriales, hacia la garantía de calidad y la responsabilidad social y ambiental
 - convicción creciente de productores y empresas de requerir un apoyo integral en gestión, que integre los aspectos técnico - productivos y económico - administrativos
 - interés creciente en agricultura ambientalmente sostenible y en agricultura ecológica
 - disposición de consultores individuales y empresas consultoras
 - vinculaciones de estudiantes a través de sus proyectos empresariales
 - ubicación de egresados de EARTH en puestos interesantes en diversos países
- debilidades
 - lentitud de reacción de Universidad ante problemas y en el plano administrativo (ambas en vías de superación)
 - equipo incompleto por cambio de una persona
 - estudio inicial de mercado de servicios insuficiente

- baja recepción de solicitudes por vía electrónica, a pesar de calidad del servicio
- amenazas
- cumplimiento acelerado de metas por demora inicial (renuncia de primer responsable y lentitud de proceso de reemplazo), con cobertura geográfica amplia en poco tiempo
- riesgo de capacitaciones y consultorías inadecuadas por rapidez
- presión de mercado laboral sobre equipo, en el sentido de ofertas con mayor nivel de ingresos
- riesgo de dispersión temática y geográfica excesiva
- posibilidad de absorción parcial por otras actividades de la Universidad

3.8. Identificar buenas prácticas y experiencias

- a. El establecimiento de alianzas estratégicas con una amplia gama de instituciones y organizaciones, y promoverlas entre entidades contrapartes y clientes.
- b. La selección de temas de actualidad candente para los pequeños productores y empresas orientados a la exportación: las buenas prácticas agrícolas para responder a las exigencias de Eurepgap, en la Unión Europea, y las pautas para responder a la Ley de Bioterrorismo de los Estados Unidos.
- c. La política de prestación de servicios con base en subcontrataciones (outsourcing) cuidadosamente preparadas y monitoreadas, como se establece en el proyecto.
- d. Base de datos de oferta y demanda de servicios que permite rápida generación de reportes y control sobre información de mercado de servicios de asesoría y capacitación.
- e. El reclutamiento de socios estratégicos en las organizaciones gremiales del sector, empresa privada, el estado, organismos multilaterales de cooperación y ONG's para cofinanciar eventos y organizar procesos de construcción de capacidades en las MiPyMes (ejemplo: Tubertico S.A. o APACONA).
- f. Identificación y diferenciación del cliente interno (dentro de la universidad) y externo, con tratos diferenciados.

Aún sería prematuro escoger prácticas específicas en la relación con las empresas, en tanto la experiencia al respecto apenas tiene medio año.

3.9. Recomendación central

Se recomienda continuar con el proyecto. Se debería explorar la conveniencia de extender el plazo por diez meses para apoyar a las pequeñas empresas rurales en la coyuntura comercial de la región

centroamericana, de cara al tratado de libre comercio con Estados Unidos de América. El Centro para la Formación Empresarial, compensaría así el tiempo desaprovechado durante el primer año y utilizaría en forma efectiva los fondos remanentes para dos plazas de consultores, aumentando el porcentaje de aporte propio EARTH.

3.10. Taller de cierre con conclusiones con BID/FOMIN y director de UE

El Taller de cierre se realizó en la oficina del BID en San José, el viernes siete de noviembre, bajo la dirección de la coordinadora de proyectos del FOMIN, Betsy Murray, y con la participación del encargado de la dirección del PEP, Luis Diego Jiménez, del director del CFE de EARTH, Hugo Villela, y del consultor de investigación de mercado, Rolando Zamora, miembro del equipo.

Hubo una presentación electrónica de diapositivas con las primeras apreciaciones y recomendaciones de la consultoría, la misma que había sido discutida en la mañana con el rector y el preboste en la Universidad EARTH.

Durante el intercambio de opiniones la coordinadora de proyectos FOMIN repasó la experiencia en la relación con el CFE, y reconoció los avances, especialmente durante el último año. Recomendó la entrega de información más prolija y explícitamente ajustada al contenido del convenio entre EARTH y BID y al instructivo sobre informes narrativos, con expresión de la esencia de los procesos y de los resultados alcanzados e indicadores también cuantitativos. Recordó que los fondos del FOMIN no pueden ser usados para subsidios a grandes empresas ni para pagos a personal de la Universidad, condicionantes que el CFE tiene plenamente presentes. Recomendó consultar a los clientes acerca de su disposición de aparecer en una lista de referencia del CFE. Expresó su reconocimiento al esfuerzo de la Universidad en el sostenimiento del CFE y tomó nota con interés de los esfuerzos por mejorar y acelerar los trámites administrativos. También manifestó su preocupación por el bajo nivel de desembolso hasta la fecha.

IV. Tareas

Se recomienda al CFE enriquecer su estrategia de intervención y funcionamiento, con los siguientes criterios y adecuaciones, algunos de implementación progresiva:

4.1. Criterios respecto de la orientación de la intervención

4.1.1. En cuanto a la relación con las empresas y productores rurales

- a) priorizar en la asesoría la integración de los aspectos técnicos y económicos de las unidades productivas y empresas, y dar peso a la necesaria proporcionalidad entre diferentes componentes del desarrollo y de la gestión de las unidades productivas
- b) promover criterios de relativa especialización para atender mejor las demandas del mercado, y de relativa diversificación para disminuir los riesgos ambientales y económicos
- c) utilizar la presión del mercado para introducir y consolidar criterios y prácticas de mejora continua
- d) dar más peso al monitoreo y automonitoreo de la salud económica de las empresas, con diagnósticos y autodiagnósticos simples, , con énfasis en la liquidez y en la limitación de riesgos por endeudamiento, realizando, en lo posible, diagnósticos rápidos sucesivos
- e) seguir apoyando a diferentes formas de asociación de pequeños productores y mipymes rurales, en el desarrollo de actividades de representación y de canalización de servicios hacia sus integrantes y unidades vecinas, centrando los servicios del CFE en el apoyo a empresas y otras unidades productivas agropecuarias y agroindustriales existentes, para apoyar el desarrollo de su lógica empresarial, y no en la creación de empresas ni en la transformación algo compulsiva de organizaciones de productores en empresas, que responde a una lógica de incubación de empresas que exige otro tipo de organización (no se puede extrapolar la experiencia del PAIEG, que apoya a graduados que ya tienen cuatro años de formación específica y al menos dos de experiencia en actividades empresariales)
- f) apoyar esfuerzos de mayor adecuación de la producción a exigencias del mercado, tanto en producción como en manejo poscosecha, pero ser cautelosos ante presiones y pedidos de que productores agropecuarios incursionen en actividades de transformación o turísticas, que requieren capacidades específicas y dedicación, y atender estas expectativas más bien con orientación hacia alianzas estratégicas con inversionistas y operadores especializados
- g) el Proyecto apunta bien a las unidades productoras agropecuarias y agroindustriales de menor tamaño; sin embargo, cabe señalar que no importa tanto a quiénes se dirige la actividad directamente, sino si beneficia o no a los productores menores (mipymes), lo que depende de la orientación y de la calidad; una actividad realizada en relación

con grandes (o algunas medianas) empresas puede beneficiar mucho a las mipymes si se trata de promover y de establecer sistemas de proveeduría con reglas equitativas, a la vez claras y de cumplimiento obligatorio (ejemplos en Tubertico y Dos Pinos); por lo tanto, al atender la problemática de los pequeños productores en tanto proveedores de empresas mayores, se puede partir también desde las mayores, siempre en la búsqueda de relaciones más estables y más equitativas y el cumplimiento de los compromisos recíprocos, y cuidando no entregar subsidios a las grandes.

4.1.2. En cuanto a las recomendaciones para las empresas y productores

- a) evitar dependencia de un solo producto, por razones tanto ecológicas como económicas (riesgo)
- b) prever y preparar alternativas ante bajas de precios, pérdida o interrupciones de mercado o baja de productividad de producción principal
- c) priorizar la reducción o prevención y la anticipación de riesgos (incluidas posibles maniobras o reacciones por cambios tecnológicos o de mercado)
- d) tomar conciencia del riesgo de búsqueda de mercado "propio" con aparentes ventajas que frecuentemente son ilusorias
- e) vigilar endeudamiento y flujo de caja (liquidez).

4.1.3. Con relación al mercado de servicios empresariales, tanto técnicos como de desarrollo empresarial

- a) observación y análisis del mercado de servicios existente, en especial de la oferta de servicios de parte de técnicos y productores del propio medio rural y de pequeños centros urbanos, y evitar mayores distorsiones del mismo
- b) considerar la posibilidad de formar consultores integrales y de especializar a algunos en el acompañamiento a los pequeños productores en sus negociaciones
- c) identificar capacidades de mejora de la gestión de pequeñas empresas en el mercado de servicios centroamericano
- d) contribuir al desarrollo del mercado de consultorías empresariales por medio de la información y evitando distorsiones por servicios subsidiados
- e) buscar aproximarse a lo que podría ser un precio de mercado de cada servicio, que cubra los costos de su provisión eficiente, y explicitar el nivel de subsidio otorgado
- f) desarrollar criterios y mecanismos para evaluación de seriedad y capacidad de garantía de empresas comercializadoras, así como

para la elaboración de contratos que protejan mejor los intereses de los pequeños agricultores (a la vez que de los comerciantes).

4.1.4. Con relación a las consultorías del CFE, tanto de capacitación como de asesoría

- a) garantía de calidad por términos de referencia, preparación, revisión de materiales, supervisión, evaluación, retroalimentación
- b) promover el desarrollo de paquetes tipo de parte de los consultores contratados, para alcanzar una cierta estandarización, con flexibilidad, y negociar el uso de algunos paquetes también por otros consultores
- c) fomento de consultores nacionales, en primer lugar, y de intercambios entre países, en segundo lugar
- d) consulta de propuestas de consultores/as a clientes y consideración de sus propuestas
- e) formación de consultores a través de preparación específica y de eventos de formación
- f) estandarizar contratos, mantener flexibilidad
- g) revisar matriz de calificación de consultores
- h) énfasis en aprendizaje por experiencias (filosofía EARTH)
- i) cautela ante impacto en mercado de servicios.

4.1.5. Con relación al sistema de información

- a) los servicios de información parten de la constatación de que ésta es un bien público y que se comercializa el valor agregado: agregación, organización, proyecciones, interpretación
- b) en ese sentido, en el caso de la información electrónica, como lo señalan las experiencias de páginas y portales más exitosos, es conveniente reformular la estrategia en el sentido de brindar información básica gratuita, con enlaces también gratuitos, a una red lo más amplia posible de suscriptores gratuitos por vía electrónica, y basar en esta red la demanda para información información más especializada o elaborada, a título oneroso
- c) revisar modalidad de distribución de versión impresa
- d) promover el acceso al sistema de información también a través de la capacitación.

4.1.6. Con relación a la elaboración y utilización de casos

- a) utilización de experiencias propias y otras para elaboración de casos de difusión y capacitación en interacción con academia, a través de grupos de trabajo de estudiantes asesorados por profesor
- b) desarrollar una argumentación y casuística para contribuir a la reducción de riesgos económicos (con consideración de riesgos ecológicos) para las empresas, para ayudarles a evitar dependencias excesivas y prever y preparar alternativas para contrarrestar contingencias productivas y del mercado (precios, clientes).

4.1.7. Con relación a los temas

- a) desarrollar más el carácter integral de la capacitación y asesoría con énfasis en la interacción de los componentes técnicos, económicos, financieros, contables, sociales, ambientales y jurídicos de la dinámica empresarial (lo que ya es abordado en cierto grado por Eurep GAP)
- b) explorar progresivamente el tratamiento de temas como la agricultura de contrato, la agricultura de bajos insumos, la agricultura de labranza mínima (fuera del proyecto FOMIN)
- c) promover análisis de cadenas productivas y de valor así como de mapas de competitividad sectoriales y por localización, para facilitar una visión más integral del mercado de parte de los clientes

4.1.8. Con relación a la concentración de actividades

- a) concentrar esfuerzos de capacitación en algunas actividades tipo (de modo de desarrollar contenidos, metodologías y materiales) , ampliando sólo en caso de oportunidades claras que exigen relativamente poca inversión de tiempo
- b) frenar tasa de expansión geográfica, en principio limitada a Centroamérica (única área prevista por Proyecto con FOMIN), con concentración inicial mayoritaria en Costa Rica (también por consideraciones de costos), salvo, excepcionalmente, oportunidades muy atractivas en lo económico en otros países de América Latina durante duración del presente proyecto, sin ningún subsidio.

4.1.9. Prever y anticiparse a posibles tensiones y campos de conflicto

4.2. Criterios con relación al funcionamiento del centro y la evaluación del trabajo

4.2.1. Un pequeño alto en el camino

- a) Reducir el componente de promoción de actividades y aumentar el de elaboración de mecanismos de garantía de calidad, que incluyan la preparación de actividades con los consultores y una retroalimentación de los mismos con los resultados de las evaluaciones y las observaciones del equipo, lo que debería ser la tarea prioritaria durante los meses inmediatos
- b) Revisar detalladamente las proyecciones de actividades e ingresos y de la conformación del fondo de capitalización, y terminar y aprobar el Reglamento de uso futuro de ese fondo.

4.2.2. Con relación a la autoevaluación

- a) en la matriz de evaluación de consultores eliminar el componente de disponibilidad, ya que se debe comparar sólo los que tienen suficiente disponibilidad para la actividad respectiva; incorporar referencia a actividades similares en el pasado (y materiales didácticos apropiados)
- b) establecer líneas de base para cada cliente atendido por consultorías, para facilitar la comprobación de los avances atribuibles total o parcialmente a las actividades del CFE
- c) revisar la matriz de evaluación de consultores para cada tipo de actividad, con rubros comunes, pero adecuación de redacción a cada experiencia específica
- d) realizar reuniones tipo focus group con usuarios de boletines para eventuales ajustes de contenido y forma
- e) elaborar y aplicar encuestas dirigidas a los clientes, a los aliados estratégicos y a los participantes en cada actividad, y sistematizar mensualmente sus resultados para la aplicación de posibles correctivos
- f) utilizar los indicadores como herramientas de gestión y como eventual alarma ante desarrollos inadecuados

4.2.3. Con relación a los informes

- a) elaborar informes semestrales con mayor fuerza descriptiva y mejor contextualización de las actividades, teniendo en cuenta el instructivo sobre informes narrativos, comparar en cada caso con propuesta,

- señalar medición (con indicación de las unidades de medida) o al menos apreciación sobre resultados, para facilitar monitoreo del BID
- b) incluir en los informes referencias al porcentaje de jóvenes y de mujeres en cada actividad
 - c) revisar el informe anterior de porcentaje de cumplimiento de tareas, subestimado por no ponderación adecuada de actividades
 - d) incluir en cada informe semestral apreciaciones sobre las perspectivas de sostenibilidad del CFE después de la finalización del proyecto
 - e) cuidar que los cuadros presenten toda la información cualitativa y cuantitativa disponible y relevante
 - f) incluir información sobre eventuales réplicas espontáneas.

4.2.4. Aspectos varios

- a) explicitar los criterios para el establecimiento de las alianzas estratégicas del CFE
- b) establecimiento de convenios marco con asociaciones de graduados de EARTH para precisar los intereses conjuntos y las modalidades de acción, estableciendo un adecuado equilibrio con los intereses particulares legítimos
- c) procurar incorporar al equipo del CFE a una profesional mujer para aprovechar la sensibilidad y capacidades específicas así como la percepción de consideración de la variable de género en el desarrollo empresarial.

4.2.5. Para la Universidad

- a) seguir afinando la adaptación de los mecanismos administrativos de la Universidad a las necesidades de un CFE competitivo, a la vez que la supeditación de su rendición de cuentas a las necesidades de la universidad
- b) designación inmediata de responsables interinos en caso de alguna renuncia, para cubrir el período necesario para la adecuada contratación de nuevo personal, y aceleración de procesos de reemplazo de personal
- c) concretar la visión del CFE más en términos de atributos que de primacía.

4.2.6. Con relación a la proyección del CFE

- a) preparación y chequeo cuidadoso de anuncios de promoción sobre las actividades y eventos.

- b) publicitar lista de clientes como referencia (previa consulta a éstos sobre su disposición a aparecer).

V. Plazo de la consultoría y lugares de trabajo

La consultoría tenía un plazo de 15 días a ser aplicados en el transcurso de un mes. Se inició el 23 de octubre de 2003 con la revisión de algunos documentos básicos en Lima, seguida, entre el 26 de octubre y el 8 de noviembre, de un viaje a la sede y a algunos lugares de ejecución del proyecto en Centroamérica, y terminó con la elaboración del presente informe en Lima. El plazo de entrega, originalmente fijado para el 15 de noviembre, fue ampliado de mutuo acuerdo hasta el 28 de noviembre por un impedimento de fuerza mayor.

Se realizó una primera reunión de trabajo y una reunión final, como taller de devolución, con la coordinadora de proyectos del FOMIN, Betsy Murray, en la oficina del BID en San José, Costa Rica, así como con el responsable del Centro de Formación Empresarial, Hugo Villela, y el responsable del Programa de Educación Permanente, Luis Diego Jiménez. Igualmente una primera reunión de presentación de la consultoría, el 27 de octubre, y al final, el 7 de noviembre, una de explicación de sus resultados preliminares con el rector, José Zaglul, y el preboste, James French, de la Universidad EARTH, en su sede en Limón, acompañados por los responsables mencionados. En la reunión final con las autoridades de EARTH y en el taller final se presentó una versión, en diapositivas, de un primer borrador de apreciaciones y recomendaciones elaborado por el consultor.

Desde Limón, y acompañado de Hugo Villela (y en ocasiones también del integrante del equipo, Rolando Zamora) se visitó cuatro zonas de trabajo en Costa Rica (Guácimo y Guápiles, en Limón, San Rafael de Guatuso, en la zona norte de Alajuela, San Ramón, en la zona oeste de Alajuela, y San Isidro del General, en la parte sur de San José), y dos en Guatemala (en Ciudad de Guatemala y en Flores, Petén). A sugerencia del PEP de EARTH se suprimió el breve viaje a Nicaragua, de un día, considerando lo apretado de la agenda, la conveniencia de una reunión final en la propia universidad antes de un viaje de sus autoridades y que el consultor tiene un buen conocimiento de la realidad pertinente en ese país y conoce a la contraparte que iba a ser visitada.

La metodología de evaluación ha combinado

1. entrevistas a equipo y funcionarios de EARTH
2. visitas de campo con entrevistas a productores y técnicos, en diversas zonas de Costa Rica y Guatemala
3. revisión de documentación en el CFE.

Las reuniones fueron realizadas en un ambiente informal, centradas en entender los antecedentes, la lógica y la dinámica de las contrapartes y las experiencias tenidas con el CFE, en algunos casos combinadas con visitas de campo. Los viajes y reuniones de trabajo fueron usados para discutir, en especial con el responsable del CFE, las observaciones y sugerencias que iban resultando de la confrontación con la experiencia y contexto del Proyecto.

La entrega del informe provisional se realizó en la Universidad EARTH y en la oficina del BID.

VI. Siglas y Abreviaturas

AGEXPRONT:	Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales
APACONA:	Asociación de Pequeños Agricultores de la Colonia Naranjeña, ubicada en la Colonia Naranjeña, Guatuso
CADEAL:	Centro Asesor para el Desarrollo Económico, Empresarial, Ambiental y Local
CEFOF:	Centro regional para la productividad.
CEGESTI:	Centro de Gestión Tecnológica e Informática Industrial
CFE:	Centro para la Formación Empresarial
CIMS:	Centro de Inteligencia sobre Mercados Sostenibles
EARTH:	Escuela de Agricultura de la Región Tropical Húmeda
EUREPGAP:	Euro-Retail Produce Working Group (EUREP) - good agricultural practice (GAP).
FUNDES:	Red de Soluciones Empresariales.
IATSA:	Iniciativas Agro-Tropicales SA
INCAE:	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
INPRHU:	Instituto de Promoción Humana, Nicaragua
ITCR:	Instituto Tecnológico de Costa Rica
ONG:	Organización No Gubernamental
PAIEG:	Programa de Apoyo a las Iniciativas Empresariales de Graduados
PEP:	Programa de Educación Permanente
PROAGROIN:	Programa de Desarrollo Agroindustrial
UCA:	Universidad Centroamericana, Nicaragua

ANEXOS

I. Del consultor

1. Orientación para estudios de casos

- formulación de pauta
- selección de casos más relevantes
- esquema posible de cada caso
 - resumen
 - antecedentes generales
 - contextualización (local, regional, ubicación en cadena productiva, mapa de competitividad esquemático)
 - descripción de aspectos organizativos, técnicos, económicos, sociales y ambientales en producción y comercialización, con antecedentes específicos y explicación de alternativas tenidas y decisiones tomadas, así como con negociaciones y acuerdos convenidos
 - relaciones con mercado de servicios
 - oportunidades dejadas y aprovechadas, riesgos incurridos
 - recomendaciones
 - perspectivas
 - lecciones aprendidas
 - dirección por equipo, inclusión de estudiantes en elaboración
 - discusión entre consultores (como interconsulta médica)
 - revisión
 - edición
 - actualización periódica
 - posible especialización de un recurso humano ad hoc cuando ingresos lo permitan

2. Cuadro de alianzas estratégicas establecidas por el Proyecto, directas e indirectas

Costa Rica

- PROAGROIN
- INCAE
- Unión de Pequeños y Medianos Productores Agrarios de Costa Rica (UPANACIONAL de San Ramón)
- Unión de Productores Agropecuarios Independientes de Actividades Varias de Pérez Zeledón, San Isidro del General (UPIAV)
- Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria (CNAA)
- Centro de Inteligencia de Mercados Sostenibles (CIMS)
- Instituto de Desarrollo Agrario (IDA)
- Centro Nacional de Producción más Limpia (CNP+L)

Guatemala

- AGEXPRONT
- Escuela de Comercio Internacional de AGEXPRONT
- Colegio de Ingenieros Agrónomos de Guatemala
- Smartwood Association (Asociación Mundo Justo)

Nicaragua

- UCA Nitlapán
- INPRHU (Instituto de Promoción Humana)

Honduras

- CADEAL (Centro de Apoyo para el Desarrollo Emrpesarial, Ambiental y Local)
- Cámara de Comercio de Olanchito
- Universidad Autónoma de Honduras

II. DEL CFE

1. Actividades realizadas por el CFE

Cuadro de actividades realizadas por el CFE

Al 30 de setiembre de 2003

Institución	País	Fecha	Activid.	Cursos	Tema	Cant
UPA Nacional, Filial Escazú	Costa Rica	Dic-02	Capacit.	1	Mercadeo Agropecuario	20
UCA-NITLAPAN	Nicaragua	Feb-03	Capacit.	1	Nuevas técnicas Didácticas	22
PROAGROIN	Costa Rica	Jun-03	Capacit.	6	EUREPGAP	45
Tubertico SA	Costa Rica	Sep-03	Capacit.	1	BPA y Bioterrorismo	25
IDA	Costa Rica	Sep-03	Capacit.	1	Uso de medios para promoción	25
IDA, Vida Nueva	Costa Rica	Sep-03	Capacit.	1	Validación plan de Desarrollo	110
C.N.A.A	Costa Rica	Jul-03	Capacit.	1	BPA`s	40
UCA-NITLAPAN	Nicaragua	Setiembre 2003	Capacit.	1	Nuevas técnicas Didacticas	16
Centro Agri Canto Guácimo	Costa Rica	Feb-03	Consult.		Planificación Estrategica	1
UPA-Nacional San Ramón	Costa Rica	Abr-03	Consult.		Diagnóstico para plan de Desarrollo	1
Tubertico SA	Costa Rica	Sep-03	Consult.		Implementación BPA`s	25
PROAGROIN	Costa Rica	Feb-03	Info mercad		Venta de información	1
Dos Pinos	Costa Rica	Jul-03	Congreso		Segundo congreso Dos Pinos	315
Dos Pinos	Costa Rica	May-03			Taller de Cuerdas	20

CFE	Costa Rica	Ago-03	Sitio Web		En línea	
CFE	Costa Rica	Ago-03	Base Datos		En línea	
CFE	Costa Rica	Jul-03	Boletines informativos.		Plátano, Limón, Naranja	6
CFE	Costa Rica	Ago-03	Brochures		Bioterrorismo, Eurepgap, Serv. CFE	3

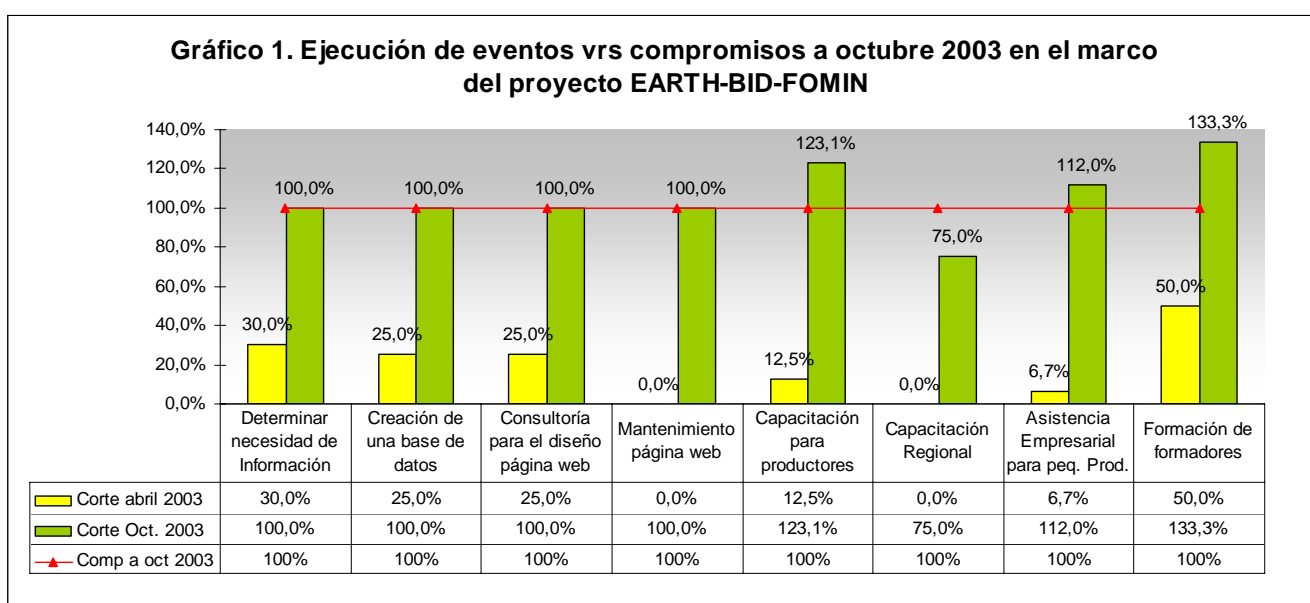
Cuadro de actividades en negociación por el CFE

A diciembre de 2003

Institución	País	Fecha	Activid.	Asesoría	Tema	Cant
PROAGROIN	Costa Rica	setiembre 2003	Capacit.	1	EUREPGAP	70
PROAGROIN	Costa Rica	setiembre 2003	Capacit.	1	EUREPGAP	45
PROAGROIN	Costa Rica	Oct-03	Capacit.	1	EUREPGAP	35
AGEXPRONT	Guatemala	Oct-03	Capacit.	1	EUREPGAP	25
AGEXPRONT	Guatemala	Oct-03	Capacit.	1	Bioterrorismo	60
AGEARTH	Guatemala	Nov-03	Capacit.	1	Servicios Ambientales, Petén	25
C.I.A.G	Guatemala	Nov-03	Capacit.	1	EUREPGAP y Bioterrorismo	35
C.I.A.G	Guatemala	Nov-03	Capacit.	1	Sostenibilidad Financiera	35
Municipalidad de San Francisco	Guatemala	Oct-03	Capacit.	1	Formulación de proyectos	40
Municipalidad de San Francisco	Guatemala	Oct-03	Asesoría		Carta de Negocios	1
Asoci Alianza para un mundo Justo	Guatemala	Nov-03	Capacit.	8	Incubadora de Empresas	40
INPRHU	Nicaragua	Oct-03	Capacit.	1	Gestión Empresarial y Mercadeo Agropecuario	15
INPRHU	Nicaragua	Oct-03	Asesoría	3	Buenas Gestiones Empresariales	40

2. Comparación de dos gráficos sobre las actividades realizadas por el Proyecto EARTH - FOMIN

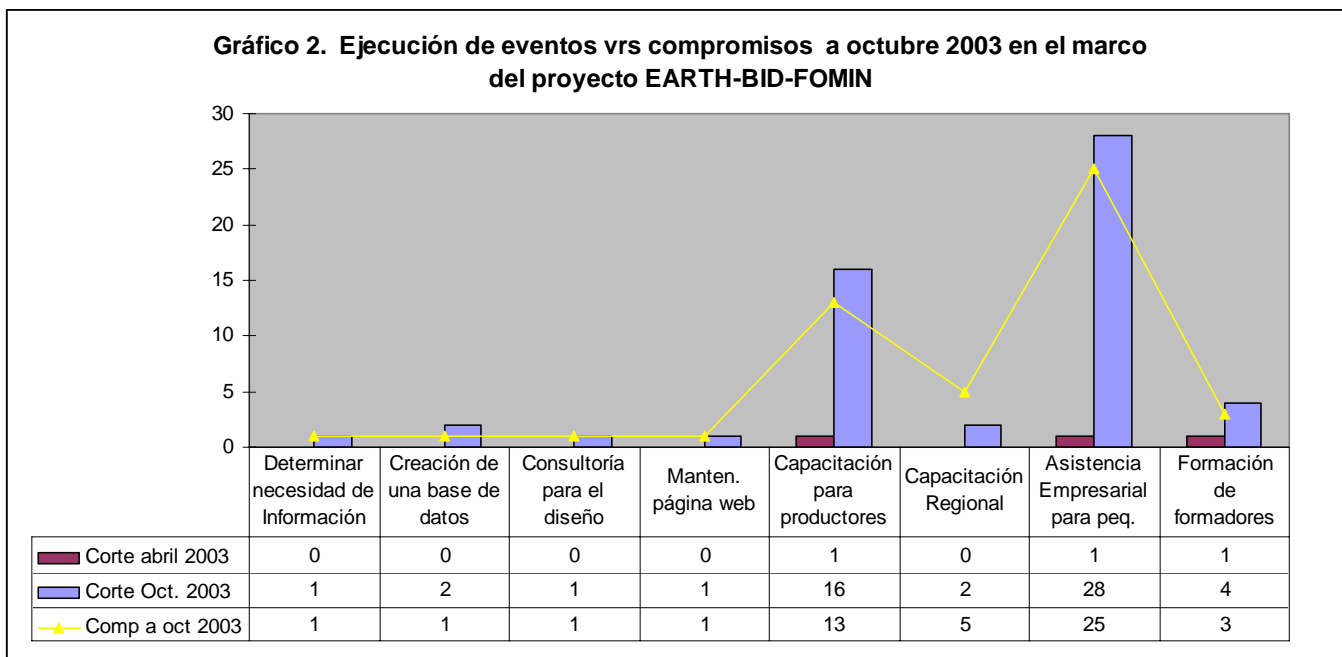
En el gráfico 1 se aprecian los porcentajes relativos de *Resultados* vrs *Compromisos* a octubre del 2003. Para los rubros de *Capacitación para productores*, *Asistencia empresarial* y *Formación de formadores*, se ha desarrollado más actividades de las establecidas por los compromisos del proyecto y todos tienen un porcentaje mayor al 100%. En todos los demás casos, se ha cumplido con el 100% de lo comprometido, con excepción de las capacitaciones regionales, en donde se ha alcanzado un 75% de los resultados.



Cuadro 1. Eventos realizados por tipo de actividad a octubre 2003	
Tipo de actividad	No. Eventos
Capacitación*	18
Asesoría	28
Capacitación Capacitadores	4

*) Incluye 2 capacitaciones regionales

El gráfico 2, muestra los *Resultados vrs Compromisos* a octubre del 2003 en proporciones absolutas. Cada rubro muestra un número que corresponde a la cantidad de eventos realizados.



Temas de Capacitación impartidos:

1. Uso de medios para promoción
2. Validación plan de Desarrollo
3. Plan de negocios
4. Trabajo en equipo y liderazgo
5. Mercadeo Agropecuario
6. En el marco de las Buenas Prácticas Agrícolas; Primeros Auxilios, Plan de Emergencia, Manejo eficiente de recursos
7. Administración básica
8. Cartera de negocios
9. Planificación Estratégica
10. Diagnostico para plan de Desarrollo
11. Ley de Bioterrorismo
12. Implementación de Buenas Prácticas Agrícolas

Temas en Asesorías:

1. Planificación estratégica
2. Diagnóstico para plan de desarrollo
3. Mejoramiento de la Gestión Empresarial
4. Implementación de Buenas Prácticas Agrícolas y Manufactura

Temas en Capacitación a capacitadores:

1. Nuevas Técnicas Didácticas (Competencia como Base de la Economía a través de la Formación de Emprendedores)
2. Auditor Líder en Buenas Prácticas Agrícolas



3. Proyecto de reglamento del fondo de capitalización

Reglamento **Fondo de Capitalización del proyecto EARTH BID-FOMIN,.**

Artículo 1. Objetivo del Fondo de Capitalización

El objetivo del Fondo de Capitalización es hacer operativo y dar sostenibilidad en el tiempo a las actividades de apoyo de la competitividad de los pequeños y medianos productores en el marco del proyecto EARTH BID-FOMIN, convenio ATN / ME 7724-RG, implementado por el Centro para la Formación Empresarial en adelante CFE, de la Universidad EARTH.

Artículo 2 Fuentes de ingreso del Fondo

Los ingresos de este fondo son generados a partir de los servicios brindados por asesorías, capacitaciones, ventas de información u otras actividades implementadas por el CFE en el marco del proyecto EARTH BID-FOMIN, convenio ATN/ME 7724-RG.

Artículo 3. Forma de ingreso de dineros al fondo

A partir de cada actividad que se genere en el marco del Proyecto, se indicará por parte de el CFE, el monto que corresponde al fondo de capitalización.

1. En el caso de eventos o asesorías ejecutadas en el Campus de la Universidad EARTH, a partir de la liquidación de los costos para la Universidad EARTH, del evento; la utilidad se trasladará al Fondo de Capitalización.
2. En el caso de eventos o asesorías ejecutadas fuera del Campus, el monto que corresponde al Fondo de Capitalización, no se hará mediante la liquidación contra gastos, si no previa negociación con la contraparte externa a la institución; siguiendo los lineamientos del documento de proyecto: en el caso de servicios de asesorías el subsidio que brinda el proyecto es de 50% el primer año, 40 % el segundo año y 30% el tercer y último año del proyecto; sobre el costo total de la asesoría.

Artículo 4 Administración del fondo

1. La Administración del Fondo es responsabilidad del Director del Proyecto.

2. Para la administración del fondo, se contará con un estado de cuenta que permita al Director del Proyecto y al personal a cargo del proyecto EARTH-BID acceder a la información en el momento en que se necesite.
3. La Administración del Fondo contará con el apoyo del Departamento de Administración Financiera de la Universidad EARTH

Artículo 5. Manejo del Fondo de Capitalización.

1. Se creará una Fondo de Inversiones en el Banco de América Central o en su defecto, la entidad financiera que indique la Dirección Financiera Administrativa de la Universidad EARTH.
2. En ese Fondo de Inversiones se ingresarán los montos por concepto de utilidad provenientes de las actividades realizadas en el marco del proyecto, conformando el respaldo del Fondo de Capitalización, descrito en el Artículo 3.
3. El Fondo será en Dólares Americanos.
4. El Fondo de Inversión se regirá por las políticas de la Universidad EARTH y el correspondiente ente bancario asignado.
5. El Fondo de Inversión, asignado para los ingresos de dineros, tendrá egresos de efectivo que se utilizarán como capital de trabajo, para realizar mas actividades orientadas a fortalecer la gestión empresarial de PyMES rurales; por parte del CFE.
6. Respecto al capital de trabajo para eventos, serán priorizadas aquellas actividades donde existe un socio que aporta al capital de trabajo, un porcentaje significativo (40-70%) en efectivo.
7. Mientras el proyecto esté vigente, se utilizará el Fondo de Capitalización, únicamente para gastos operativos de cada evento o actividad: entiéndase: promoción de eventos, viajes y viáticos de supervisión por parte del CFE de cada evento, comunicación, facilitación de parte de la Facultad de la Universidad EARTH.
8. Para justificar un egreso del Fondo de Inversión, se deberá tener una solicitud por escrito del Director del Proyecto dirigida al Comité Asesor del CFE. La solicitud de asignación de fondos, dirigida al comité asesor, será acompañada de un plan específico de utilización con relación a clientes o beneficiarios identificados y actividades precisadas en sus características cualitativas y cuantitativas.
9. El Comité Asesor del CFE será quien autorizará el egreso de los fondos
10. Una vez aprobada la solicitud de egreso por parte del Comité Asesor del CFE, el procedimiento de desembolso, sigue la ruta regular de los procedimientos establecidos en la Universidad EARTH. La solicitud de liberación de fondos dirigida a la administración será acompañada con copia del convenio específico para cada actividad o grupo de actividades
11. Los recursos monetarios revertirán al fondo en caso de no utilización durante 60 días

12. Se consignaran como préstamo para el "evento" todo egreso del Fondo de Capitalización, que se utilice para desarrollar: una asesoría, capacitación o consultoría en información de mercados, orientadas a apoyar la competitividad de las PyMES Agropecuarias de los cuatro países involucrados.
13. El préstamo que se haga a cada evento, deberá ser reintegrado al Fondo de Capitalización, al final de cada evento.
14. Las utilidades de cada evento se repartirán de acuerdo al porcentaje aportado por cada uno de los socios que participaron de los costos operativos del evento.
15. Las utilidades que se perciban por los eventos que se organicen en el marco del proyecto, por parte del CFE, irán al Fondo de Capitalización.
16. En el caso de Pérdidas por la operación de un evento, se generará una cuenta por cobrar que se deberá cargar a las utilidades de eventos futuros.

Artículo 6. Plazo del Fondo de Capitalización: El Fondo de capitalización del proyecto, continuará existiendo posterior al término del Proyecto. Este fondo se utilizará como capital de trabajo de las actividades del CFE relacionadas con capacitaciones y asesorías enfocadas en mercados y competitividad de PyMES Agropecuarias.

4. Ejemplo de Matriz de calificación de consultores

“Capacitación y Asesoría para la Gestión Empresarial del Centro Agrícola Cantonal de Guacimo”

20 de noviembre de 2003

Nombre del Consultor	Conocimiento del Sector	Experiencia	Grado Académico	Disponibilidad de Tiempo	Total
Humberto Martínez					
Arllen Carpio					
Franklin Salas					
Martín Díaz Pavón					

El puntaje para cada criterio es de 5 a 25. La máxima es de 99.

1. Conocimiento del sector agropecuario: de 5 – 30
2. Experiencia profesional: de 5 - 25
3. Grado académico:
 - Bachiller 5
 - Licenciado 15
 - Maestría 25
 - Doctorado 35
4. Disponibilidad de tiempo:
 - Si tiene disponibilidad 10
 - Limitada disponibilidad 5
 - No tiene disponibilidad 0

5. Relación de consultores

Relación de consultores contratados en el marco del Proyecto EARTH-BID-FOMIN					
Consultor/Empresa consultora	Tema tratado en capacitación o asesoría	Tiempo contratación	Tipo de evento	Duración	Ubicación
Alfonso Pereira	Manejo Poscosecha a productores rurales.	1 día en Dic. 2002	Cap.	1 día	EARTH
Ana Coro	Mercadeo agropecuario a productores rurales	1 día en Dic 2002	Cap.	1 día	EARTH
Yorleny León	Asesoría en Planificación Estratégica a Centro Agrícola Cantonal	Enero-Marzo 2003	As.	10 mes	Guacim
Jorge Hernández	Diagnóstico en Plan Estratégico a Cooperativa de productores de café	Abril-Mayo 2003	As.	1 mes	San Ra
Cámara Nacional de Agricultura (Angel Castro, Luis Rodríguez)	Buenas Prácticas Agrícolas basado en el protocolo de Eurep-Gap a productores de piña y AGEXPRONT	Junio-Agosto y Octubre	Cap.	10 días	Guatus
Walter Picado	Capacitación en Ley contra el Bioterrorismo y Gestión empresarial a productores de raíces y tubérculos y AGEXPRONT	Setiembre 2003	Cap.	8 días	EARTH
EcoServicios (Laura Lang, Karla Cruz, Walter Picado)	Asesoría en Ley contra el Bioterrorismo y Gestión empresarial a productores de raíces y tubérculos	Setiembre- Noviembre 2003	As.	2 días	Cantón
Antonio Alarcón	Capacitación en Uso de multimedios en el mercadeo de productos agropecuarios	Setiembre 2003	Cap.	1 día	EARTH
LATU Sistemas (Mónica Lois, Enrique Mendeguia, Fernando Mietto)	Auditor en Buenas Prácticas Agrícolas a gerentes y técnicos del sector agropecuario	Octubre	Cap. De Cap.	5 días	EARTH
Milton Salazar	Diagnóstico de Plan de Negocios a productores rurales	Octubre	As. Y Cap.	7 días	San Francis
CADEAL (Patricia Inestroza, Dina Caballero, Denis Puerto, Ana Muñoz)	Plan de negocios a productores rurales de Olanchito y en Choluteca	Oct – Nov 2003	Cap.	16 días	Olanch

.Centro Asesor para el Desarrollo Económico, Empresarial, Ambiental y Local					
Cruz Roja Costarricense	Implementación de Primeros auxilios en el marco EUREP-GAP	Oct. 2003	Cap.	4 días	Pital y Guatus CR
Asociación de Prouctores de la Colonia Naranjera, APACONA	Manejo de Agroquímicos y Riesgos Laborales	Set.-Oct 2003	Cap.	4 días	Pital, C
Denis Puerto	Plan de negocios a productores rurales de Olanchito y en Choluteca	Oct – Nov 2003	Cap.	16 días	Olanch Cholut HN
UCA-NITLAPAN (Elizabeth Mayorga)	Nuevas técnicas Didácticas (Metodología CEFE)	Febrero 2003 y Nov 2003	Cap. De Cap.	10 días	EARTH
APROALE (Asociación de Productores Agrícolas de la Legua)	Reducción de Riesgos laborales, Manejo de Agroquímicos	Set. Oct. 2003	Cap.	4 días	Guatus CR
Arllen Carpio	Análisis de Cartera de negocios a Centro Agrícola Cantonal	Nov-Dic 2003	As. Y Cap.	2 meses	Guácim CR
Raúl Solís	Rediseño de Estudio de Factibilidad	Nov-Dic. 2003	As. Módulos	30 días	San Jo CR
Robert Arrieta	Creación Base de datos CFE	Agosto 2003	As. Int.	15 días	EARTH
Karim Rojas	Creación Base de datos CFE	Set- dic.	As. Int.	15 días	EARTH
ARWEB S.A.	Creación del sitio web	Agos- en adelante	As. Int.	1 año	San Jo CR
Werner Molina	Mercado de Cap. Empresarial y facilitación de cursos con CIAG y San Francisco	Sep – Nov. 2003	As. Int.	3 meses	Ciudad Guater GUA
MATIZE S.A.	Creación del cd corporativo	Set- nov. 2003	As. Int.	3 meses	San Jo CR

6. Documentos consultados

Documentos consultados			
Nombre	Presentación	Fuente	Lugar archivo
Memorando de los donantes	Electrónico e impreso	BID	Centro para la Formación Empresarial, CFE.
Informe de inspección del proyecto	Electrónico e impreso	BID	CFE
Informe primer semestre 2003	Electrónico e impreso	BID	CFE
Marco Lógico	Electrónico e impreso	BID	CFE
Informe de Inspección de Proyecto (04 de julio 2003)	Electrónico e impreso	BID	CFE
Resumen Ejecutivo de Servicios de Asesoramiento Empresarial para Pequeños productores Rurales	Electrónico e impreso	BID	CFE
Carta de Convenio EARTH-BID	Electrónico e impreso	BID	CFE
Anexo A. El programa	Electrónico e impreso	BID	CFE
MIF-EARTH Presupuesto	Electrónico e impreso	BID	CFE
Recopilación de documentos Curso de Buenas Prácticas Agrícolas en la Comunidad de la Colonia Naranjera, Guatuso, Costa Rica	Impreso	CFE	CFE
Matriz de selección de consultores	Electrónico e impreso	CFE	CFE
Base datos Contactos&Clientes	Electrónico	CFE	CFE
Base datos Consultores	Electrónico	CFE	CFE
Base datos Eventos	Electrónico	CFE	CFE
Sitio web	Electrónico	CFE	CFE
Boletines informativos	Electrónico e impreso	CFE	CFE
Brochures de información	Electrónico e impreso	CFE	CFE

NOTA: Se han consultado diferentes archivos de creación del CFE, algunos parciales y otros completos, con información pertinente en el momento de su consulta.

7. Lista de reuniones en gira de evaluación

Lista de Reuniones en Gira de Evaluación Medio Periodo

Organización	Persona Contacto	Puesto	Día de la cita	Lugar
Universidad EARTH	José Zaglul, Gerardo Mirabelli, James French	Rector, Director de Relaciones Externas y Preboste	11- 12 AM Lunes 27 de octubre	Campus EARTH
Universidad EARTH	Hugo Villela, Rolando Zamora, Martín Díaz	Equipo del Centro para la Formación Empresarial (CFE)	2-3 PM Lunes 27 de octubre	Campus EARTH
Universidad EARTH	Alex Mata	Director Financiero Administrativo	Martes 28 de octubre, de 9:30 – 10:30 AM	Campus EARTH
Universidad EARTH	Luis Diego Jiménez	Director PEP (Programa de Educación Permanente)	Martes 28 de octubre, de 1:00 a 3:00 PM	Campus EARTH
Universidad EARTH	Martín Díaz P.	Coordinador de Capacitación – Proyecto BID (no trabaja más a partir de nov.03)	Martes 28 de octubre, de 5:00 – 6:00 PM	Campus EARTH
Centro Agrícola Cantonal de Guácimo, Limón	Antonio Pomares y Herminio Dover	Presidente y Vocal 1	Martes 28 de octubre, de 1:00 – 3:00 PM	Gira de campo (CR)
TUBERTICO S.A. Agroexportadora de raíces y tubérculos. Zona de Roxana, Guápiles, Limón.	Arnoldo Quirós	Propietario	Martes 28 de octubre, de 9:30 – 12 MD	Gira de campo (CR)
Ing. Walter Picado, Guápiles, Limón	Walter Picado	Consultor del CFE	Martes 28 de octubre, de 9:30 – 12 MD	Gira de campo (CR)

APACONA (Guatuso, norte de Alajuela) Asociación de productores que exporta frutas a Europa (piña).	Ing. Miguel Angulo	Ingeniero a cargo de la organización de pequeños productores	Miércoles 29 de octubre, de 9:30 a 12:30 PM	Gira de campo (CR)
Universidad EARTH	Edgar Alvarado	Miembro de facultad. Area empresarial	Miércoles 29 de octubre, de 1:00 a 2:00 PM	
UPANACIONAL (Unión de pequeños productores) y Coopecafira (Cooperativa de productores de café en San Ramón, zona Sur de Alajuela, Costa Rica)	Manrique Carvajal y Jorge Hernández (en la reunión asistieron 5 miembros más de la Junta Directiva, todos con participación activa)	Presidente de la Cooperativa, Consultor de CFE	Jueves 30 de oct. De 3:00 a 5:00 PM	Gira de campo (CR)
Asociación de Productores de Cabuya de Costa Rica (ASOPROCA) asociación ubicada en Cartago, zona sur de Costa Rica	Porfirio Ramírez	Presidente de la Organización (Cerro de la Muerte)	Viernes 31 de oct-de 9:00 a 10:30 AM	Gira de campo (CR)
Unión de Productores Agropecuarios Independientes de Pérez Zeledón. (UPIAV), sur de San José	Vinicio Murillo	Secretario General del Sindicato Agrario (San Isidro del General)	Viernes 31 de oct. De 1 a 3 PM	Gira de campo (CR)
Werner Molina Guatemala	Werner Molina	Consultor CFE (Guatemala)	Domingo 1 de noviembre	Gira de campo (GUA)
Asociación de Egresados EARTH, Guatemala	Jorge Menéndez	Coordinador administrativo	Lunes 3 de noviembre de 2003 de 9 a 10:00 AM	
FUNRURAL, ANACAFÉ, Guatemala	Lilian Sandoval	Responsable de promoción	Lunes 3 de noviembre de 2003 de 10:00 a 11:00 AM	

Asociación Gremial de Exportadores de Productores no Tradicionales (AGEXPRONT), Guatemala	Irma Calvillo	Directora de Escuela de Comercio Internacional (Guatemala)	Lunes 3 de noviembre de 2003 de 11:00 a 12:30 AM	Gira de campo (GUA)
Colegio de Ingenieros Agrónomos de Guatemala	Ing. Giovanni Echeverría	Gerente	Lunes 3 de noviembre de 2003 de 12:30 a 13:30 MD	Gira de campo (GUA)
Alcalde de San Francisco de Petén, norte de Guatemala	Simón Vinicio Penados	Alcalde	Martes 4 de noviembre por la mañana	Gira de campo (GUA)
Asociación Alianza para un Mundo Justo	Aldo Rodas	Director Técnico	Martes 4 por la mañana.	Gira de campo (GUA)
Universidad EARTH	Rolando Zamora	Coordinador Servicios de Información CFE	De 9 a 12 md Jueves 6 nov.	Campus EARTH
Universidad EARTH	José Zaglul, James French, Diego Jiménez, Hugo Villela, Rolando Zamora	Comité Gerencial y equipo CFE	De 9 a 12 md Viernes 7 nov.	Campus EARTH
Oficinas BID	Betsy Murray, Diego Jiménez, Hugo Villela, Rolando Zamora	Oficial de proyectos BID y equipo CFE	De 4 a 6:30 pm Viernes 7 nov.	Oficinas BID