Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2014 - JUNIO 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Desarrollo empresarial en comunidades rurales agricolas

Nro. Proyecto: GU-M1021 - Nro. Operación: ATN/ME-11530-GU

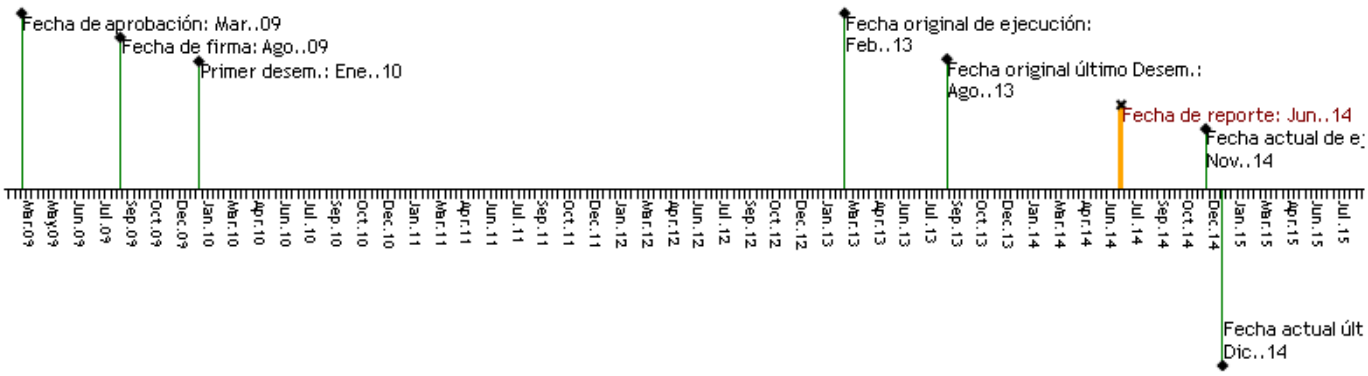
Resultado: El objetivo específico (propósito) es incrementar la productividad de las empresas individuales y comunitarias agrícolas en las áreas seleccionadas de los departamentos de Sololá y Escuintla

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
GUATEMALA	GUATEMALA	WSD - Desarrollo de habilidades laborales	LTRP - Programas de capacitación laboral

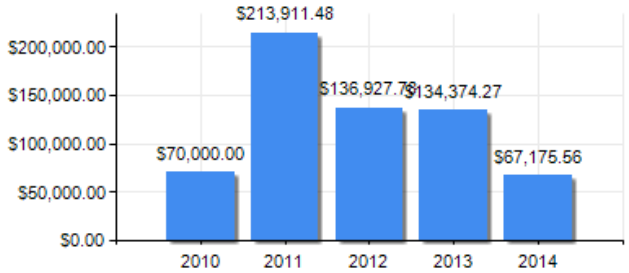
Agencia Ejecutora: UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Líder equipo de diseño: Otsuka, Nobuyuki
Líder equipo de supervisión: Wettstein, Mariana

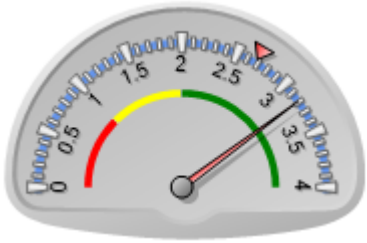
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



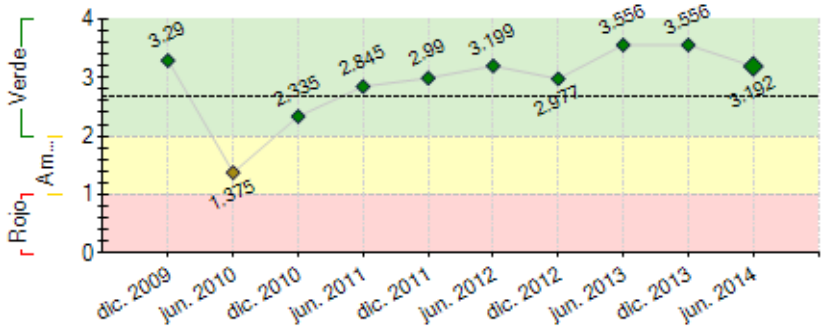
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.192
Promedio FOMIN: 2.681

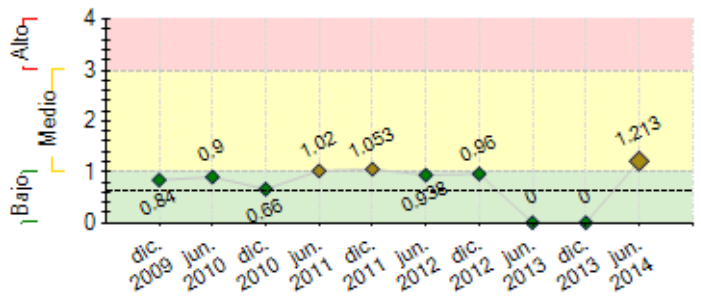


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Bajo
Adquisiciones:	Bajo
Capacidad Técnica:	Bajo



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.615

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Luego del cumplimiento de los objetivos y resultados de objetivo uno (construcción de la caja de herramientas) la unidad ejecutora logro los objetivos y resultados del componente dos capacitando en la caja de herramientas a más de 8,000 personas, durante las evaluaciones y auditoria a la ejecución del proyecto los resultados han sido favorables y los logros y cumplimiento en los componente uno y dos han sido la base para la ejecución del componente tres.

En este semestre (1ero. 2014) se logro la incubación exitosa de 43 emprendimientos, que fueron apoyados desde la elaboración de su plan de negocios, la puesta en marcha de sus proyectos (que en muchos casos requirió apoyo físico en la instalación y adecuación), se acompaño el manejo agronomico y se monitorearon los resultados administrativos y comerciales.

Los principales retos y dificultades del proyecto fueron referentes a la logística de transporte ; el segundo reto -dificultad fueron derivados de los tiempos naturales de los procesos agrícolas estos tiempos impidieron la oportuna generación de resultados para la redacción de las lecciones aprendidas y la diseminación de resultados.

Las acciones principales en que la unidad ejecutara pondrá especial énfasis es en el adecuado cierre financiero, la oportuna reporteria de todo el proyecto y en dado caso la ampliación por 4 meses más se logra el énfasis sera en dar a conocer los resultados, asegurando un efecto multiplicador.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Debido a la dificulta de transporte, se procedió a contratar personal con transporte propio.

Para la dificultad de los tiempos naturales de los procesos agrícolas se esperó completar como mínimo un ciclo productivo (9 meses para altiplano y 5 meses para costa sur).

Con la ampliación otorgada de cuatro meses y el acompañamiento del Banco se espera un cierre adecuado y la diseminación de las lecciones aprendidas y de resultados, aplicando la estrategia de medios combinados: radio, tv, redes sociales y presentaciones en idiomas locales.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Dentro de los resultados de mayor impacto del semestre esta el logro de las ruedas de negocios que se realizaron desde marzo a junio 2014, también el haber completado el proceso de incubación para 43 emprendimientos; asi mismo haber implementado la mayor parte de recomendaciones de la evaluación intermedia.

Las áreas en donde se presentaron retrasos fue en las compras ya que los procesos no son cortos y los precios fluctúan, en el proyecto ya no existen nuevas compras por lo que este retraso no podrá volverse a afectar.

Las acciones criticas necesarias para el proyecto son : (1) elaboración de versión final de materiales de diseminación, (2) continuar con la presencia de Asistencia Técnica 3 meses más (3) implementar un plan de diseminación de resultados en los canales y en el contexto que prefieran y atiendan los agricultores de las áreas en donde se ejecuta el proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

De los 43 emprendimientos se reportan 11 emprendimientos que ya han iniciado un nuevo ciclo productivo con injerencia mínima del Proyecto.

Se recopilaron los datos, se generó información y se elaboraron los productos de diseminación.

Se trabajó con justificaciones bimensuales de los recursos del Banco, para reducir el fondo rotatorio pendiente de justificar.

El Banco dio un apoyo cercano al Director Técnico del Proyecto para planificar el cierre de la operación.

Se realizaron talleres de intercambio de experiencias, con el objetivo de impulsar la creación de una red de productores.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: El objetivo específico (**propósito**) es incrementar la productividad de las empresas individuales y comunitarias agrícolas en las áreas seleccionadas de los departamentos de Sololá y Escuintla	**R.1**	Número de pequeñas empresas agrícolas que aumentaron su productividad (las nuevas empresas agrícolas han incrementado en un 10 % sus ventas y las establecidas 10% en sus utilidades)	0	10			40	43	
				Ago. 2012			Feb. 2013	Mar. 2014	
	R.2	Número de emprendimientos de pequeños negocios agrícolas que se generaron.	0	5			40	43	
				Ago. 2012			Feb. 2013	Mar. 2014	
Componente 1: Desarrollo de la Caja de Herramientas de mejores prácticas **Peso:** 18% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Necesidades de formación en temas agrícolas y de emprendimiento identificadas en las 17 comunidades seleccionadas (9 Sololá /8 Escuintla)	0				1	1	Finalizado
							Feb. 2010	Feb. 2011	
	C1.I2	Compendio, guía y folleto metodología de plan de trabajo/negocio y buenas prácticas agrícolas desarroladas y dirigidas	0				1	1	Finalizado
							Abr. 2010	Jun. 2011	
	C1.I3	Caja de Herramienta actualizada y adaptada para las 17 comunidades seleccionadas (9 Sololá /8 Escuintla)	0				1	1	Finalizado
							Abr. 2011	Dic. 2011	
Componente 2: Capacitación en mejores prácticas utilizando la Caja de Herramientas **Peso:** 34% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C2.I1**	80 formadores (bloque 1 y 2) de formadores han concluido con su proceso de capacitación	0	40			80	301	Finalizado
				Feb. 2011			Ago. 2011	May. 2011	
	C2.I2	Número de miembros de la comunidad que han participado en 80 conferencias generales	0	1000	4000		8000	8102	Finalizado
				Ago. 2010	Ago. 2011		Feb. 2013	May. 2013	
	C2.I3	Planes de negocio/trabajo desarrollados	0				80	80	Finalizado
							May. 2012	Jul. 2012	
	C2.I4	Miembros de la comunidad capacitados en plan de negocio en 12 talleres	0	650	800		1150	2863	Finalizado
				Ago. 2010	Feb. 2011		Ago. 2011	Dic. 2011	
Componente 3: Incubación, fortalecimiento y expansión de pequeños negocios rurales **Peso:** 40% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Planes de negocio/trabajo seleccionados utilizando la metodología establecida en componente 1	0				40	40	Finalizado
							May. 2012	Jun. 2012	
	C3.I2	Ruedas de negocios realizadas	0				2	6	Finalizado
							Ago. 2012	Jun. 2014	
	C3.I3	Número de empresas que reciben asistencia técnica por un período de 6 meses prorrogable a un año por medio de la Incubadora de Negocios	0				40	63	Finalizado
							Feb. 2013	Mar. 2014	
	C3.I4	Nuevas empresas constituidas y puesta en marcha	0				10	10	Finalizado
							Feb. 2013	Mar. 2014	
	C3.I5	Productos o empresas comercializados en mercado local/nacional/internacional	0				10	20	Finalizado
							Feb. 2013	Jun. 2014	
Componente 4: Diseminación de las lecciones aprendidas **Peso:** 8% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C4.I1**	Página Web puesta en marcha y socializada con grupo objetivo de interés.	0				1	1	En curso
							Ago. 2012	Feb. 2014	
	C4.I2	Talleres de diseminación realizados	0				2		Atrasado
							Ago. 2012		
	C4.I3	Estudios de casos elaborados (2 positivo y 2 negativos, en cada campus)	0				4		Atrasado
							Dic. 2012		
	C4.I4	Conferencias de cierre dirigidas a sector público y privado, Sololá, Escuintla, Ciudad de Guatemala con socialización de los resultados	0				3		Atrasado
							Feb. 2013		

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones Previas	1	Feb. 2010	1	Dic. 2009	Logrado
H1	80 formador de formadores capacitados en buenas prácticas de emprendimiento	8	Ago. 2010	8	Nov. 2010	Logrado tarde
H2	15 conferencias realizadas	21	Feb. 2011	21	Feb. 2011	Logrado
H3	[*] Mapeo de comunidades seleccionadas	8	Feb. 2011	8	Feb. 2011	Logrado
H4	Caja de Herramientas impresa	21	Ago. 2011	21	Jul. 2011	Logrado
H5	40 talleres de caja de herramientas	14	Feb. 2012	14	Dic. 2011	Logrado
H6	40 empresas incubadas	40	Mar. 2014	40	Mar. 2014	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. QUE DURANTE EL PERIODO DE DISEMINACIÓN DE RESULTADOS NO SE CUENTE CON UNA SOLIDA PRESENCIA DE ASISTENCIA TÉCNICA	Medio	Contar con asistencia técnica en las empresas incubadas acompañando el ciclo productivo completo, así mismo afianzando la relación con los lideres comunitarios mediante las acciones ininterrumpidas de asistencia técnica en las comunidades principalmente en el periodo que se realizan acciones de diseminación de resultados promocionando los proyectos atendidos.	Coordinador del proyecto
2. Que las lecciones aprendidas mediante la creación de 43 empresas agrícolas rurales no lleguen a los agricultores y emprendedores del área rural que día a día buscan alternativas de desarrollo economico	Medio	Contar con el tiempo necesario para implementar un plan de trabajo orientado a la efectiva diseminación de los resultados de lecciones aprendidas y de las historia de éxito en un formato contextualizado en sus idiomas y en los medios de educación e información accesibles y aceptados por los agricultores atendidos.	Coordinador del proyecto
3. Riesgo de Mercado	Medio	Todos los emprendimientos impulsados por este proyecto desde sus inicios contaron con un mercado identificado y una proyección de precios; en el desempeño en campo se dan cambios en las variables proyectadas por parte de los agricultores y de los compradores lo que pone en riesgo la relación comercial (principalmente en costa sur), se está acompañando el proceso hasta que ambas partes cumplan los acuerdos completamente y la relación alcance mayor madurez; el caso de altiplano funciona con mayor autonomía y facilidad en los mercados.	Coordinador del proyecto
4. Riesgo Operacional del Manejo Agronomico	Medio	Se continua acompañando los procesos de manejo agronomico haciendo énfasis en control de plagas y enfermedades	Coordinador del proyecto
5. Riesgos de Organización Productiva y Comercial	Medio	En los modelos productivos no se cambio el formato de trabajo dejando los formatos familiares, individuales y grupales tal como han funcionado previo a la llegada del proyecto; se implementaron nuevos esquemas en la parte logística y comercial para poder acceder a los mercados mas competitivamente	Coordinador del proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 18 **RIESGOS VIGENTES:** 6 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 10

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN	Una vez culmine el Proyecto no habrá más recursos para que la Universidad haga el seguimiento. La totalidad de los especialistas encargados de apoyar a los productores son consultores pagados por el Proyecto por lo que su participación culmina con el cierre del mismo.
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	Las sequias que se presentan en la costa sur han descapitalizado la frágil economía de los productores, mermando las posibilidades de contribuir a los servicios que se prestan a través del Proyecto.
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	El diseño de los servicios prestados a través del Proyecto cuenta con las características de sostenibilidad (productos rentables, modelos de organización para la producción validados en campo,red de productores interconectados, capacidades técnicas agrícolas), pero carece de una fuente financiera que asegure y acompañe la sostenibilidad de la inversión realizada. Los procesos de maduración son muy jóvenes aún.
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	Es necesaria una propuesta institucional para apoyar la sostenibilidad. La Evaluación Final que está en curso dará elementos para la sostenibilidad del Proyecto, los cuales deberán ser considerados por el Ejecutor y por los principales actores involucrados en el Proyecto para elaborar un Plan de Sostenibilidad.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Fortalecimiento de la dinámica social encontrada.
Los proyectos se han adaptado al entorno social encontrado; los emprendimientos individuales se apoyaron como “individuales” y los que ya tenían una dinámica exitosa en grupo se apoyaron como “incubaciones en grupo” decisiones que me minimizan el riesgo de incompatibilidad en el área social.

Creación de una red de productores con Intereses Comunes.
Como parte de las acciones claves en la sostenibilidad social se está creando una red de productores que comparten conocimientos y que atienden mercados aledaños complementarios orientando a cada productor a sus mercados más cercanos en donde son más competitivos ante intermediarios.

Creación de actores de relevo.
En el proyecto consciente del periodo de intervención se han iniciado desde el 2013 acciones que involucran a extensionistas del área principalmente del

Ministerio de Agricultura MAGA, así mismo con los actores del área económica de las municipalidades.
UVG también mediante el instituto de Investigaciones esta generando nuevos proyectos.

La sostenibilidad económica fue una constante ya que no se aprobó ningún proyecto que no fuera rentable y factible

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS COMO FACTOR DE SOSTENIBILIDAD Y ÉXITO En el proyecto pudimos ver que la confianza es una parte básica del éxito, En los procesos de aprendizaje compartir experiencias de productor a productor fue una de las mejores técnicas de aprendizaje. Cada agricultor en sus parcelas va adquiriendo experiencias valiosas, al sumar las experiencias adquiridas por cada uno se crea una lluvia de conocimientos que al ser compartidas beneficia a todos los productores. Se pudo determinar que la participación de productores experimentados ayuda considerablemente al aprendizaje de productores con menos experiencia. Al participar en talleres de intercambio de experiencias los ciclos de aprendizaje se reducen lo que beneficia a la comunidad; es mejor tener 10 productores expertos dispuestos a compartir su conocimientos que busquen en expandir sus mercados a tener 10 que aún sigan aprendiendo y compitiendo entre sí.	Risk	De León Reyes, Carlos Daniel Daniel
2. LA IMPORTANCIA DE LA FERTILIZACIÓN ADECUADA En el proyecto se observó que los agricultores a pesar de que reconocen el desgaste del suelo causado por su uso no utilizan análisis de suelos por lo que no realizan enmiendas correctas en sus parcelas de producción ni utilizan planes de fertilización adecuados para cada cultivo aspectos que se puedo evidenciar impactan considerablemente en la productividad. En el proyecto se atendieron a más de 20 productores de tomate, observando que con la misma variedad en condiciones similares de manejo agronómico se obtuvieron mucho mejores resultados con los productores que aplicaron un plan de fertilización adecuado en base a necesidades fenológicas del cultivo y a las características del suelo. Al conocer las necesidades de nutrición de la planta durante sus distintas etapas fenológicas podemos aplicar un plan de fertilización adecuado que permita incrementar hasta en un 40 % nuestra productividad.	Implementation	De León Reyes, Carlos Daniel Daniel
3. LA ÉPOCA DE SIEMBRA Y EL RIESGO AGRICOLA En el proyecto se tuvo la oportunidad de sembrar en distintas épocas; febrero, mayo y agosto documentando el impacto en cada fecha. Se observó que la siembra de febrero sufre una fuerte incidencia de plagas y enfermedades lo que requirió conocimientos más especializados y altos costos; se documentó una baja de la productividad de hasta un 50% y en algunos casos pérdida total del cultivo; pero al momento de la cosecha se lograron precios de mercado que se incrementaron hasta en un 300 % efecto que favoreció la siembra en febrero con precios de hasta Q750 el quintal. Por el contrario sembrar al inicio de la época lluviosa en el mes de mayo ayuda a bajar la incidencia de plagas, facilitando el manejo y minimizando el gasto derivado del uso de agroquímicos y riego; En esta época normalmente se logra hasta el doble de productividad que en la siembra de febrero y con los costos de producción más bajos.	Risk	De León Reyes, Carlos Daniel Daniel
4. LA IMPORTANCIA DE LA ESCALA PRODUCTIVA Para cubrir los costos de transporte se requiere de un mínimo de producto; así mismo para cubrir las inversiones en el manejo del cultivo se necesita de un área mínima. Se determinó que el área mínima recomendable para la siembra de chiles picantes es de 3,000 mts2 tomando en cuenta la ubicación de las parcelas productivas atendidas y su distancia a los mercados. En el proyecto se buscó que en cada comunidad seleccionada se sembraran 5,000 metros cuadrados con por lo menos 5 productores, permitiendo balancear el riesgo entre los distintos agricultores y generar un volumen que hiciera rentables los emprendimientos.	Risk	De León Reyes, Carlos Daniel Daniel
5. ELABORACIÓN LOCAL DE SEMILLEROS El transportar pilones a sitios rurales lejanos implica estrés en las plantas, altos precios de transporte y riesgo de adaptabilidad de los pilones al campo de siembra. La disponibilidad del material genético adecuado es una necesidad que al atenderla generara competitividad y productividad en los agricultores. En el proyecto promover la disponibilidad de plantas mediante la instalación de distintos tipos de piloneras ha sido positivo; el costo por pilón se ha disminuido en más del 100% y la disponibilidad de material genético se ha aumentado, dotanto a los productores del área de capacidades necesarias para su desarrollo agrícola	Implementation	De León Reyes, Carlos Daniel Daniel
6. SELECCIÓN DE SEMILLAS Y GENÉTICA ADECUADA Contar con buen material genético es una de las principales necesidades de los agricultores. La falta de acceso a semillas ya validadas en las áreas a utilizar es una de las principales limitantes para el desarrollo agrícola siendo un factor que origina perdidas a los ya escasos recursos financieros de los emprendedores del área. Mediante este proyecto se han iniciado los ciclos necesarios para ir evolucionando la calidad de semillas, se han capacitado a los agricultores sobre los conocimientos necesarios para identificar una planta ganadora. Para la producción de chiles de la costa sur es necesario por lo menos tres corridas productivas hasta que las semillas que se van seleccionando hayan demostrado su adaptabilidad y su productividad.	Implementation	De León Reyes, Carlos Daniel Daniel
7. MODELOS ORGANIZACIONALES COMO BASE DE LAS SOSTENIBILIDAD SOCIAL En los procesos de incubación dentro del proyecto los retos agrícolas, administrativos, financieros y comerciales eran diversos, sumar retos organizacionales no se consideró que apoyaría en la etapa inicial a la sostenibilidad del emprendimiento. Durante la ejecución del proyecto se fortalecieron las dinámicas organizacionales funcionales en campo previo a la llegada del proyecto; por lo que los modelos de producción individual, familiar y colectiva no se alteraron durante el periodo de incubación; esta decisión se considera acertada ya que no se reportaron conflictos derivados de los esquemas de trabajo ni de la organización productiva. En las etapas iniciales de incubación resulto conveniente y positivo enfocar los esfuerzos al área comercial, administrativa y agrícola no alterando los modelos organizacionales productivos que ya	Sustainability	De León Reyes, Carlos Daniel Daniel

existían.		
8. LA REINVERSION COMO GARANTE DE SOSTENIBILIDAD Cuando un negocio es rentable se recomienda continuar en él, para poder continuar es necesario contar con los recursos para cubrir los costos que nos aseguren el poder iniciar un nuevo ciclo productivo. El primer paso para la promoción de la reinversión fue determinar cuánto dinero era necesario y destinar en cada ciclo de venta una proporción de los ingresos equivalente al costo de producción, la reinversión no es común en el área rural pero impulsarla y hacer participativa la decisión apoyo directamente la búsqueda de la sostenibilidad. El monto necesario para iniciar cada ciclo de siembra se determinó con los agricultores mediante la construcción de la matriz de costos, información contenida dentro de los planes de negocios. La promoción de la reinversión ha sido un factor clave de sostenibilidad económica y forma parte integral de las acciones de desarrollo sostenible implementadas dentro del marco del proyecto.	Sustainability	De León Reyes, Carlos Daniel Daniel
9. ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS COMO BASE DE LA BÚSQUEDA DE LA SOSTENIBILIDAD En el proyecto la selección de que cultivos impulsar partió de un análisis económico y estratégico que tomaba en cuenta: 1) La demanda de los mercados, 2) Las capacidades de los agricultores, 4) las inversiones necesarias y 4) Los márgenes de rentabilidad. El documento que resumió este análisis fue el Plan de Negocios, realizarlo fue un factor clave que permitió seleccionar los cultivos con mayor demanda en los mercados y con mayores márgenes aumentando las probabilidades de soportar las inevitables variabilidades de precio sin caer en el área de pérdidas; sumado a esto el plan de negocios permitió con antelación dar a conocer detalles del proceso productivo y los resultados esperados de cada emprendimiento con los beneficiarios. La construcción del plan de negocios con los agricultores fue una de las acciones principales y factores claves en la búsqueda de la sostenibilidad económica.	Sustainability	De León Reyes, Carlos Daniel Daniel
10. VISUALIZAR LOS PROYECTOS COMO UN TODO, ASISTENCIA TÉCNICA INTEGRAL Otro de los factores de éxito del proyecto fue proporcionar la asistencia técnica agrícola en un formato integral en donde se atendió desde la evaluación del negocio hasta la comercialización promoviendo la reinversión como factor de sostenibilidad. En el proyecto se asignó bajo el esquema de "cartera de empresas" un mínimo de 8 emprendimientos designados como responsabilidad directa de cada técnico de campo en cuyo formato de trabajo se reforzaron áreas tradicionalmente frágiles como el área administrativo–financiera y el área comercial, para el fortalecimiento de estas dos áreas se asignaron dos técnicos adicionales responsable del buen desempeño administrativo financiero de todos los proyectos en cierta región geográfica y un técnico responsable del buen desempeño comercial de todos los emprendimientos de la misma región, para el caso del proyecto Altiplano y Costa Sur.	Implementation	De León Reyes, Carlos Daniel Daniel
11. LA IMPORTANCIA DE LAS EVALUACIONES Y LA SUPERVISION En el proyecto se realizaron evaluaciones técnicas de campo internas y externas, estas acciones se consideran otro de los factores que apoyaron positivamente el desempeño del proyecto. Las evaluaciones internas estuvieron a cargo de la Dirección Técnica con la participación del resto de miembros del equipo quienes se auditaban trimestralmente entre sí, los resultados obtenidos eran parte de la evaluación de desempeño semestral que caracterizo a este proyecto durante el componente de incubación y fortalecimiento de empresas. Mediante esta sana competencia se mantuvo una actitud de mejora continua, generando que cada especialista se esforzara por obtener los mejores resultados de su evaluación.	Implementation	De León Reyes, Carlos Daniel Daniel
12. ADECUADO EQUIPO TÉCNICO En el proyecto se seleccionaron técnicos agrícolas de campo que sumado a que poseían las cualidades técnicas eran conocidos y respetados en las comunidades, hablaban los idiomas locales y provenían de familias de agricultores con los mismos intereses y necesidades que los de los grupos atendidos; factores que dieron credibilidad y confianza. Los criterios de selección resultaron ser muy positivos ya que los técnicos agrícolas contratados entendían perfectamente las limitaciones que enfrentan los agricultores y la necesidad de una pronta solución en al área rural; La adecuada selección permitió que sumado al logro de los resultados del proyecto a los técnicos agrícolas de campo les intereso lograr las metas como algo muy personal como parte de su formación profesional y de una oportunidad y experiencia clave para sus propias vidas. La selección adecuada de técnicos de campo permitió para tener una doble motivación que impacto positivamente los resultados.	Implementation	De León Reyes, Carlos Daniel Daniel
13. LA IMPORTANCIA DE LOS CIRCUITOS EFICIENTES DE EJECUCIÓN Con la finalidad de aumentar la eficiencia durante la ejecución del proyecto desde el diseño mismo se consideró la creación de circuitos eficientes, los cuales son rutas que atienden a por lo menos 8 emprendedores en un radio de acción no superior a los 40 minutos cuyos emprendimientos serian atendidos por el mismo especialista; con este diseño los recursos económicos y el tiempo de los especialistas agrícolas se aprovecharon al máximo dando la oportunidad de aumentar la frecuencia de las visitas técnicas y el tiempo en cada parcela productiva acompañando más de cerca los resultados esperados.	Design	De León Reyes, Carlos Daniel Daniel
14. LA CREACIÓN DE PORTAFOLIOS DE PRODUCTOS SU EFECTO SINERGICO Otro de los factores y lecciones que influyeron positivamente en los ciclos de aprendizaje y en el grado de especialización logrado en el proyecto fue la creación de portafolios por cultivo, las cuales son una serie de repeticiones planificadas para alcanzar escala, y compartir conocimientos, al aumentar el número de experiencias en el mismo periodo e intercambiarlas se acortan los ciclos para lograr la calidad y productividad esperada. En el proyecto se crearon portafolios de Tomate, Arveja China y Chiles Picantes, la especialización en estos cultivos permitió aumentar los conocimientos de cada emprendedor. Se considera que la creación de portafolios por cultivo y la participación de varios emprendedores con un fin común genero un efecto sinérgico que apoyo los logros del proyecto.	Design	De León Reyes, Carlos Daniel Daniel
15. DISEÑO DEL PAQUETE TECNOLÓGICO EN FUNCIÓN DEL PERFIL DEL AGRICULTOR Una de lecciones aprendidas durante el diseño del proyecto fue la importancia de conocer las características de los productores; entre las cuales se encuentran las siguientes: capacidad productiva, disponibilidad de tiempo, actitud ante la innovación y disponibilidad de recursos económicos para financiera nuevas inversiones, aspectos entre otros que fueron claves para diseñar una intervención acorde a lo que se encontraría en campo y a las características del proyecto. Mediante el conocimiento del perfil de los agricultores se logró diseñar un paquete tecnológico que respondió en gran manera a las necesidades encontradas en campo; se buscaron complementar los aportes por parte de los agricultores con los aportes brindados por el proyecto para conjuntamente lograr implementar un emprendimiento exitoso.	Design	De León Reyes, Carlos Daniel Daniel
16. CAPACIDAD DE ESTABLECER PARCELAS DEMOSTRATIVAS - FACTOR CLAVE DE EJECUCIÓN Uno de los factores de éxito del proyecto fue la capacidad con la que se doto al equipo técnico de	Design	De León Reyes, Carlos Daniel Daniel

establecer parcelas demostrativas; al contar con insumos agrícolas de nueva generación y plasticultura los técnicos tuvieron la "fuerza" para demostrar sus propuestas en campo ganando confianza y credibilidad. Es necesario que los técnicos posean la capacidad de co invertir en los proyectos que están impulsando dicha acción incentiva al beneficiario y se relaciona como un compromiso serio proyecto - beneficiario. a cada técnico se le asigno un proyecto, un presupuesto y unos resultados esperados, estos fueron factores y decisiones clave que aumentaron el compromiso y enfoque de los técnicos de campo		
17. CREACIÓN DE REDES DE PRODUCTORES MEDIANTE PORTAFOLIOS PRODUCTIVOS COMO FACTOR DE SOSTENIBILIDAD. El hecho de crear repeticiones planificadas para aumentar la escala y la especialización fue uno de los factores principales que ha generado un conocimiento colectivo entre los productores quienes con el hecho de conocerse han iniciado acciones para segmentar los mercados que atienden y compartir sus conocimientos productivos. Dentro del grupo de productores existe especialización comercial por lo que naturalmente están surgiendo comercializadores dentro de los mismos productores y asi mismo productores que estan ofreciendo sus servicios de asistencia técnica; se considera que el hecho de promover una red de productores tanto en Chiles Picantes de la Costa Sur como en Producción de tomate bajo invernadero son de los facrtores principales que apoyan a la sostenibilidad de la intervención	Sustainability	De León Reyes, Carlos Daniel Daniel
18. CREDIBILIDAD DEL EQUIPO TÉCNICO COMO FACTOR DE EXITO Para poder concretar proyectos de desarrollo fue necesario contar con un equipo de técnicos con credibilidad en sus comunidades; técnicos que provinieran de familias que inspiraran confianza y permanencia, este factor sumado a la capacidad de hablar en sus propio idioma (quiche, Kakchiquel) fue uno de los factores que motivo a la confianza, co inversión y seguimiento de la Asistencia Técnica por parte de los beneficiarios quienes al sentirse confiados apoyaron y respaldaron la ejecución.	Implementation	De León Reyes, Carlos Daniel Daniel