Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2012 - DICIEMBRE 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Mayor Competitividad Territorial y Empresarial en la Región Huétar Norte

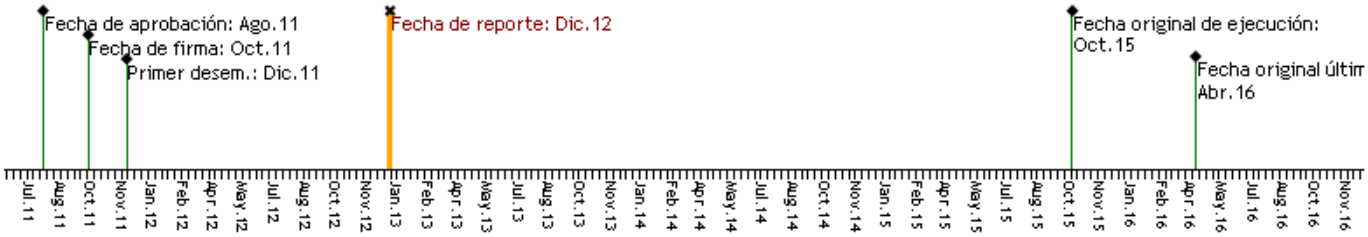
Nro. Proyecto: CR-M1017 - Nro. Operación: ATN/ME-12857-CR

Propósito: Fortalecer la sostenibilidad de las empresas en la Región Huétar Norte por medio de la articulación pública privada que facilite la mejora de los activos regionales, la inclusión de MiPyME en las cadenas de valor y la innovación en sus productos, procesos y servicios

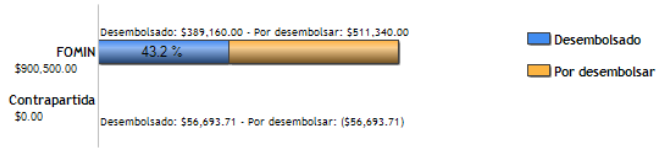
País Administrador	País Beneficiario
COSTA RICA	COSTA RICA

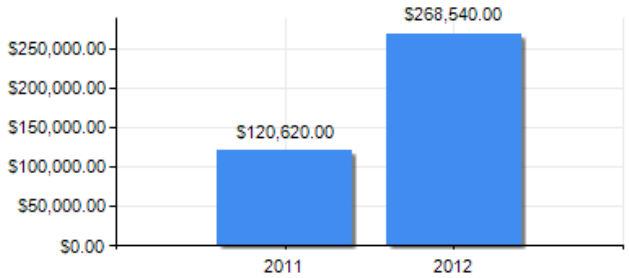
Agencia Ejecutora:	ASOCIACION AGENCIA PARA EL DESARROLLO DELA REGION HUETAR NORTE	**Líder equipo de diseño:**	Murray, Betsy
		Líder equipo de supervisión:	Murray, Betsy

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

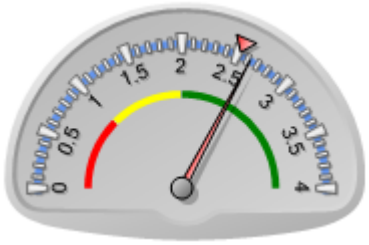


RECURSOS

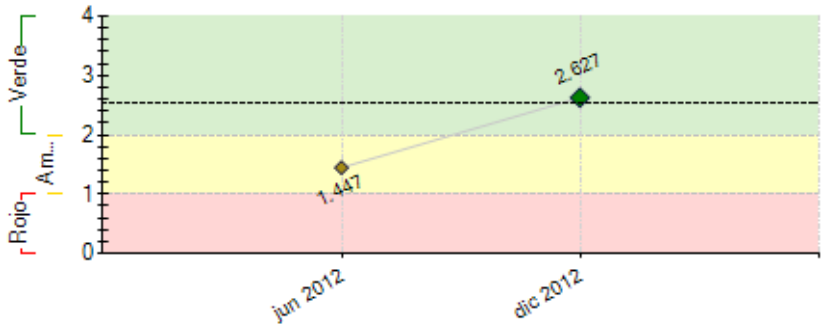




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.627
Promedio FOMIN: 2.522

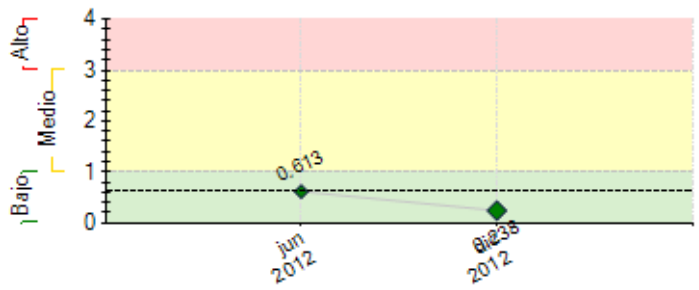


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.639

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

LOGROS: Sensibilizar las 5 municipalidades con experiencia de Argentina. Motivación a otras zonas del país para replicar experiencia de Zona Económica Especial. Sistematización de la experiencia de Zona Económica Especial. Diseño del plan estratégico Fortalecimiento de 3 cadenas agroalimentarias. Identificación de oportunidades de encadenamientos productivos con Agro-Industria. Estrategia de comunicación.

DIFICULTADES: Modelos asociativos debilitados. Bajo perfil administrativo, debilidades en la aplicación de buenas prácticas agrícolas. Poco interés de agroindustria en encadenamientos locales.

ACCIONES: Se sensibiliza a los actores involucrados con visión de desarrollo territorial. Se ratifica la necesidad de generar alto valor agregado a los procesos agroindustriales y la poca integralidad vertical con proveedores locales.

Basado en los alcances a la fecha y el dinamismo que viene presentando la Zona Económica Especial, los actores que se articulan y la Región Huetar Norte, existe una alta probabilidad de alcanzar todos los objetivos trazados y un impacto real en el desarrollo competitivo y sostenible de la región.

Es vital incidir en las decisiones de gobierno central y municipales beneficiadas y dar un acompañamiento a los empresarios beneficiados de las diferentes consultorías.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El ejecutor avanza en el plan de ejecución con las actividades tanto con el sector público como el sector privado. El grado de asociatividad en la producción agrícola es menor a lo previsto, y la oferta de proveedores especializados para la agroindustria no tiene la madurez empresarial esperado.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

RESULTADOS: Plan estratégico, planes de mejora de 4 Agrocadenas, diseño y puesta en marcha de estrategia de comunicación, identificación de demanda de productos y servicios de pymes agroindustriales, identificación de brechas en PYMES oferentes, 2 foros especializados, capacitación y asistencia técnica a productores para suplir brechas.

DIFICULTADES: Percepción inicial de PYMES de agrocadenas en el proceso de diagnóstico debido a intervenciones sin impacto, se logra motivar vendiendo la idea de acompañamiento en el proceso.

El modelo de asociatividad tiene contratiempos básicamente por situaciones de mercado, cambiando la relación inicial de compromiso ganar ganar, por la oportunidad ocasional que tienen los productos de vender a mejores precios a otras agroindustria, además se presentan salida de productores de la actividad económica porque no soportan las condiciones actuales entre precios de ventas deprimidos y costos de producción elevados.

La situación hizo que algunas empresas ancla no se motivaran con el proyecto y nos obligó a iniciar otras estrategias que permitieran sensibilizarlos y motivarlos con herramientas de conocimiento que ayuden a mejorar la situación actual de los productores y la relación ganar ganar.

PLANES SEMESTRE I-13: Los esfuerzos se enfocan a subir el perfil de las PYMES que soportan la cadena de valor de agroindustria, Intervenir en los POAS municipales e iniciar las consultorías relacionadas a medio ambiente como factor competitivo.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Cambios negativos en los precios de mercados agricolas han influido en los modelos de asociatividad, y se han encontrado muchos obstaculos a la vinculación de proveedores locales, requeriendo un analisis situacional y orientación para las actividades de 2013.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Propósito: Fortalecer la sostenibilidad de las empresas en la Región Huétar Norte por medio de la articulación pública privada que facilite la mejora de los activos regionales, la inclusión de MiPyME en las cadenas de valor y la innovación en sus productos, procesos y servicios

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
P.I1	Porcentaje de implementación del nuevo plan estratégico territorial.	0 Oct 2011				60 Oct 2015	0	
P.I2	Actividades de mejora de los activos territoriales surgidas de la articulación público privada.	0 Oct 2011				4 Oct 2015	0	
P.I3	Empresas que acreditan la mejora de sus procesos, productos o servicios.	0 Oct 2011				40 Oct 2015	0	

Componente 1: Coordinación público - privada para el desarrollo de la Región Huetar Norte

Peso: 28%

Clasificación: Satisfactorio

C1.I1	Municipalidades de la Región Huetar Norte que incluyen en sus presupuestos actividades relacionadas con el plan estratégico territorial.	0 Oct 2011				3 Ene 2015	 Dic 2012	
C1.I2	Porcentaje de avance en el cumplimiento del plan estratégico territorial.	0 Oct 2011				30 Oct 2014	 Dic 2012	
C1.I3	Se evidencia una participación activa en el foro de la agencia de los representantes de los diferentes actores público privados relacionados con la estrategia.					 Oct 2013	No Dic 2012	
C1.I4	Instituciones públicas que utilizan SIRZEE en su trabajo de planificación de desarrollo económico	0 Oct 2011				8 Abr 2014	 Dic 2012	
C1.I5	Empresas privadas que utilizan SIRZEE para sus actividades productivas y comerciales.	0 Oct 2011				50 Abr 2014	 Dic 2012	
C1.I6	La agencia se encuentra funcionando como ente reconocido de articulación regional de desarrollo económico.					 Oct 2015	No Dic 2012	En curso
C1.I7	Funcionarios capacitados de organizaciones privadas e instituciones públicas en formulación de estrategias e implementación de acciones concretas DEL.	0 Oct 2011				80 Oct 2015	1 Oct 2012	En curso

Componente 2: Fortalecimiento de la competitividad de las empresas

Peso: 32%

Clasificación: Satisfactorio

C2.I1	Cantidad de MIPEs de industria y servicios que soportan a las cadenas productivas han sido diagnosticadas para potenciar encadenamientos.	0 Oct 2011	30 Ene 2013			60 Abr 2014	15 Ago 2012	En curso
C2.I2	Productores agrícolas capacitados en temas empresariales, cultura financiera y opciones de financiamientos.	0 Oct 2011	50 Oct 2013			100 Oct 2015	42 Dic 2012	En curso
C2.I3	Empresas de industria o servicios que soportan cadenas productivas que han recibido asistencia técnica especializada.	0 Oct 2011				10 Oct 2013	 Dic 2012	
C2.I4	Productores de queso palmito manifiestan interés en desarrollar norma técnica de su producto.					 Abr 2015	No Dic 2012	
C2.I5	Productores de cadenas agroalimentariasque cumplen con los estándares requeridos por los comercializadores.	0 Oct 2011				160 Oct 2015	 Dic 2012	
C2.I6	Negocios cerrados entre empresas y MIPEs de industria o servicio que soportan cadenas productivas diagnosticadas como parte del proyecto.	0 Oct 2011				20 Oct 2015	2 Ago 2012	En curso

Componente 3: Medio ambiente como factor de competitividad

Peso: 27%

Clasificación: Satisfactorio

C3.I1	Alternativas para desarrollo de productos turísticos sostenibles en la región.	0 Oct 2011				10 Oct 2013	 Dic 2012	
C3.I2	MIPyMEs turísticas que han cuantificado su emisión de CO2	0 Oct 2011				30 Oct 2013	 Dic 2012	
C3.I3	Agroindustrias que han cuantificado su emisión de CO2.	0 Oct 2011				4 Oct 2013	 Dic 2012	
C3.I4	Análisis de alternativas para mitigar los efectos de cambios repentinos en los mercados de los principales productos primarios.	0 Oct 2011				1 Oct 2014	 Dic 2012	
C3.I5	MIPyMEs turísticas vinculadas alrededor de de la explotación de los nuevos productos turísticos, coordinando con ICT para la promoción y TTOO emisores extranjeros.	0				50 Oct 2014	 Dic 2012	
C3.I6	Diseño de mecanismos para incentivar la participación de empresas en un mercado local de CO2.					 Oct 2013	No Dic 2012	
C3.I7	Análisis de alternativas para la reutilización, tratamiento y disposición de desechos agrícolas críticos.	0 Oct 2011				1 Jul 2014	 Dic 2012	
C3.I8	El tema C-Neutral entra en la agenda del ICT.					 Oct 2014	Si Ago 2012	Finalizado
C3.I9	Porcentaje de actores que reconocen que se ha producido una mejora en los activos territoriales.	0				75 Oct 2015	 Dic 2012	
C3.I10	MIPyMEs turísticas que han recibido asistencia técnica para mitigar sus emisiones de CO2.	0				30 Oct 2015	 Dic 2012	
C3.I11	Agroindustrias que han recibido asistencia técnica para mitigar sus emisiones de CO2.	0				4 Oct 2015	 Dic 2012	

Componente 4: Implementación de una estrategia de aprendizaje y comunicación para efectos catalizadores

Peso: 13%

Clasificación: Satisfactorio

C4.I1	Porcentaje de implementación de la estrategia de comunicación.	0 Oct 2011				25 Ene 2013	5 Dic 2012	En curso
C4.I2	Se mantienen intercambio de la experiencia de la agencia DEL con al menos una región de Costa Rica.					 Oct 2013	Si Ago 2012	En curso
C4.I3	Se cuenta con vídeos, testimonios, y reportajes sobre los efectos de las intervenciones.					 Oct 2014	No Dic 2012	
C4.I4	Las mejores prácticas, estudios de caso, y efectos socio ambientales se han documentado y difundido según la estrategia de comunicación.					 Oct 2015	No Dic 2012	

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	1	Abr 2012	1	Abr 2012	Logrado
H1	El sistema de monitoreo esta implantado y en operación, incluyendo línea de base definida	1	Jun 2012	1	Sep 2012	Logrado tarde
H2	Estrategia de comunicación preparada.	1	Jul 2012	1	Sep 2012	Logrado tarde
H3	Modelos de cadenas agroalimentarias identificados y cuentan con planes de mejora	4	Oct 2012	4	Nov 2012	Logrado tarde
H4	[*] Plan estratégico de desarrollo económico de la región y diversificación productiva	1	Dic 2012	1	Dic 2012	Logrado tarde

H5	MIPES de industria y servicios que soportan a las cadenas productivas que han sido diagnosticadas para identificar sus necesidades de asistencia técnica para potenciar posibles encadenamientos.	10	Ene 2013	0	Dic 2012	
H6	Empresas identificadas con interés en la creación de un nuevo producto turístico y micro destinos en el territorio.	20	Mar 2013	0	Dic 2012	
H7	MIpyMEs participantes del evento de divulgación y oportunidades empresariales relacionadas con la trazabilidad.	30	Nov 2013	0	Dic 2012	
H8	Temas de conflicto entre sector publico y privado que han sido identificados y abordados.	2	Ene 2014	0	Dic 2012	

[*] 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. No hay interés por parte de las empresas para invertir en innovación de procesos, productos o de la organización.	Bajo	Difundir ampliamente los servicios empresariales ofrecidos por el proyecto y divulgar los resultados de las investigaciones.	Project Coordinator
2. Aspectos climatológicos afectan sensiblemente la producción.	Bajo	Trabajar con sectores productivos menos propensos a bajas sensibles en la producción por aspectos climatológicos.	Project Coordinator
3. Las municipalidades y entidades regulatorias (MAG, SENASA, Salud, etc) no logran coordinar esfuerzos.	Bajo	Integrar a los funcionarios de las diversas entidades regulatorias en las mesas de trabajo.	Project Guest
4. Las mejoras en infraestructura vial esperadas sufren atrasos significativos.	Bajo	Identificar beneficiarios y actividades de mejora en los activos territoriales que no sean tan sensibles a la mejora de la infraestructura vial.	Project Coordinator
5. Los centros de investigación no cuentan con la capacidad de brindar servicios oportunos de alta calidad para los empresarios.	Bajo	Se utilizarán bases de datos globales de investigación.	Project Coordinator

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 24 **RIESGOS VIGENTES:** 21 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se ha encontrado gran aceptación para las contrapartidas requeridas en el área académica, lo cual permite mayor acercamiento y más efectividad en las intervenciones que se hacen a los empresarios PYMES. Si bien la academia se ha acercado a las PYMES en otras ocasiones, sus programas o intervenciones enmarcados en metodologías muy académicas (tiempo de capactiación, método de intervensión, nivel de acompañamiento, conocimiento real de lo que pasa en campo, entre otros), no permiten que muchas empresas accesen a estos servicios o su resultados no son lo que el empresario esperaba y no tienen el impacto real que cada tema requiere. Los encadenamientos son una alternativa muy buena para apoyar el desarrollo comercial de las PYMES, sin embargo se requiere regionalizar los métodos que entidades como PROCOMER pretenden realizar en la Región Huetar Norte, por lo tanto el proceso adelantado por el proyecto que contextualiza los métodos, luego de una lectura de las características de las empresas agroindustriales y los proveedores de la cadena de valor, permite ofrecer verdaderas soluciones de acuerdo a las particularidades que se presentan en la región.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. La estrategia con las municipalidades de mostrarles de primera mano una experiencia exitosa de desarrollo territorial, sensibiliza notablemente los funcionarios públicos, acelerando y catalizando procesos que antes no pasaban del papel.	Implementation	Muñoz, Alexander
2. Las empresas al inicio son escépticas por que en algún momento han tenido intervenciones que no tuvieron seguimiento o no llegaron a ningún resultado satisfactorio para la empresa, por lo tanto fortalecer todos los procesos de seguimiento hace que se genere confianza en la intervencion y garantiza un impacto mayor	Implementation	Muñoz, Alexander