Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

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

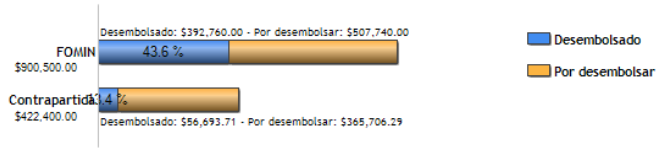
Resultado: Fortalecer la sostenibilidad de las empresas en la Región Huétar Norte por medio de la articulación pública privada que facilite la mejora de los activos regionales, la inclusión de MiPyME en las cadenas de valor y la innovación en sus productos, procesos y servicios

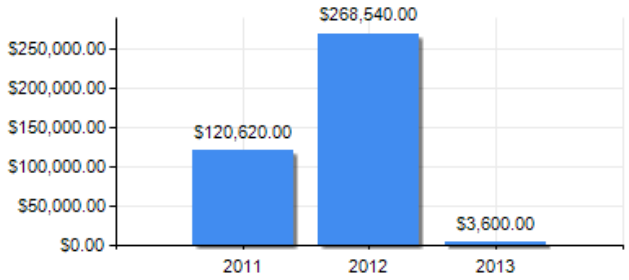
País Administrador	País Beneficiario
COSTA RICA	COSTA RICA

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

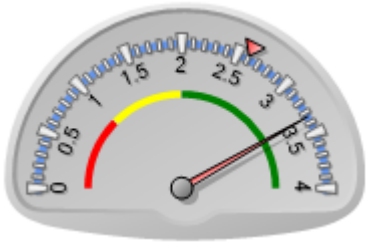
CRONOLOGÍA DE EVENTOS

RECURSOS

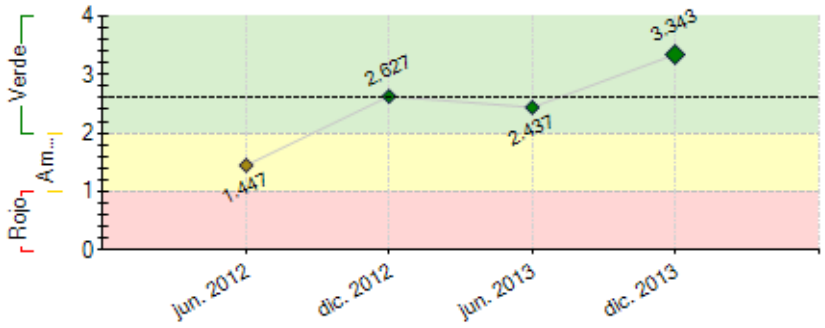




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.343
Promedio FOMIN: 2.601

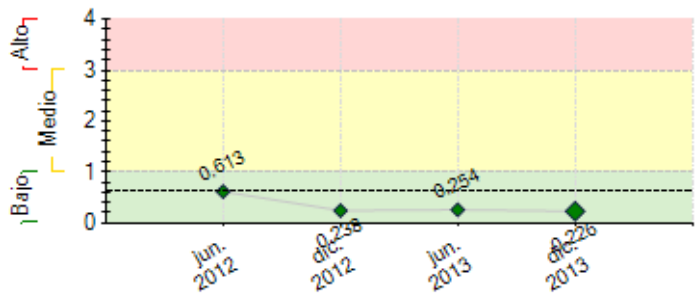


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.622

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

LOGROS
Actores articulados a través de los consejos promovidos. Incidencia en planes estratégicos municipales. Implementación del plan estratégico territorial. Modelo ganar-ganar a partir de analizar 4 experiencias. Etapa I de medición de Huella de CO2. Incidencia en audiencias claves posicionando a Zona Económica Especial como un referente Nacional.

DIFICULTADES
-Poco interés de PYMES en capacitación sobre gestión administrativa.
-Cadenas de valor agroindustriales cortas, no permiten encadenar a más PYMES.

ACCIONES
-Se articula contrapartida con actores académicos y privados para motivar y fortalecer temas de competitividad empresarial en PYMES.
-Partiendo de los hallazgos en encadenamientos, se está realizando un producto de conocimiento que evidencie la situación y pueda usarse para incidir en policía pública.
RIESGOS

-Municipalidades con interés medio en DEL; se busca permanentemente sensibilizar en esta línea y asesorar en la construcción de propuestas que la incorpore

-Desmotivación del sector empresarial por situación económica y con una percepción de bajo apoyo estatal, con procesos no inclusivos para PYMES.
-los temas actuales de agenda (energía limpia, sostenibilidad, tecnología, la educación de acuerdo a las necesidades de la región), permiten en los consejos generar propuestas consistentes para aportar al desarrollo productivo en el mediano plazo.
La credibilidad de Zona Económica Especial, permitirá tener incidencia más efectiva en la política pública.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El enfoque del trabajo de la primera mitad del proyecto ha sido en el componente de gobernanza, y en análisis sectorial de las empresas y algunas cadenas de valor en la región. La evaluación de medio período señala las actividades que deben avanzar, principalmente en el componente de ambiente como factor de competitividad, y los trabajos sobre los activos territoriales. Estas actividades nutrirán los temas tratados en los diferentes consejos, y permiten abordar los temas de manera transversal.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

RESULTADOS

1-Incidencia en los planes estratégicos de municipalidades de Upala, Los Chiles y Guatuso. **2-**Motivación para la articulación entre federación de municipios, Estado de la Nación y ZEE. **3-**Diseño de un modelo ganar ganar en agroindustria. **4-**Fortalecimiento de los consejos promovidos por ZEE y eventos concretos que generan temas de agenda (Tecnology Summit, Congreso de Ingles, Congreso de Energías). **5-**Empresas de turismo y agroindustria comprometidas con procesos de sostenibilidad para la competitividad.
DIFICULTADES
1-Instituciones técnicas con algunos procesos encajonados que no permiten la inclusión de PYMES. **2-**El gobierno no apoya procesos con contrapartidas. **3-**Las PYMES de turismo quieren participar en procesos pero no cuentan con los recursos necesarios para incorporarse, por lo que se debió esperar el inicio de temporada para lograr capturar un primer grupo.
PLANES SEMESTRE I-14
1-Realizar el curso I de DEL para fortalecer 3 grupos de actores. **2-**Fortalecer la federación de municipios y Articularla con Estado de la Nación y ZEE. **3-**34 empresas con planes de gestión para ser carbono neutral. **4-**Plantear un modelo del mercado local de carbono que facilite inclusión de PYMES. **5-**Identificar las acciones más efectivas a nivel nacional y mundial que han mitigado efectos de cambios en los mercados. **6-**Identificar 3 alternativas de manejo de residuos que se puedan aplicar en PYMES de la zona. **7-**Diseñar un plan director para desarrollar un producto turístico innovador.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El proyecto ha tenido una ejecución lenta de varias actividades, por la formulación de adecuados términos de referencia, la localización de expertos por la complejidad de los temas a tratar y por falta de contrapartidas en efectivo para completar las acciones y obtener la apropiación de los empresarios de PyME.

Para obtener los resultados deseados, será necesario contratar las consultorías medulares en el primer trimestre de 2014 a fin de tener suficiente tiempo para su adecuado desarrollo; y articular mayores recursos de contrapartida con base en la relevancia de los temas.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: 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	**R.1**	Porcentaje de implementación del nuevo plan estratégico territorial.	0 Oct. 2011				60 Oct. 2015	30 Dic. 2013	
	R.2	Actividades de mejora de los activos territoriales surgidas de la articulación público privada.	0 Oct. 2011				4 Oct. 2015	0	
	R.3	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	3 Nov. 2013	Finalizado
	C1.I2	Porcentaje de avance en el cumplimiento del plan estratégico territorial.	0 Oct. 2011				30 Oct. 2014	20 Oct. 2013	
	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	Si Jun. 2013	Finalizado
	C1.I4	Instituciones públicas que utilizan SIRZEE en su trabajo de planificación de desarrollo económico	0 Oct. 2011				8 Abr. 2014		
	C1.I5	Empresas privadas que utilizan SIRZEE para sus actividades productivas y comerciales.	0 Oct. 2011				50 Abr. 2014		
	C1.I6	La agencia se encuentra funcionando como ente reconocido de articulación regional de desarrollo económico.					Oct. 2015	Si Dic. 2013	Finalizado
	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	
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	63 Jun. 2013	
	C2.I2	Productores agrícolas capacitados en temas empresariales, cultura financiera y opciones de financiamientos.	0 Oct. 2011	50 Oct. 2013			100 Oct. 2015	65 Oct. 2013	
	C2.I3	Empresas de industria o servicios que soportan cadenas productivas que han recibido asistencia técnica especializada.	0 Oct. 2011				10 Oct. 2013	0 Jun. 2013	
	C2.I4	Productores de queso palmito manifiestan interés en desarrollar norma técnica de su producto.					Abr. 2015		
	C2.I5	Productores de cadenas agroalimentariasque cumplen con los estándares requeridos por los comercializadores.	0 Oct. 2011				160 Oct. 2015	108 Dic. 2013	
	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 Jul. 2013	
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 Jun. 2014		
	C3.I2	MIPyMEs turísticas que han cuantificado su emisión de CO2	0 Oct. 2011				30 Oct. 2013	12 Dic. 2013	Atrasado
	C3.I3	Agroindustrias que han cuantificado su emisión de CO2.	0 Oct. 2011				4 Oct. 2013	3 Dic. 2013	Atrasado
	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		
	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		
	C3.I6	Diseño de mecanismos para incentivar la participación de empresas en un mercado local de CO2.					Jun. 2014		
	C3.I7	Análisis de alternativas para la reutilización, tratamiento y disposición de desechos agrícolas críticos.	0 Oct. 2011				1 Jul. 2014		
	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		
	C3.I10	MIPyMEs turísticas que han recibido asistencia técnica para mitigar sus emisiones de CO2.	0				30 Oct. 2015	12 Dic. 2013	
	C3.I11	Agroindustrias que han recibido asistencia técnica para mitigar sus emisiones de CO2.	0				4 Oct. 2015	3 Dic. 2013	
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	25 Jun. 2013	
	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	Finalizado
	C4.I3	Se cuenta con vídeos, testimonios, y reportajes sobre los efectos de las intervenciones.					Oct. 2014		
	C4.I4	Las mejores prácticas, estudios de caso, y efectos socio ambientales se han documentado y difundido según la estrategia de comunicación.					Oct. 2015		

	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
H5	Empresas identificadas con interés en la creación de un nuevo producto turístico y micro destinos en el territorio.	20	Mar. 2013	20	Jun. 2013	Logrado tarde
H6	Mapeo de oferta y demanda de servicios de asistencia tecnica y capacitacion tecnica	1	Jun. 2013	1	Jun. 2013	Logrado
H7	Curso DET iniciado para funcionarios públicos, empresarios y academicos	1	Mar. 2014			
H8	Análisis de alternativas para mitigar los efectos de cambios repentinos en los mercados de los principales productos primarios del territorio	1	Abr. 2014			
H9	Análisis de alternativas económicamente factibles para la reutilización, tratamiento y disposición de desechos agrícolas críticos para el ambiente y la competitividad en la región	1	Abr. 2014			
H10	Resolución alterno de conflictos - plataforma institicional definida y al menos un caso resuelto de conflicto intersectorial	1	Jun. 2014			
H11	Programa de capacitación para docentes de inglés	1	Oct. 2014			
H12	Evento de tecnologia incluye el tema de trazabillidad para empresas agricolas.	1	Nov. 2014			
H13	Caracterización histórica, cultural y técnica del queso palmito	1	Feb. 2015			
H14	Intercambio Internacional	1	Abr. 2015			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Insuficiencia de fondos de contrapartida

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Las empresas de la región no tienen interés por innovar para mejorar la competitividad.	Bajo	Sensibilizar a las empresas de la región sobre la importancia de la innovación para la mejora de la competitividad.	Coordinador del proyecto
2. 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.	Coordinador del proyecto
3. Aspectos climatológicos afectan sensiblemente la producción.	Bajo	Trabajar con sectores productivos menos propensos a bajas sensibles en la producción por aspectos climatológicos.	Coordinador del proyecto
4. 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.	Invitado Proyecto
5. 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.	Coordinador del proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 24 **RIESGOS VIGENTES:** 17 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 7

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] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	Microempresarios no reconocen necesidades de desarrollo empresarial

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

En el 2103 se logra que los consejos (académico, Tecnologías y energías) inicien su actuar más desligados de ZEE, realizando actividades que fortalecen los procesos que se han venido trabajando en el marco de la agencia de desarrollo.
El consejo académico cuenta con un director ejecutivo aportado por la Universidad Técnica Nacional. Instituciones como el INA, la UTN, el ITCR, que pertenece al consejo, están dinamizando su oferta académica en función a estudios de la región.
El Consejo de Tecnologías, se consolida realizando la versión II del Tecnology Summit.
El Consejo de Energías, realiza un primer esfuerzo de organización para ejecutar el congreso de energías.
En cuanto al papel del estado, el gobierno actual y algunos que se vislumbran futuros (hay proceso de elección), han tomado a ZEE como parte de sus planes de desarrollo regional para las diferentes zonas del país, sin embargo el cómo no está claro.
A nivel de la municipalidad de San Carlos se creó la Unidad de Vinculación con la Empresa.
Los temas planteados por el proyecto a nivel de sostenibilidad son muy bien recibidos, pero algunos los limita los recursos
La unidad de comunicación de ZEE se está fortaleciendo.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Ha sido vital entender y potenciar la GOBERNANZA como dinámica central en los proyectos de Desarrollo Económico Territorial, pues nos ha deparado dos réditos de incalculable valor,	Sustainability	Muñoz, Alexander

sintetizados en los siguientes dos aspectos. Por un lado se ha visto enriquecido el tejido social al estimular el surgimiento de instancias organizativas, de los actores claves del Desarrollo Económico Territorial, quienes han encontrado en la horizontalidad un confort para interactuar entre iguales, tanto al interior de su sector como con otros sectores. Por otro lado, estas innovaciones sociales se han estimulado, a partir de la puesta en común de recursos, con lo cual empiezan a promover proyectos en forma conjunta y a buscar recursos para sostener el espacio organizativo que han logrado al generar nuevas formas de organicidad e implementar iniciativas que en forma aislada hubiera sido imposible. Al inicio del proyecto se contaba con un Foro Consultivo y a dos años del proyecto se tiene 6 Consejos		
2. Formular el proyecto en forma conjunta entre el representante de ente ejecutor y el oficial de proyectos de BID/FOMIN ha sido una experiencia muy aleccionadora porque permite crear una sinergia, en la cual ambas partes ponen en común sus conocimientos. Esto facilita concebir de mejor manera el proyecto; diseñarlo acorde a los instrumentos del ente cooperante, sin que esto se convierta en un estrés para el ejecutor, permitiéndole concentrase más en el contenido que en la forma y por último, la asesoría que se recibe producto de la gestión del conocimiento del FOMIN, de la mano del oficial de proyectos y otros expertos, facilita ubicar y generar un producto más novedoso dada la riqueza de experiencias que la institución acumula.	Design	Muñoz, Alexander
3. Los territorios no metropolitanos presentan desafíos particulares a los encadenamientos entre empresas agroexportadoras y mipymes proveedoras de bienes y servicios, pues suele creerse que lo que se requiere el ponerlos en común o incrementar la capacidad de gestión de la pyme. Pero resulta que hay elementos más estructurales como el estadio de desarrollo de la dinámica empresarial del territorio. En actividades con cadenas de valor muy cortas y de bajo valor agregado con poca demanda de bienes y servicios locales es muy difícil que surjan nuevos encadenamientos. En tal sentido, no es capacitación, capital, desarrollo de producto o capacidad de gestión o algo parecido lo que requiere la pyme para encadenarse, sino un tejido empresarial de medianas y grandes empresas tractoras con una amplia cadena de valor para que se incremente los encadenamientos y se estimule nuevos emprendimientos empresariales.	Implementation	Muñoz, Alexander