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: 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

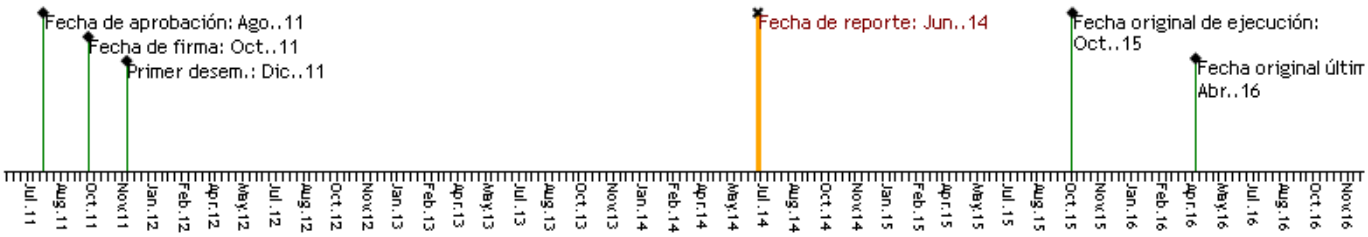
País Administrador	País Beneficiario
COSTA RICA	COSTA RICA

Agencia Ejecutora: ASOCIACION AGENCIA PARA EL DESARROLLO DELA REGION HUETAR NORTE

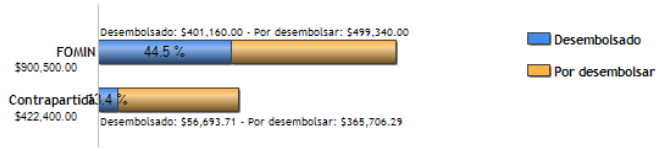
Líder equipo de diseño: Murray, Betsy

Líder equipo de supervisión: Murray, Betsy

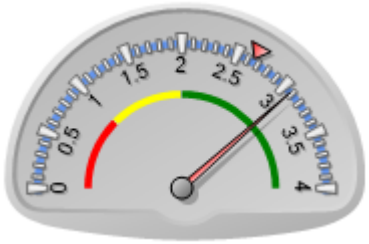
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



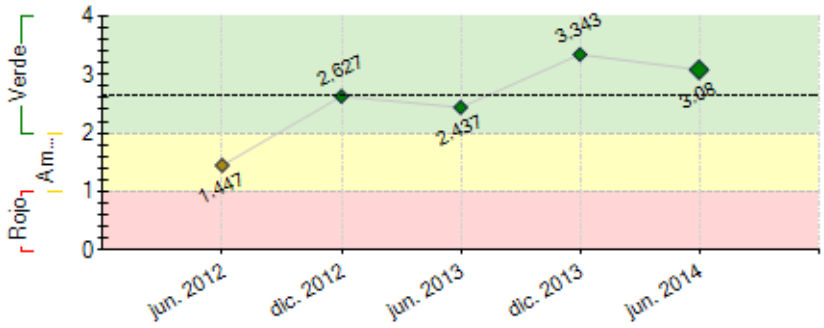
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.08
Promedio FOMIN: 2.653

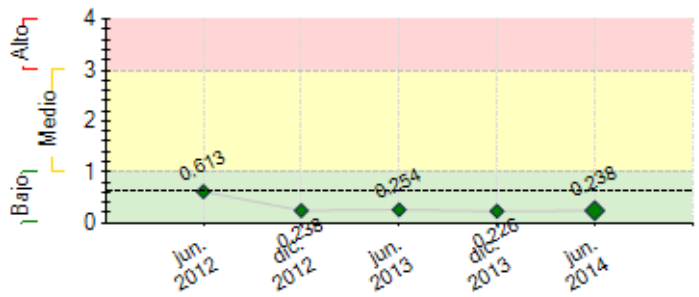


----- Promedio desempeño FOMIN

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

LOGROS:
Actores articulados.
Incidencia en 4 Municipalidades en DET y fortalecimiento de capacidades locales.
Plan estratégico territorial.
PYME´s incorporan la sostenibilidad como factor competitivo.
Sector turismo articulado sobre un producto innovador.
Incidencia en audiencias claves posicionando a la agencia.

DIFICULTADES:
Poco interés de PYME´s en capacitación.
Políticas públicas de encadenamientos diseñadas sobre un esquema metropolitano.
Contrapartidas en efectivo limitadas. Tiempos planificados para ejecuciones no siempre coinciden con los más oportunos para lograr mayor impacto.

ACCIONES:
Fortalecimiento de capacidades locales en temas DET.
Consolidación de los consejos (Foros). Articular con actores para fortalecer la competitividad empresarial. Generación de productos de conocimiento.

RIESGOS
División de municipalidades (norte norte).
Procesos promovidos por gobierno no son inclusivos para PYMES.

PERSPECTIVAS
El fortalecimiento con actores auguran buenos avances para el desarrollo productivo en el mediano plazo.
La credibilidad de la agencia permitirá tener incidencia más efectiva en la política pública.

ACCIONES FUTURAS
Incidir en agenda de gobierno nacional para lograr política pública que fortalezca la competitividad de las PYME´s de regiones de bajo desarrollo social.
Generar productos de conocimiento que aporte al desarrollo productivo.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El Ejecutor ha logrado una buena articulación tanto con los municipios, donde han incluido temas DET en sus planes operacionales, como las entidades del gobierno central presentes en la región que forman parte de la Asociación. El mecanismo de los consejos sectoriales parece facilitar acuerdos interinstitucionales en algunos temas claves para la región, como la calidad y relevancia de la educación. La estructura económica de la región, basicamente empresas grandes agroexportadoras, pequeños productores y micro o muy pequeñas empresas de comercio y servicios inhibe mayor encadenamiento fuera de las cadenas productivas en el campo agrícola, al exportar principalmente productos frescos. La separación política de los cantones de menor desarrollo para acciones puntuales podría afectar los aspectos de territorio que incluyen el motor económico del canton de San Carlos. Será importante definir los papeles adecuados para los diferentes actores en la región, para no entrar en conflicto con los municipios.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

RESULTADOS
ZEE participa en iniciativas de DET de 3 Municipalidades.

Fortalecimiento de las capacidades locales en DET (academia, municipalidades, empresarios, instituciones de gobierno).

Consolidación de los foros.

Articulación con la Municipalidad de San Carlos para el funcionamiento de la oficina de apoyo empresarial.

Se fortalecen relaciones con COOPELESCA, integra activamente foros.

Programas académicos reestructurados con base en el estudio de vocación empresarial.

Empresarios motivados para ser pilotos en el producto de conocimiento "Promoviendo empresas agroindustriales inclusivas a partir de estrategias ganar-ganar"

15 PyME's con implementación de procesos de P+L y certificación C-Neutral.

Sector turismo articulado.

DIFICULTADES
Poco acceso a contrapartidas financieras.

Cambio de gobierno nacional desacelera procesos de gestión.

Persisten recelos de algunas Municipalidades hacia ZEE.

PLANES SEMESTRE II-14

Socialización de productos de conocimiento para poner en agenda temas de política pública (Encadenamientos rurales, Modelos inclusivos ganar-ganar, Metodología para mercado doméstico de carbono, Como enfrentar cambios en los mercados, Manejo de residuos agrícolas de la zona**).**

Realizar el curso DEL etapa II con reconocimiento.

19 empresas con planes de gestión para ser carbono neutral.

Diseñar un plan director para desarrollar un producto turístico innovador.

Desarrollo de eventos estratégicos (Congreso de Energías, Congreso de Inglés, Tecnology Summit).

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
La relevancia de la Asociacion de Desarrollo de la Region Huetar Norte descansa en su capacidad propositiva y de articulación de actores para que los recursos se canalicen de manera efectiva. Durante el semestre se iniciaron varios estudios de temas importantes para la región, en agricultura, turismo, y perspectivas a futuro, como elementos de análisis que requieren una adecuada discusión y diseminación tanto en la región como a nivel nacional. Si el Gobierno promueve la formación de consejos regionales interinstitucionales que incluyen al sector privado, será importante la participacion de la Asociación para mantenerse relevante y aportar su experiencia y los productos de conocimiento provenientes del proyecto.

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				60	30	
			Oct. 2011				Oct. 2015	Dic. 2013	
	R.2	Actividades de mejora de los activos territoriales surgidas de la articulación público privada.	0				4	0	
			Oct. 2011				Oct. 2015		
	R.3	Empresas que acreditan la mejora de sus procesos, productos o servicios.	0				40	0	
			Oct. 2011				Oct. 2015		

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				3	3	En curso
			Oct. 2011				Ene. 2015	Nov. 2013	
	C1.I2	Porcentaje de avance en el cumplimiento del plan estratégico territorial.	0				30	40	En curso
			Oct. 2011				Oct. 2014	Jun. 2014	
	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.						Si	Finalizado
							Oct. 2013	Jun. 2014	

C1.I4	Instituciones públicas que utilizan SIRZEE en su trabajo de planificación de desarrollo económico	0 Oct. 2011				8 Abr. 2014	0 Jun. 2014	Atrasado
C1.I5	Empresas privadas que utilizan SIRZEE para sus actividades productivas y comerciales.	0 Oct. 2011				50 Abr. 2014		Atrasado
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	88 Feb. 2014	En curso

Componente 2: Fortalecimiento de la competitividad de las empresas

Peso: 32%

Clasificación: Insatisfactorio

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	Finalizado
C2.I2	Productores agrícolas capacitados en temas empresariales, cultura financiera y opciones de financiamientos.	0 Oct. 2011	50 Oct. 2013			100 Oct. 2015	82 Ene. 2014	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	0 Jun. 2013	Finalizado
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	En curso
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	Finalizado

Componente 3: Medio ambiente como factor de competitividad

Peso: 27%

Clasificación: Insatisfactorio

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		Finalizado
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	No Jun. 2014	En curso
C3.I7	Análisis de alternativas para la reutilización, tratamiento y disposición de desechos agrícolas críticos.	0 Oct. 2011				1 Jul. 2014	0 Jun. 2014	En curso
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	En curso
C3.I11	Agroindustrias que han recibido asistencia técnica para mitigar sus emisiones de CO2.	0				4 Oct. 2015	3 Dic. 2013	En curso

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	50 Jun. 2014	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 Nov. 2013	En curso
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	1	Feb. 2014	Logrado
H8	[*] Análisis de alternativas para mitigar los efectos de cambios repentinos en los mercados de los principales productos primarios del territorio	1	Jul. 2014			
H10	[*] Resolución alterno de conflictos - plataforma institicional definida y al menos un caso resuelto de conflicto intersectorial	1	Ago. 2014			
H11	Programa de capacitación para docentes de inglés	1	Oct. 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	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. Sectorización de la Las 5 Municipalidades de la Región Huetar Norte: 3 municipalidades fronterizas (Upala, Guatuso y los Chiles) se agrupan como el Norte Norte, lo cual sectoriza el desarrollo estratégico de la Región.	Medio	Fortalecer las capacidades locales en DET en todas las Municipalidades de la Región Huetar Norte y fomentar los procesos regionales estratégicos con las 5 Municipalidades	Invitado 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:** 25 **RIESGOS VIGENTES:** 18 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 7

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: PP - Poco 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	existen pocos recursos externos dedicados a la region.
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	actividades colectivas han bajado el costo unitario, pero tiene poca acogida entre las empresas
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	la sostenibilidad de actividades con empresas tendria que ser adoptada por otras entidades

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Acercamiento con nuevo gobierno para presentar formalmente logros de la agencia de desarrollo, las acciones en ejecución y proyectos en gestión.
En el 2103 se logra que los consejos (académico, Tecnologías y energías) inicien su actuar sin depender 100% de ZEE, realizando actividades que fortalecen los procesos.
Instituciones como el INA, UTN, ITCR, ETAI, dinamizan su oferta académica en función a estudios de la región.
Se realizan actividades fortaleciendo capacidades locales y generando temas de agenda para la política pública.
El gobierno entrante se interesa en las acciones de la agencia de desarrollo y le ha dado cierto espacio de participación.
A nivel de la municipalidad de San Carlos se creó la Unidad de Vinculación con la Empresa y a la cual se apoyará para desarrollar un plan de trabajo acorde a su fin.
Los temas planteados por el proyecto a nivel de sostenibilidad como factor de competitividad son muy bien vistos por los empresarios y hay una masa crítica que inició los procesos y otros que están a la espera de sumarse, sin embargo aunque están dispuestos a invertir, algunas PYMES no tienen la capacidad.
4 Municipalidades motivadas con temas DEL.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. La oportunidad de conocer experiencias en temas sensibles como cambios en los mercados de productos primarios, manejo de residuos, casos de innovación social, entre otros , permite clarificar que no hay recetas para prevenir, enfrentar o solventar situaciones, sin embargo la obtención de lecciones aprendidas y buenas prácticas brindan información, herramientas, metodologías, etc, que posibilitan de acuerdo a las variables de cada territorio poder asumir de la mejor manera diversas situaciones que afectan los actores del desarrollo	Implementación	Muñoz, Alexander