Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2014 - DICIEMBRE 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

Número de 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

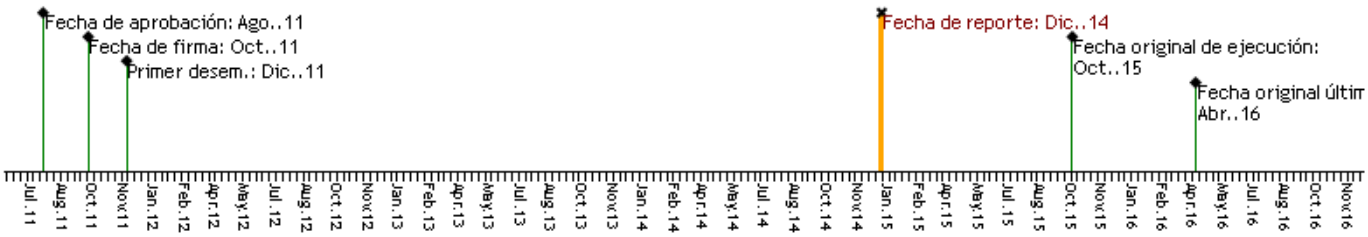
País Administrador	País Beneficiario
COSTA RICA	COSTA RICA

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

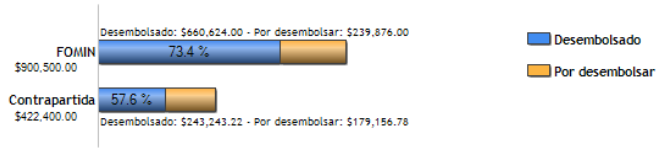
Líder equipo de diseño: Murray, Betsy

Líder equipo de supervisión: Murray, Betsy

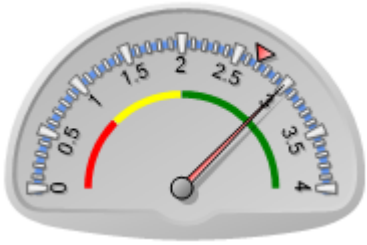
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



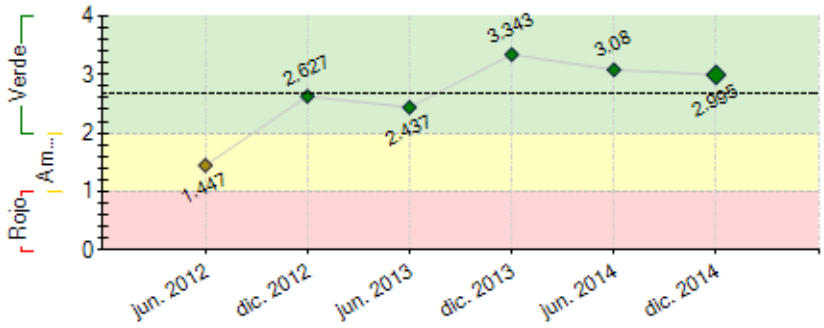
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.995
Promedio FOMIN: 2.692

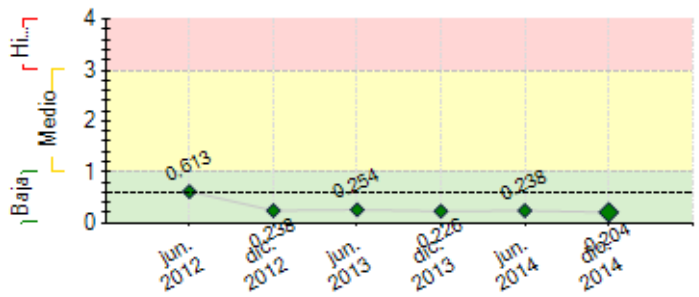


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Baja
Adquisiciones:	Baja
Capacidad Técnica:	Baja



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.599

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

LOGROS:
Fortalecimiento de Consejos (Académico, Tecnología, Energía). Incidencia en 4 Municipalidades en DET y fortalecimiento de capacidades. Apertura de oficina municipal de apoyo empresarial (San Carlos). Programas académicos de instituciones educativas reestructurados. Plan estratégico territorial. PyME's incorporan la sostenibilidad como factor competitivo. Agencia de Desarrollo posicionada en audiencias claves. Generación de productos de conocimiento.

DIFICULTADES:
Poco interés de PyME's en capacitación. Las PYMES no acceden a recursos (SBD, MICIT). Tiempos planificados para ejecuciones no siempre coinciden con los más oportunos para lograr mayor impacto. Las políticas públicas no están alineadas a los requerimientos de PYMES rurales.

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

RIESGOS:
División de municipalidades (norte norte).
Política pública no es inclusiva para PYMES

PERSPECTIVAS:
La dinámica de los consejos aporta en el desarrollo estratégico de la región.
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. Promover la Agencia de Desarrollo como una experiencia de éxito.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
La experiencia acumulada de la Agencia de Desarrollo para la Region Huetar Norte puede contribuir con las politicas publicas relacionadas con el desarrollo de las regiones fuera de la Gran Area Metropolitana. El tejido empresarial es débil entre las miPyME en la mayoría de los sectores, con poca visión de crecimiento, y limitaciones en las cadenas de valor por ser principalmente un territorio de agro exportadores de productos frescos. Las empresas de turismo y TICs al estar en la nueva economía, muestran mayor apertura hacia medidas que mejoran su competitividad, aunque la participación de empresas en general ha sido mas limitado de lo esperado.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

RESULTADOS
Consolidación de los Consejos (Energía. Tecnología, Académico).
Se fortalecen relaciones con cooperativas (COOPELESCA, COOCIQUE).
2 PyME's en proceso de implementación de procesos de P+L y certificación C-Neutral.
Sector turismo articulado en función de productos de bienestar y salud.
Generación de productos de conocimiento para fortalecimiento de las PYMES (Límites y alcances de los encadenamientos empresariales en regiones de bajo estado de desarrollo, Promoviendo empresas agroindustriales inclusivas a partir de una estrategia ganar ganar, Alternativas para potenciar las ventajas competitivas de los activos territoriales del agro en la RHN).
Plan estratégico académico regional.
Articulación PP para dar a conocer a las PYMES opciones de recursos para el fortalecimiento de la competitividad y acompañar en proceso.
La agencia se consolida como actor líder en el desarrollo regional

DIFICULTADES
Poco acceso a contrapartidas financieras.
Cambio de gobierno nacional desacelera procesos de gestión.

PLANES SEMESTRE I-15

Socialización de productos de conocimiento como herramienta de discusión para incidir en política pública .
Evento Nacional de DET, con participación de expertos internacionales para motivar y fortalecer procesos de desarrollo.
19 empresas con planes de gestión para ser carbono neutral.
Diseño del plan director para desarrollar un producto turístico innovador.
Diseño de una plataforma en la agencia de desarrollo para el apoyo empresarial.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Durante el semestre se desarrollo la mayor parte de las consultorías de temática de fondo, en un esfuerzo de dar contenido técnico a los consejos y grupos de trabajo que conforman la Agencia de Desarrollo de la región Huetar Norte. Sigue el reto de mantener juntos los cantones en una lógica de territorio económico mas que una división política. Para el futuro de la Agencia, será esencial que articule con el programa gubernamental Tejiendo Desarrollo, sirviendo de asesores en los campos ya recorridos en búsqueda del desarrollo territorial.
La respuesta empresarial del territorio ha sido de menor empuje de lo esperado, dificultando la promoción de acciones tendientes a forjar mayores cadenas de valor. Durante 2015 se requiere enfatizar la diseminación del conocimiento valioso adquirido en la ejecución del proyecto. También, como SIRZEE no ha logrado despegar como sistema de información territorial para la toma de decisiones, deben tomar decisiones sobre su futuro, o de reorientarlo o de descartarlo 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 Oct. 2011				60 Oct. 2015	50 Dic. 2014	
	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	En curso
	C1.I2	Porcentaje de avance en el cumplimiento del plan estratégico territorial.	0 Oct. 2011				30 Oct. 2014	50 Dic. 2014	En curso
	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. 2014	Finalizado
	C1.I4	Instituciones públicas que utilizan SIRZEE en su trabajo de planificación de desarrollo económico	0 Oct. 2011				8 Abr. 2014	0.5 Nov. 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	97 Nov. 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	2 Dic. 2014	Atrasado
	C3.I2	MIPyMEs turísticas que han cuantificado su emisión de CO2	0 Oct. 2011				30 Oct. 2013	14 Dic. 2014	Atrasado
	C3.I3	Agroindustrias que han cuantificado su emisión de CO2.	0 Oct. 2011				4 Oct. 2013	4 Dic. 2014	En curso
	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	1 Jul. 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		Atrasado
	C3.I6	Diseño de mecanismos para incentivar la participación de empresas en un mercado local de CO2.					Jun. 2014	No Jun. 2014	Atrasado
	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	13 Dic. 2014	En curso
	C3.I11	Agroindustrias que han recibido asistencia técnica para mitigar sus emisiones de CO2.	0				4 Oct. 2015	4 Dic. 2014	En curso
Componente 4: Implementación de una	**C4.I1**	Porcentaje de implementación de la estrategia de	0				25	60	En curso

estrategia de aprendizaje y comunicación para efectos catalizadores **Peso:** 13% **Clasificación:** Satisfactorio		comunicación.	Oct. 2011				Ene. 2013	Dic. 2014	
	C4.I2	Se mantienen intercambio de la experiencia de la agencia DEL con al menos una región de Costa Rica.						Si	En curso
							Oct. 2013	Dic. 2014	
	C4.I3	Se cuenta con vídeos, testimonios, y reportajes sobre los efectos de las intervenciones.						Si	En curso
							Oct. 2014	Dic. 2014	
	C4.I4	Las mejores prácticas, estudios de caso, y efectos socio ambientales se han documentado y difundido según la estrategia de comunicación.						No	En curso
							Oct. 2015	Dic. 2014	

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	1	Jul. 2014	Logrado
H9	[*] Resolución alterno de conflictos - plataforma institicional definida y al menos un caso resuelto de conflicto intersectorial	1	Ago. 2014	1	Ago. 2014	Logrado
H11	Reestructuración de ofertas académicas de importantes entes educativos de la región a partir de las orientaciones propuestas por la Agencia para el Desarrollo de la Región Huetar Norte (ZEEZN).	1	Nov. 2014	1	Nov. 2014	Logrado
H12	Evento de tecnologia incluye el tema de trazabillidad para empresas agricolas.	1	Nov. 2014	1	Sep. 2014	Logrado
H13	[*] 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	Mar. 2015	0	Ago. 2014	
H15	Intercambio Internacional	1	Abr. 2015			
H14	[*] Caracterización histórica, cultural y técnica del queso palmito	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.	Medio	Sensibilizar a las empresas de la región sobre la importancia de la innovación para la mejora de la competitividad.	Coordinador del proyecto
2. Aspectos climatológicos afectan sensiblemente la producción.	Baja	Trabajar con sectores productivos menos propensos a bajas sensibles en la producción por aspectos climatológicos.	Coordinador del proyecto
3. Las municipalidades y entidades regulatorias (MAG, SENASA, Salud, etc) no logran coordinar esfuerzos.	Baja	Integrar a los funcionarios de las diversas entidades regulatorias en las mesas de trabajo.	Invitado Proyecto
4. No es posible identificar recursos financieros interesados en participar del mercado local de CO2.	Baja	Crear un mecanismo de incentivos para participar del mercado local de CO2.	Coordinador del proyecto
5. Los precios de los productos agrícolas y pecuarios sufren bajas significativas.	Baja	Asegurarse de contar con beneficiarios del sector agroindustrial comprometidos con los procesos de asistencia técnica, con mentalidad de largo plazo.	Coordinador del proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 25 **RIESGOS VIGENTES:** 15 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **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	el esquema de costos compartidos ha funcionado pero con limitaciones
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	todavía parece haber poco interés de las pymes

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Sensibilización, Gestión y Articulación con Gobierno Nacional para trabajo conjunto en ejes de infraestructura estratégica y competitividad empresarial.
Los consejos (académico, Tecnologías y energías) se mantienen activos en el marco de la Agencia de Desarrollo y son referente para decisiones estratégicas.
El DEL se abre espacio en agendas municipales.
Los productos de conocimiento generados por la Agencia se sitúan como insumo incidir en política pública.
Se crea la Unidad de Vinculación con la Empresa en la Municipalidad de San Carlos.
El plan director promovido por la consultoría de turismo "Productos de turismo de Bienestar y Salud" motiva y agrupa a empresarios alrededor de la iniciativa.
Se planifica para el 2015 crear dentro de la Agencia de Desarrollo la unidad de apoyo empresarial que articule a otros actores para fortalecer la competitividad empresarial de la Región.
El convenio ZEE – COOPELESCA, firmado en junio de 2014, permite tener la plataforma para pago automático de una membresía mensual, en 2014 se logra un incremento mensual del 30% respecto a los patrocinios regulares y se proyecta sobre esta misma base para el 2015 un incremento anual del 100%.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. La sostenibilidad como factor de competitividad, los sectores intervenidos de Turismo y Agroindustria han mostrado interés en la carbono neutralidad, sin embargo se presumía que el sector turismo y su público meta serían los que más impulsarían esta iniciativa y la transformarían en un valor agregado muy mercadeable; por el contrario el sector Agroindustrial ha tenido alto interés en la implementación de los planes de gestión y el mercadeo de la carbono neutralidad como un valor diferenciado de competitividad en los mercados Europeos y Norte Americanos.	Implementation	Muñoz, Alexander
2. La generación de productos de conocimiento surgida de los hallazgos de trabajos de investigación en la región, son percibidos con mucha credibilidad ante el gobierno central y otras instituciones y se toman como una herramienta más para la generación de política pública en busca del fortalecimiento de la competitividad empresarial de las PYMES.	Implementation	Muñoz, Alexander
3. Plataforma regional para la resolución alterna de conflictos, los hallazgos realizados evidencian que ya existen alternativas para la aplicación de la ley RAC en diferentes instituciones públicas y privadas, las cuales son subutilizadas; por lo tanto una posible articulación de estas iniciativas pueden potencializar su alcance e impacto, sin requerir necesariamente formar una plataforma nueva.	Sustainability	Muñoz, Alexander