Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2015 - JUNIO 2015

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

Nro. Proyecto: CR-M1017 - Proyecto No.: ATN/ME-12857-CR

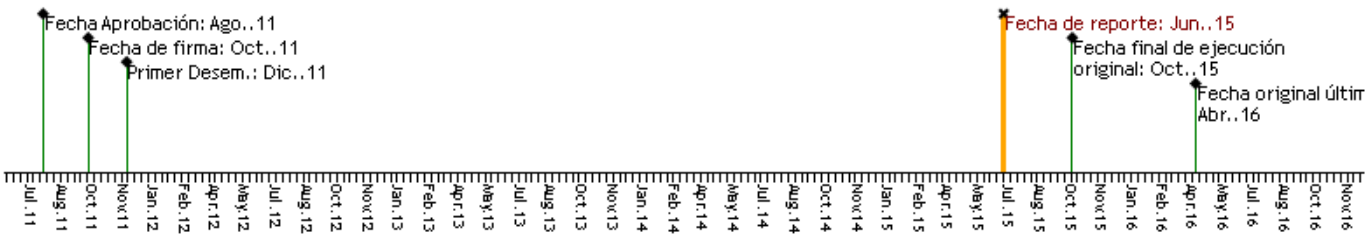
Propósito: Fortalecer la sostenibilidad de las empresas en la Región Huétar Norte por medio de la articulación pública privada que facilite la mejora de los activos regionales, la inclusión de MiPyME en las cadenas de valor y la innovación en sus productos, procesos y servicios

País Administrador	País Beneficiario
COSTA RICA	COSTA RICA

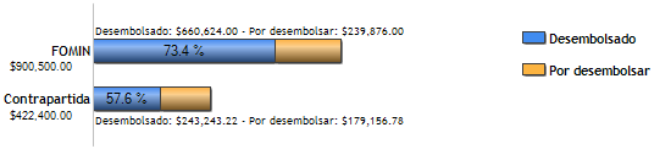
Agencia Ejecutora: Asociación Agencia para el Desarrollo dela Región Huétar Norte

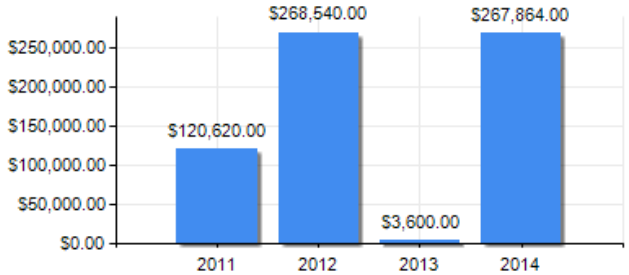
Líder equipo de diseño: BETSY MURRAY
Líder equipo de supervisión: BETSY MURRAY

CICLO DEL PROYECTO

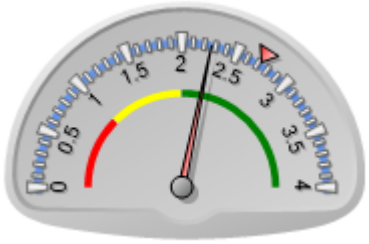


RECURSOS

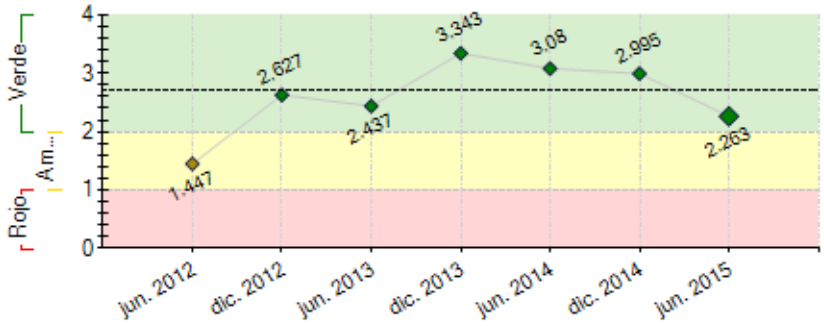




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.263
Promedio FOMIN: 2.726

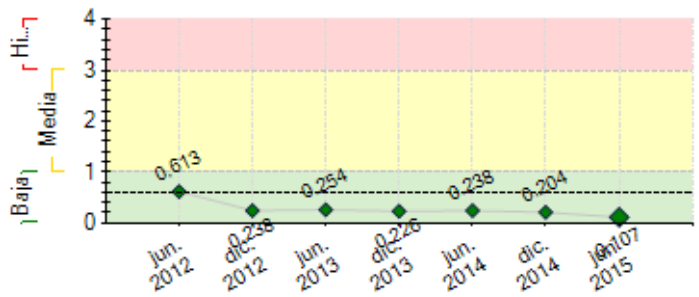


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.601

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

LOGROS: Consejos funcionando. Incidencia en 4 Municipalidades en DET. Programas académicos de instituciones educativas reestructurados. Plan estratégico territorial. PyME's incorporan la sostenibilidad como factor competitivo. Se posicionan activos territoriales. Agencia posicionada a nivel nacional. Generación de productos de conocimiento. Se crea la Unidad de Apoyo Empresarial. Incidencia en desarrollo de CVA.

DIFICULTADES: Poco interés de PyME's en capacitación. Las PyME´s no acceden a recursos (SBD, MICIT), falta acompañamiento real. Las políticas públicas no están alineadas a los requerimientos de PyME´s rurales (Oferta de apoyo dispersa, aunsencia de acompañamiento), Política pública no es inclusiva para PYMES

ACCIONES: Aporte regional y nacional en DET. Consolidación de los consejos. Apoyo para fortalecer la competitividad. Generación de productos de conocimiento, promoción de los activos territoriales como estrategia de competitividad.

RIESGOS Los periodos electorales municipales y nacionales relentisan la incidencia con gobiernos.

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 incidir en política pública. Promover la Agencia de Desarrollo a nivel nacional e internacional. Poner acción estrategias planeadas en función de la sostenibilidad económica del espacio.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
La Agencia ha avanzado en su plan estratégico regional, principalmente con la articulación de actores alrededor de temas específicos - la oferta académica y de capacitación, infrastructura, opciones para un centro de valor agregado, turismo de bienestar. Se ha enfocado en potenciar los activos territoriales, y cadenas de valor, aunque los jerarcas de los cantones fronterizos más pobres y de menor población se apartan a veces del concepto económico de la región para conformar un territorio, con el estímulo de inversiones públicas valiosas de los programas del gobierno central y el Instituto de Desarrollo Rural.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

RESULTADOS: Articulación con Municipalidad de San Carlos, PROCOMER Y MEIC para fortalecer las PyME´s. Consolidación del Consejo Empresarial. Se reconoce a nivel nacional la Agencia como referente. Ejecución del Foro Nacional de Agentes de DET. Se logran acercamientos con el proyecto tejiendo desarrollo. INA, ICT y Sector turismo articulado con el plan director de turismo de bienestar y salud. Formación de la Unidad de Apoyo Empresarial. Entidades financieras y gobierno ven el modelo ganar ganar como opción real de apoyo a PyME´s.

DIFICULTADES: Los Jerarcas de MICIT, MEIC y PROCOMER no conocen el contexto de las PyME´s rurales y las políticas propuestas están muy estructuradas a las experiencias de la meseta central. Las PyME´s no tienen la capacidad para accesar por si solos a la oferta actual de recursos financieros de SBD y otros, y el acompañamiento existente para gestión es muy limitado, lo que hace que muy pocas empresas de la región capten este tipo de recursos (ejemplo fondos PINN).

PLANES SEMESTRE II-15: Divulgación del modelo inclusivo ganar ganar como alternativa para encadenar PyME´s. Inicio de la implementación del plan director de turismo de bienestar y salud. Apoyar en el fortalecimiento del sector turismo de la región y su asociatividad. 10 PyME´s con planes de gestión para ser carbono neutral. Fortalecimiento de la Unidad de Apoyo Empresarial. Socializar resultados de consultorías y generar productos de conocimiento.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Durante el primer semestre de 2015 se finalizaron los borradores de la mayor parte de los valiosos productos de conocimiento que surgieron de la implementación del proyecto, y el segundo semestre deben enfatizar la diseminación de los mensajes claves de cada proceso y product ante audiencias claves, para poder brindar aportes técnicos tanto a los actores de la region como entidades gubernamentales en sus áreas de interés.

El trabajo de turismo de bienestar con las aguas termales como producto turistico nuevo requiere solida organizacion y seguimiento para afianzarse y poder entrar en mercadeo efectivo entre los mercados potenciales. Hay un riesgo de que la organización incipiente no tenga suficiente fuerza para llevar a cabo la iniciativa de manera efectiva.

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	Planificado	Logrado	Estado
R.1	Porcentaje de implementación del nuevo plan estratégico territorial.	0 Oct. 2011				60 Oct. 2015	70 Jun. 2015	
R.2	Actividades de mejora de los activos territoriales surgidas de la articulación público privada.	0 Oct. 2011				4 Oct. 2015	1 Jun. 2015	
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:

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 Ene. 2015	Finalizado
C1.I2	Porcentaje de avance en el cumplimiento del plan estratégico territorial.	0 Oct. 2011				30 Oct. 2014	70 Jun. 2015	Finalizado
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	352 Jun. 2015	Finalizado

Componente 2: Fortalecimiento de la competitividad de las empresas

Peso: 32%

Clasificación:

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 Jun. 2015	Finalizado
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	Si Jun. 2015	Finalizado
C2.I5	Productores de cadenas agroalimentariasque cumplen con los estándares requeridos por los comercializadores.	0 Oct. 2011				160 Oct. 2015	109 Jun. 2015	Finalizado
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 Jun. 2015	Finalizado

Componente 3: Medio ambiente como factor de competitividad

Peso: 27%

Clasificación:

C3.I1	Alternativas para desarrollo de productos turísticos sostenibles en la región.	0 Oct. 2011				10 Jun. 2014	10 Jun. 2015	Finalizado
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	30 Jun. 2015	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	1 May. 2015	Finalizado
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	15 Jun. 2015	En curso
C3.I11	Agroindustrias que han recibido asistencia técnica para mitigar sus emisiones de CO2.	0				4 Oct. 2015	5 Jun. 2015	Finalizado

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

Peso: 13%

Clasificación:

C4.I1	Porcentaje de implementación de la estrategia de comunicación.	0 Oct. 2011				25 Ene. 2013	75 Jun. 2015	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 Jun. 2015	Finalizado
C4.I3	Se cuenta con vídeos, testimonios, y reportajes sobre los efectos de las intervenciones.					Oct. 2014	Si Dic. 2014	En curso
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. 2014	En curso

Hitos	Planificado	Fecha	Logrado	Fecha en que se	Estado

			Vencimiento		logró	
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	1	May. 2015	Logrado tarde
H15	[*] Intercambio Internacional	1	Jun. 2015	1	Jun. 2015	Logrado
H14	[*] Caracterización histórica, cultural y técnica del queso palmito	1	Jul. 2015			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

[X] Insuficiencia de fondos de contrapartida

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. 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
2. 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
3. Las mejoras en infraestructura vial esperadas sufren atrasos significativos.	Baja	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
4. Las municipalidades tienen dudas sobre su papel vis a vis el rol de la agencia de desarrollo.	Baja	Mantener buenas relaciones con las diferentes municipalidades participantes, y aclarar los papeles y niveles de responsabilidad para el desarrollo territorial.	Invitado Proyecto
5. Los medios nacionales no se interesan en la divulgación masiva de contenidos.	Baja	Se generan y envían comunicados de prensa a los medios nacionales constantemente.	Coordinador del proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 25 **RIESGOS VIGENTES:** 12 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 13

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)	Se ha visto limitado interes de las pymes en pagar por servicios
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	La Agencia es pequeña con limitada capacidad.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Partiendo de las expectativas generadas con el Foro Nacional de Agentes de DET se debe dar seguimiento a los participantes y trabajar sobre la integración de la agencia a una iniciativa centroamericana surgida en Junio.
Transformar el reconocimiento que tiene la Agencia a nivel nacional en mayor incidencia para influir en política pública que se adapte a las necesidades reales de la PyME´s rurales.
Los productos de conocimiento generados por la Agencia se sitúan como insumo para las mesas de trabajo buscando incidir en la política pública.
Dentro de la Agencia se instaura la Unidad de Apoyo Empresarial que permita tender un puente entre las PyME´s y los recursos disponibles para ellas, y generar una acompañamiento en todo el proceso de formulación, gestión y ejecución.
El plan director promovido por la consultoría de turismo "Productos de turismo de Bienestar y Salud" motiva y agrupa a empresarios de toda la cadena productiva alrededor de la iniciativa, y además se suma el INA, La Universidad Técnica Nacional y el ICT.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. En entidades con poca capacidad en gestión de conocimiento y comunicación, que pueden no reconocer la importancia de la implementación de un plan de comunicaciones al querer enfocar en lo técnico, es recomendable invertir recursos al inicio en coaching en comunicaciones para que comprendan el impacto que podrían tener las acciones estratégicas bien comunicadas.	Diseño	Murray, Betsy *[FOMIN]*
2. La falta de capacidades locales de comunicacion estrategica influyo en la poca incidencia con audiencias claves, en momentos oportunos para incluir en politicas publicas.	Implementación	Murray, Betsy *[FOMIN]*
3. El logro de un empleo de calidad no puede ser planteado como un objetivo general de las estrategias de desarrollo económico territorial, sino como un objetivo específico de las mismas, esto es, uno de sus ejes principales de actuación, ya que se trata de un medio y no un fin, para alcanzar los objetivos de mejora de la situación económica y social en los territorios del país (Dr. Francisco Alburquerque Llorens).	Sostenibilidad	Muñoz, Alexander
4. Las reflexiones planteadas por el Foro Nacional de Agentes de Desarrollo nos deja entrever la necesidad de generar articulación entre los mismos agentes de desarrollo u organizaciones que promueven la competitividad de los territories, con el fin de tener mayor trascendencia a nivel nacional.	Sostenibilidad	Muñoz, Alexander
5. El reconocimiento evidenciado de la Agencia para el Desarrollo de la RHN en audiencias claves, no supedita una incidencia mayor en las políticas públicas del país, y si bien es tomada como referente, es costoso el trascender en decisiones finales.	Sostenibilidad	Muñoz, Alexander