Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2015 - DICIEMBRE 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

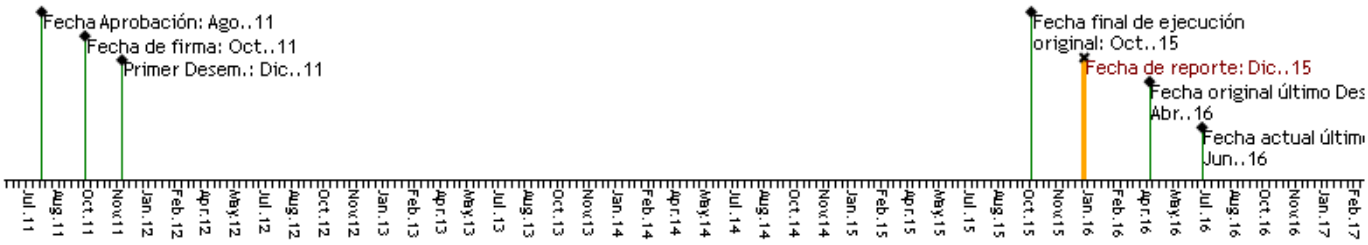
Propósito: Fortalecer la sostenibilidad de las empresas en la Región Huétar Norte por medio de la articulación pública privada que facilite la mejora de los activos regionales, la inclusión de MiPyME en las cadenas de valor y la innovación en sus productos, procesos y servicios

País Administrador	País Beneficiario
COSTA RICA	COSTA RICA

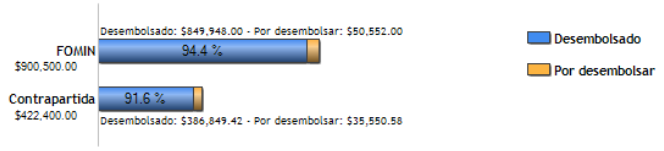
Agencia Ejecutora: Asociación Agencia para el Desarrollo dela Región Huétar Norte

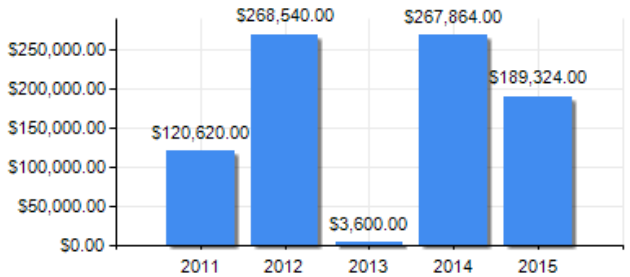
Líder equipo de diseño: BETSY MURRAY
Líder equipo de supervisión: BETSY MURRAY

CICLO DEL PROYECTO

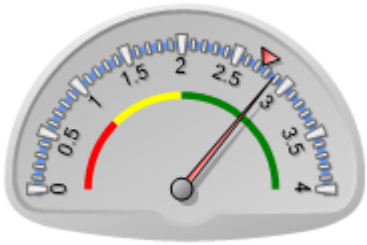


RECURSOS

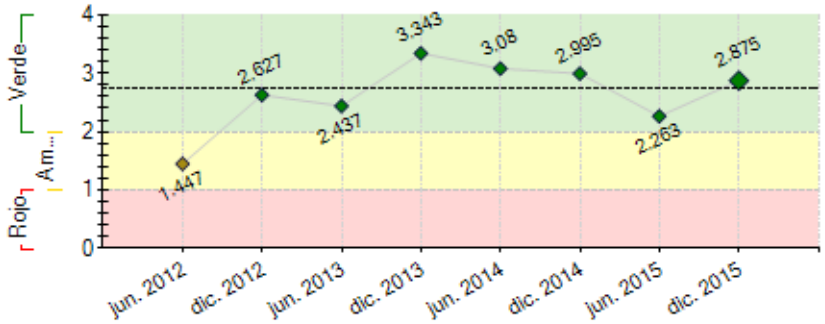




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.875
Promedio FOMIN: 2.742

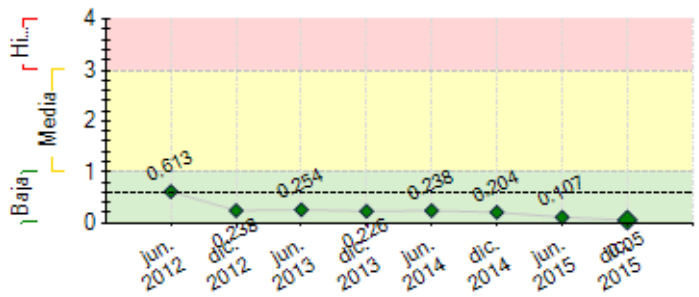


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.609

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. Generación de productos de conocimiento. Creación de Unidad de Apoyo Empresarial en la Agencia. Incidencia en gestión y desarrollo del Centro de Valor Agregado, fortalecimiento del sector turismo con implementación del Plan director de Bienestar y Salud.

DIFICULTADES:
Poco interés de PyME's en capacitación. Las PyME´s no acceden a recursos, falta acompañamiento real. Las políticas públicas no están alineadas a los requerimientos de PyME´s rurales.

ACCIONES:
Aporte al conocimiento en DET. Articular con actores para fortalecer la competitividad empresarial. Generación de productos de conocimiento. Promoción de los activos territoriales como estrategia de competitividad.

RIESGOS
Política pública no es inclusiva para PYMES. Los periodos electorales municipales y nacionales. Empresarios con visión de corto plazo.

PERSPECTIVAS
La dinámica de los consejos aporta al desarrollo territorial. Credibilidad de la agencia permitirá tener incidencia más efectiva en la política pública. El sector turismo se fortalece y se aglutina alrededor de la asociatividad.

ACCIONES FUTURAS

Incidir en política pública. Promover la Agencia nacional e internacionalmente. Ejecutar acciones sobre la sostenibilidad económica.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
La Agencia continua con cierto liderazgo en articular actores y con poder de convocatoria para asuntos claves en el territorio. Un reto que continua es la capacidad propositiva en el territorio para atraer beneficios para impulsar el desarrollo y la innovación.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

RESULTADOS: El sector turismo se articula alrededor del plan director de turismo de bienestar y salud con participación de Municipalidad de San Carlos, INA e ICT, formando el Consejo de Turismo para su ejecución. La propuesta de un destino de bienestar y salud hace eco Nacional y se toma como experiencia piloto en Costa Rica acercando a otros actores Nacionales. Se acentúa la incidencia de la Agencia en la gestión y desarrollo del Centro de Valor Agregado el cual tiene ya los recursos para el estudio de pre factibilidad y diseño, además se logra incorporar el modelo de empresas anclas en la política agroalimentaria del país. El consejo académico y las mesas de trabajo están organizando el 2 congreso de inglés. La Cámara de Tecnologías y otros actores desarrollan el tercer Technology Summit.

DIFICULTADES: El ICT se articula tímidamente al plan director. Los empresarios se inclinan más resultados de corto plazo que por la planificación y ejecución estratégica de acciones.

PLANES SEMESTRE I-16: Fortalecimiento de los Consejos de Turismo y Empresarial con acciones enfocadas mejorar la asociatividad. Apoyo al sector turismo para continuar la ejecución del plan director de turismo. Fortalecimiento de la Unidad de Apoyo Empresarial. Articular con instituciones para acompañar a PYMES en la formulación y gestión de recursos del MICIT para innovación.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

En este semestre la Agencia concentro sus mayores esfuerzos en impulsar las acciones delineadas en el plan director de turismo de bienestar y salud, articulando actores de diferentes giros de negocio alrededor del desarrollo del nuevo producto turístico, que aprovecha los recursos endógenos de aguas termales y las inversiones en infraestructura turística. Las actividades con el sector agroexportadora, TICs y entidades académicas muestran los esfuerzos por activar los sectores productivos y la formación de capital humano apropiado para las necesidades de las empresas del territorio.

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	75 Dic. 2015	
R.2	Actividades de mejora de los activos territoriales surgidas de la articulación público privada.	0 Oct. 2011				4 Oct. 2015	3 Ene. 2016	
R.3	Empresas que acreditan la mejora de sus procesos, productos o servicios.	0 Oct. 2011				40 Oct. 2015	16 Dic. 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 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 Jul. 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: 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 Jul. 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 Jul. 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 Jul. 2015	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	10 Jun. 2015	Finalizado
C3.I2	MIPyMEs turísticas que han cuantificado su emisión de CO2	0 Oct. 2011				30 Oct. 2013	20 Dic. 2015	Atrasado
C3.I3	Agroindustrias que han cuantificado su emisión de CO2.	0 Oct. 2011				4 Oct. 2013	7 Dic. 2015	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	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	80 Dic. 2015	Finalizado
C3.I10	MIPyMEs turísticas que han recibido asistencia técnica para mitigar sus emisiones de CO2.	0				30 Oct. 2015	20 Dic. 2015	Atrasado
C3.I11	Agroindustrias que han recibido asistencia técnica para mitigar sus emisiones de CO2.	0				4 Oct. 2015	7 Dic. 2015	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	80 Dic. 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. 2015	Atrasado

	Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	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	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	1	Jul. 2015	Logrado

[*] 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. 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.	Project Guest
2. Aspectos climatológicos afectan sensiblemente la producción.	Baja	Trabajar con sectores productivos menos propensos a bajas sensibles en la producción por aspectos climatológicos.	Project Coordinator
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.	Project Coordinator
4. 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.	Project Coordinator
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.	Project Coordinator

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] 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	los apoyos de asistencia técnica y financiera a pymes son limitados
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	las pymes son poca propositivas y no buscan los apoyos

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se conforma el Consejo de Turismo para dar seguimiento a la ejecución del plan director de turismo de Bienestar y Salud, se suma la Municipalidad de San Carlos el INA, La Universidad Técnica Nacional y el ICT, así como otros actores nacionales.

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 un acompañamiento en todo el proceso de formulación, gestión y ejecución en articulación con las instituciones involucradas (MEIC, MICIT, PROCOMER, OTROS).

Se fortalece el convenio que existe entre la Agencia de Desarrollo y COOPELESCA para el recaudo de membresías, a través de un outsorcing que permite la gestión, cierre y seguimiento de acuerdos con actores que quieren sumarse y apoyar todas la iniciativas con aportes financieros.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. La visión de corto plazo de empresarios ocasionada por la necesidad de resultados, debe ser administrada con el requerimiento de procesos bien planificados y sostenibles en el mediano y largo plazo, lo que puede hacer que se complemente lo mejor de las dos visiones, incentivando permanentemente con acciones concretas y resultados en el marco de un plan.	Sustainability	Muñoz, Alexander