Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2016 - JUNIO 2016

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

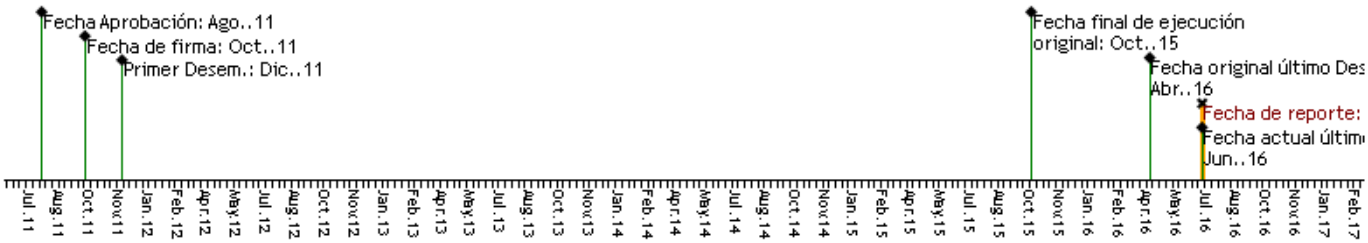
País Administrador	País Beneficiario
COSTA RICA	COSTA RICA

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

Líder equipo de diseño: BETSY MURRAY

Líder equipo de supervisión: BETSY MURRAY

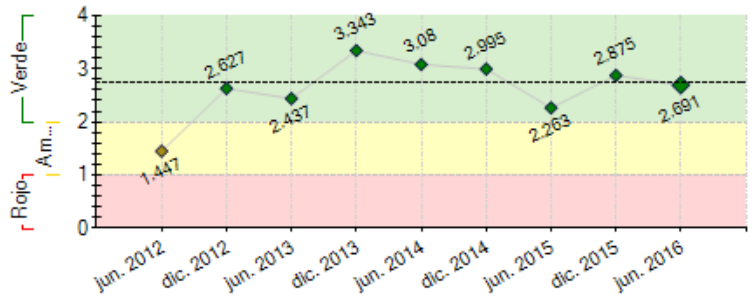
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$995,000.00	$171,894.85	$823,105.15
Contrapartida	$422,400.00	$0.00	$580,765.01

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

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 Desarrollo 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. SIRZEE articulado con IDE Regional, IDE Local de la Municipalidad, desarrollo del Observatorio de la territorialidad.

DIFICULTADES:
Poco interés de PyME's en capacitación. Las PyME´s no acceden a recursos disponibles, por desinterés y lentitud gubernamental. El aporte económico privado para la sostenibilidad de la agencia es mínimo.

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 y encadena otros sectores.

ACCIONES FUTURAS

Incidir en política pública. Promover la Agencia de Desarrollo a nivel nacional e internacional. Ejecutar acciones sobre la sostenibilidad económica de la Agencia a través de la unidad de desarrollo empresarial.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El proyecto dio muchas lecciones sobre el desarrollo económico territorial en una zona principalmente agrícola, de productos frescos. El territorio de intervención tiene riqueza productiva y áreas de pobreza y economía de subsistencia, por razones históricas y geográficas, con poblaciones dispersas y pequeñas en su mayoría. La historia pionera de la región hizo que las empresas más grandes resolvieran internamente sus necesidades de abastecimiento y servicios, como resultado inhibiendo el desarrollo de un mercado pujante de servicios especializados y bienes en el mercado local. El surgimiento del turismo de naturaleza en las ultimas décadas ha dado un dinamismo diferente en algunos puntos de la región, y el interés en ampliar la diversidad del producto turístico para mejor aprovechar los activos territoriales, como las aguas termales en servicios terapéuticas, recibió un impulso importante por parte del proyecto. El análisis de algunas cadenas de valor agrícolas y buenas practicas en el financiamiento y la provisión de asistencia técnica dentro de los eslabones de las cadenas dio luces sobre metodologías a promover, y medios para interesar a la banca comercial en financiar la producción agrícola.

Las fortalezas y los retos para la Agencia de Desarrollo Económico de la Región Huetar Norte quedaron plasmados en la evaluación final. La formación de cuadros técnicos nuevos en la temática de desarrollo económico territorial no pasó de sensibilización, y no tuvo suficiente fuerza para asegurar que los consejos sectoriales actúen de manera autónoma bajo la coordinación general de la Agencia. Aun no se visualiza un grupo con capacidad propositiva fuerte para presentar soluciones y captar la oferta de recursos financieros del sector publico dedicados a la infrastructura, organización y gestión de proyectos productivos en los territorios rezagados, que les brindaría mayor sostenibilidad.

Evaluación final
RETOS para la ADEZN para Impulsar Estrategia DET – ZEE.
Retos para la gestión de conocimiento para la transformación territorial:
? Generar programas sistemáticos de formación estratégica y técnica - instrumental, para la gestión de estrategias e iniciativas DET en la RHN, para profundizar sobre la sensibilización realizada.
? Incidir en la baja escolaridad en la fuerza laboral de la RHN, por medio de la orientación del Consejo Académico hacia las demandas futuras de la economía dinámica.
? Sistematizar, monitorear y evaluar periódicamente los resultados e impactos de las Iniciativas Estratégicas para asegurar la comunicación estratégica y el aprendizaje.
Retos del diseño, articulación y realización de Iniciativas Estratégicas Innovadoras:
? Lograr la auto – gestión de las Iniciativas Estratégicas Innovadoras Existentes – turismo de Bienestar y Salud con aguas termales, mercado territorial de carbono, etc.
? Aprovechar potencialidad de productos de conocimiento realizados para impulsar nuevas Iniciativas Estratégicas Innovadoras transformadoras de la economía territorial y de mitigación de la vulnerabilidad frente a cambios bruscos mercado, clima.
? Aprovechar articulación existente de emprendimientos TIC, para diseñar e impulsar una Iniciativa Estratégica Innovadora para dinamizar la gestión empresarial en cadenas de valor.
? Lograr concreción de apuestas estratégicas en Infraestructura Estratégica.
? Concretar el proceso para territorializar fondos del Gobierno Central por ejemplo del Ministerio de Ciencia y Tecnología para innovación con base en un programa del BID.
? Agregar demandas del empresariado del territorio para atraer servicios técnicos y recursos.
? Establecer una relación estratégica con el INDER para aprovechar sus recursos para un Corredor Logístico Agroindustrial en el territorio, entre otras oportunidades de infraestructura.
Retos para la articulación público privado y facilitación de la gobernanza asociativa:
? Lograr la auto – gestión de los diferentes Consejos y mecanismos de gobernanza de Iniciativas Estratégicas Innovadoras, reconociendo el valor de la facilitación de la Agencia para garantizar continuidad de este servicios especializados.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Las fortalezas de la Agencia en la ejecución del proyecto son las capacidades demostradas para:
a) Ejercer el poder de convocatoria en el territorio, y de convencimiento para crear los Consejos Técnicos Sectoriales.
b) Analizar prospectivamente las dinámicas económicas territoriales, para identificar factores claves de competitividad de sectores económicos con potencialidades para dinamizar la economía local,
c) Impulsar iniciativas estratégicas innovadoras en el marco de una visión más amplia de desarrollo económico territorial, en conjunto con una masa crítica de pequeñas y medianas empresas, actores del gobierno central con presencia en el territorio, las municipalidades y otras organizaciones claves territoriales.
d) Incidir en tomadores de decisión de la política pública nacional, para incorporar elementos de las experiencias recogidas del Proyecto en elementos de políticas públicas.

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=40374286

SECCIÓN 3: INDICADORES

	Indicadores		Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje
Propósito: Fortalecer la sostenibilidad de las empresas en la Región Huétar Norte por medio de	R.1	Porcentaje de implementación del nuevo plan estratégico territorial.	0	60	75	0 %
	R.2	Actividades de mejora de los activos territoriales surgidas de la articulación público privada.	0	4	4	0 %
	R.3	Empresas que acreditan la mejora de sus procesos, productos o servicios.	0	40	42	0 %

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

Clasificación: Satisfactorio

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	0 %
	C1.I2	Porcentaje de avance en el cumplimiento del plan estratégico territorial.	0	30	70	0 %
	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	0 %
	C1.I4	Instituciones públicas que utilizan SIRZEE en su trabajo de planificación de desarrollo económico	0	8	4	0 %
	C1.I5	Empresas privadas que utilizan SIRZEE para sus actividades productivas y comerciales.	0	50		0 %
	C1.I6	La agencia se encuentra funcionando como ente reconocido de articulación regional de desarrollo económico.			Si	0 %
	C1.I7	Funcionarios capacitados de organizaciones privadas e instituciones públicas en formulación de estrategias e implementación de acciones concretas DEL.	0	80	352	0 %
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	60	63	0 %
	C2.I2	Productores agrícolas capacitados en temas empresariales, cultura financiera y opciones de financiamientos.	0	100	97	0 %
	C2.I3	Empresas de industria o servicios que soportan cadenas productivas que han recibido asistencia técnica especializada.	0	10	0	0 %
	C2.I4	Productores de queso palmito manifiestan interés en desarrollar norma técnica de su producto.			Si	0 %
	C2.I5	Productores de cadenas agroalimentariasque cumplen con los estándares requeridos por los comercializadores.	0	160	109	0 %
	C2.I6	Negocios cerrados entre empresas y MIPEs de industria o servicio que soportan cadenas productivas diagnosticadas como parte del proyecto.	0	20	2	0 %
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	10	10	0 %
	C3.I2	MIPyMEs turísticas que han cuantificado su emisión de CO2	0	30	21	0 %
	C3.I3	Agroindustrias que han cuantificado su emisión de CO2.	0	4	10	0 %
	C3.I4	Análisis de alternativas para mitigar los efectos de cambios repentinos en los mercados de los principales productos primarios.	0	1	1	0 %
	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	30	0 %
	C3.I6	Diseño de mecanismos para incentivar la participación de empresas en un mercado local de CO2.			Si	0 %
	C3.I7	Análisis de alternativas para la reutilización, tratamiento y disposición de desechos agrícolas críticos.	0	1	1	0 %
	C3.I8	El tema C-Neutral entra en la agenda del ICT.			Si	0 %
	C3.I9	Porcentaje de actores que reconocen que se ha producido una mejora en los activos territoriales.	0	75	80	0 %
	C3.I10	MIPyMEs turísticas que han recibido asistencia técnica para mitigar sus emisiones de CO2.	0	30	21	0 %
	C3.I11	Agroindustrias que han recibido asistencia técnica para mitigar sus emisiones de CO2.	0	4	10	0 %
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	25	85	0 %
	C4.I2	Se mantienen intercambio de la experiencia de la agencia DEL con al menos una región de Costa Rica.			Si	0 %
	C4.I3	Se cuenta con vídeos, testimonios, y reportajes sobre los efectos de las intervenciones.			Si	0 %
	C4.I4	Las mejores prácticas, estudios de caso, y efectos socio ambientales se han documentado y difundido según la estrategia de comunicación.			Si	0 %

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

[X] Insuficiencia de fondos de contrapartida

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Las municipalidades tienen dudas sobre su papel vis a vis el rol de la agencia de desarrollo.
Nivel: Baja **Responsable:** Project Guest **Estado:** Vigente
Comentarios: Junio 2014: Se trabaja conjuntamente con 4 municipalidades en temas de DET, sin embargo aún persiste ciertos recelos.La Agencia de Desarrollo es utilizada en buena medida como una especie de consejo consultivo en algunos temas

2. Las mejoras en infraestructura vial esperadas sufren atrasos significativos.
Nivel: Baja **Responsable:** Project Coordinator **Estado:** Vigente
Comentarios: 2014: De acuerdo al cronograma del Plan Estratégico 2012-2017, las principales obras de infraestructura estratégica están ejecutadas dentro de los plazos normales, aunque sus cronogramas originales han sufrido algunas modificaciones propias a este tipo de proyectos.

3. Los medios nacionales no se interesan en la divulgación masiva de contenidos.
Nivel: Baja **Responsable:** Project Coordinator **Estado:** Vigente
Comentarios: Diciembre 2013: Se ha tenido presencia a nivel nacional, sobre todo en el área de gobernanza territorial y un interés moderado en eventos y actividades realizados.Junio 2014: El interés aún es limitado, sin embargo si se ha logrado ganar espacios en medios que promueven logros de la agencia y el proyecto.Diciembre 2014: Se difunden logros en competitividad empresarial en medios nacionales, sin embargo no son lo suficiente de acuerdo a la relevancia de la información y el esfuerzo para se divulguen.

4. Las municipalidades y entidades regulatorias (MAG, SENASA, Salud, etc) no logran coordinar esfuerzos.
Nivel: Baja **Responsable:** Project Guest **Estado:** Vigente
Comentarios: Junio 15: Con una incidencia en diferentes espacios no liderados por ZEE así como integrando representantes en diferentes actividades promovidas por la Agencia, se logran pequeñas incidencias a nivel local en algunas instituciones, además con una estrategia paralela de mostrar a Ministros y sus gabinetes las fortalezas de la RHN y los esfuerzos productivos que han ido generando resultados transcendiendo lo convencional por lo que nos han conocidoLo anterior se expresa en grandes incidencias como la construcción del Centro de Valor Agregado CVA, propuesto y en desarrollo con la participación de las instituciones locales y el gobierno nacional, teniendo presencia muy activa la Agencia de Desarrollo.

5. 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.
Nivel: Baja **Responsable:** Project Guest **Estado:** Vigente
Comentarios: 2014: El agrupamiento de las Municipalidades del norte es una estrategia para mover recursos que no afecta los objetivos del proyecto, ya que los componentes de gobernanza y competitividad se trabajan y profundizan con todas las Municipalidades de la Región Huetar Norte; en tal sentido el riesgo aún sigue vigente, pero para efectos de DET el espacio de incidencia de la Agencia de Desarrollo se ha incrementado.

6. Se atrasan las obras de infraestructura vial y aduanal.
Nivel: Baja **Responsable:** Project Coordinator **Estado:** Vigente
Comentarios: 2014: De acuerdo al cronograma del Plan Estratégico 2012-2017, las principales obras de infraestructura estratégica están ejecutadas dentro de los plazos normales, aunque sus cronogramas originales han sufrido algunas modificaciones propias a este tipo de proyectos.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 25 **RIESGOS VIGENTES:** 8 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 15

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable
El hecho de que el ITCR y MAG apoyan a la Agencia con personal ejecutivo, y el INA y otros apoyan con instalaciones y recursos hace probable la continuación de la Agencia. Si lograran intermediar recursos para el desarrollo del territorio, podría recibir ciertos ingresos que ayudarían a las finanzas de la entidad.

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)	

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

El convenio entre COOPELESCA y la Agencia de Desarrollo para el recaudo de los aportes a través del recibo eléctrico, se dinamiza como estrategia para formalizar y asegurar la continuidad de los aportes, para esto se terceriza la gestión, la cual parte de la sensibilización realizada por la Agencia en sus diferentes eventos, da seguimiento a los interesados y se gestiona la firma del acuerdo de deducción.
La Unidad de Comunicación ejerce estrategias de marketing para financiar el programa SINERGIA, con convenios con actores privados y públicos que publicitan.
Eventos como el XV aniversario y sus diferentes actividades se están planificando desde inicio del 2016, y que sean fuente de ingreso por patrocinios.
La Unidad de Desarrollo Empresarial, está gestionando la movilización de recursos de fondos de innovación del MICIT del componente dos para fungir como unidad de innovación.
Dentro de la Unidad se ejecutan otros procesos de gestión y formulación de propuestas y proyectos que contribuyen a la misión de la Agencia, y además permite generar recursos para fortalecer la gestión técnica.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativo a	Autor
1. Los procesos prácticos que permiten intercambiar con actores, experiencias, casos, tecnologías, entre otros generadores de conocimiento, provocan un mayor impacto en la formación de capacidades de los beneficiarios y acorta notablemente las etapas de los procesos incidiendo en ejecuciones más eficientes en el uso de recursos y efectivas en el logro de objetivos.	Implementation	Muñoz, Alexander
2. La ADEZN tiene un reconocimiento regional y nacional por su capacidad de generar propuestas de proyectos estratégicos con las cuales ha logrado movilizar fondos públicos que impactan en el desarrollo territorial. La transparencia en las gestiones ha fortalecido la credibilidad y capacidad de ejecución. No obstante, el desafío está centrado en incidir que esta legitimidad se traduzca en mecanismo para territorializar políticas y fondos públicos	Implementation	Muñoz, Alexander
3. En los proceso organizativos los actores público privados requieren una acompañamiento mayor, hasta una etapa madura de los procesos, ya que continuar el emprendimiento por si solos limita el desarrollo estratégico de propuestas y la ejecución de las mismas, donde gana terreno las necesidades del día a día y se aleja del hilo conductor originalmente planteado.	Implementation	Muñoz, Alexander

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Diseño de un plan director para desarrollar un producto turístico de Bienestar y Salud basado en la presencia de aguas termales (Otros)
Autor: Gala Termal Este documento esta disponible en el sistema PSR, y en IDBDocs # 39640305

Productos principales del proyecto

[Jul. 2014] Opciones de mitigación ante los efectos de cambios repentinos en los mercados de los principales productos primarios del territorio (Other)

Autor: José Eduardo Angulo Aguilar

[Nov. 2014] Límites y alcances de los encadenamientos empresarial en regiones de bajo desarrollo (Case Study)

Autor: Agencia para el Desarrollo Productivo de la Región Huetar Norte, Consultor José Eduardo Angulo Aguilar

[Nov. 2014] Promoviendo empresas agroindustriales inclusivas a partir de una estrategia ganar ganar (Lessons learned/best practices)

Autor: Agencia para el desarrollo productivo de la Región Huetar Norte, Ing. Federico Villalobos, MBA Alfredo Aguilar Calderón.

[May. 2015] ANALIZAR ALTERNATIVAS ECONÓMICAMENTE FACTIBLES PARA LA REUTILIZACIÓN, TRATAMIENTO Y DISPOSICIÓN DE DESECHOS AGRÍCOLAS CRÍTICOS PARA EL AMBIENTE Y LA COMPETITIVIDAD EN LA RHN (Other)

Autor: José Emil de la Rocha

[Jun. 2015] Diseño de un plan director para desarrollar un producto turístico de Bienestar y Salud basado en la presencia de aguas termales (Other)

Autor: Gala Termal

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS		
03/JUN./2010	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=35189879]
21/JUL./2011	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36298553]
01/JUL./2016	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=40374263]
28/ABR./2016	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=40261502]
01/JUL./2016	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=40374286]
Ficha del proyecto		http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=CR-M1017&lg=SP