

Ventana temática:  
Desarrollo y Sector Privado

Costa Rica

Programa Conjunto:

“Desarrollo de la competitividad para la Región Brunca en los sectores de turismo y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza”

**INFORME NARRATIVO FINAL**

4 septiembre 2009 – 30 junio 2013

## Contenido

I. OBJETIVO	8
II. EVALUACION DE RESULTADOS DEL PROGRAMA CONJUNTO	19
III. BUENAS PRACTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	46
IV. SITUACIÓN FINANCIERA DEL PROGRAMA CONJUNTO	58
V. OTROS COMENTARIOS E INFORMACIÓN ADICIONAL	58
VI. CERTIFICACIÓN DEL CIERRE OPERACIONAL DEL PROGRAMA	59
VII. ANEXOS	60

## ACRÓNIMOS

ACTUAR	Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario (local)
ASD	Desarrollo y Servicios Agrícolas (palma aceitera)
CADEXCO	Cámara de Exportadores de Costa Rica
CATORBRU	Cámara de Turismo de Territorios Originarios Región Brunca
CC	Consejo de Competitividad
CCCI	Comité Cantonal de Coordinación Interinstitucional
CCNRS	Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social (nacional)
CC-RB	Consejo de Competitividad de la Región Brunca
CEGESTI	Fundación Centro de Gestión Tecnológica
CONARE	Consejo Nacional de Rectores de Universidades Públicas (nacional)
DDHH	Derechos Humanos
DPC	Documento de Programa Conjunto
EHPM	Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
EHPM	Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples
FAM	Foro de Autoridades Municipales
FEDECAC	Federación de Centros Agrícolas Cantonales (local)
FEDEMSUR	Federación de Municipalidades de la Región Sur de la Provincia de Puntarenas
FOD	Fundación Omar Dengo
GAT	Grupos de Acción Territorial (local)
ICT	Instituto Costarricense de Turismo (nacional)
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IFAM	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
ILPES	Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INAMU	Instituto Nacional de las Mujeres
ITCR	Instituto Tecnológico de Costa Rica
JUDESUR	Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MANUD-CR	Marco de Asistencia de Naciones Unidas al Desarrollo en Costa Rica
MC	Modelo de Competitividad
MCJ	Ministerio de Cultura y Juventud
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MEP	Ministerio de Educación Pública
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MINAET	Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones
MIPYME	Micro, pequeñas y medianas empresas
MOU	Memorando de entendimiento (Memorandum of understanding)
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
OCR	Oficina de la Coordinadora Residente
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PC	Programa Conjunto
PDHL	Plan de Desarrollo Humano Local
PEM	Plan Estratégico Municipal
PIVA	Programa de Incremento al Valor Agregado

PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PP	Política Pública
PROCOMER	Promotora de Comercio Exterior
PS	Plan de sostenibilidad
RECOPE	Refinadora Costarricense de Petróleo
REDTURS	Red de Turismo Rural Comunitario (nacional)
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SBD	Sistema de Banca para el Desarrollo
SBDC	Small Business Development Center
SDE	Servicios de desarrollo empresarial
SE-CC	Secretaría Ejecutiva del Consejo de Competitividad
SIMTRA	Simplificación de Trámites de Inscripción de Nuevos Negocios
SIR-SUR	Sistema de Información del Sur (regional)
SNU	Sistema de las Naciones Unidas
TI	Territorios Indígenas
UCCAEP	Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada
UCR	Universidad de Costa Rica
UNA	Universidad Nacional
UNED	Universidad Estatal a Distancia
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UN-HABITAT	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
UPACOB	Unión de Productores Agrícolas de Coto Brus

Organismos Participantes
OIT (agencia líder) PNUD ONUDI (a través de un MOU con PNUD, para la promoción, formación y desarrollo de consorcios de exportación) FAO ONU-HABITAT OIM Oficina de la Coordinadora Residente (OCR)

Sector/Área/Temas
Desarrollo y Sector Privado (Costa Rica)

Título del Programa Conjunto
Desarrollo de la competitividad para la Región Brunca en los sectores de turismo y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza

Número del Programa Conjunto
<b>N.º ASOP (Asistencia Operativa):</b> MDGF-2086 <b>N.º Premio Atlas del FFMD:</b>  <b>N.º Proyecto Atlas:</b> 70633

Costo del Programa Conjunto [Participación - si corresponde]
<b>[Aporte del fondo]:</b> 4,000,000 USD  <b>Aporte gubernamental, Institucional y sector privado:</b> 3, 079.599 USD  <b>Aporte Agencial de fondos “core”:</b>  <b>Otros:</b>  <b>TOTAL:</b> 7,079,599 USD

Programa Conjunto [Ubicación]
<b>Región:</b> Costa Rica (Centroamérica)  <b>Provincias:</b> Puntarenas y San José  <b>Cantones:</b> Buenos Aires, Osa, Golfito, Coto Brus, Corredores y Pérez Zeledón  <b>Distritos:</b> varios

Evaluación final del Programa Conjunto
<b>Evaluación final terminada</b> Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> <b>Informe final adjunto</b> Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> <b>Fecha de entrega del informe final:</b> 31 agosto 2013

Cronograma del Programa Conjunto
<b>Fecha de inicio original:</b> 4 septiembre 2009  <b>Fecha de cierre final:</b> 30 junio 2013

## **Organizaciones (CSO, etc.) participantes en su implementación**

### **MINISTERIOS E INSTITUCIONES PÚBLICAS:**

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC); Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y Programa de Desarrollo Rural (PDR-MAG); Departamento de Educación Técnica del Ministerio de Educación Pública (MEP); Ministerio de Turismo/Instituto Costarricense de Turismo (ICT); Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN); Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER); Instituto Nacional de Aprendizaje (INA); Área Rectora de Salud Coto Brus del Ministerio de Salud; Área de Salud Coto Brus de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS); Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS); Dirección Regional Brunca del Ministerio de Seguridad; Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM); Dirección Regional Brunca del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU); Comisión Nacional de Asuntos Indígenas (CONAI); Consejo Nacional de la Producción (CNP); Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR); Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (INCOPECA).

### **GOBIERNOS LOCALES:**

Municipalidades de los cantones de Golfito, Coto Brus, Osa, Buenos Aires, Corredores y Pérez Zeledón.

### **SECTOR ACADÉMICO:**

Comisión Regional Interuniversitaria del Pacífico Sur (CRI-SUR); Sedes regionales de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), Universidad Nacional (UNA), Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), Universidad de Costa Rica (UCR); Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos (CITA-UCR); Instituto de Investigaciones Agrícolas de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la UCR; Organización de Estudios Tropicales (OET), Jardín Botánico Las Cruces, PITTA Biocombustibles.

### **ONG y ORGANIZACIONES PRIVADAS:**

Federación de Municipalidades (FEDEMSUR); Grupo de Acción Territorial de la región Alta (GAT –Alto), Grupo de Acción Territorial de la región Baja (GAT –Bajo), Federación de Centros Agrícolas Cantonales (FEDECAC); Centro Agrícola Cantonal de Corredores; Centro Agrícola Cantonal de Coto Brus; Asociación para la Defensa de los Derechos Indígenas de Térraba, (ASODINT); Fundación para el Desarrollo Sostenible de Osa (FUNDAOSA); Fundación Neotrópica; Fundación MAR VIVA; PRO NATURE: Cámara de Comercio, Turismo, Industria y Agricultura de Pérez Zeledón; Cuerpo de Bomberos de Costa Rica; Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario (ACTUAR); Cámara de Turismo de los Territorios Originarios de la Región Brunca (CATORBRU); Asociación MENSULI de Desarrollo del Territorio Indígena La Casona.

### **SECTOR PRIVADO Y ORGANIZACIONES DE ECONOMÍA SOCIAL PARTICIPANTE EN CONSEJO DE COMPETITIVIDAD Y CADENAS DE VALOR:**

Cadena de Detallistas de Pérez Zeledón, Cámara de Comercio, Turismo, Industria y Agricultura de Pérez Zeledón; Cámara de Ganaderos Unidos del Sur, Cámara de Ganaderos de Corredores, ACODELGO, Cámara de Productores de Palma (CANAPALMA), Cámara de Productores de Caña, Cámara de Productores de Café, FENOPEA, Federación de Uniones

Cantones de Pérez Zeledón, Federación de Uniones Cantonales de la Zona Sur, Federación de ASADAS, UNCOPASUR, UNCOOSUR, COOPACSUR, Coopecarnisur, Cooparrosur, COOPEAGROPAL, FEDECAC, GAT Sur Bajo, GAT Sur Alto, Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Banco Nacional de Costa Rica, CoopeAlianza, RL; Cafetales Lila Ltda; ASOPRO-Concepción; PINDECO; Hotel Cristal Ballena; Hotel Cuna del Ángel, Cataratas Las Cavernitas; Desafíos Tour, Tour-operador Periódico El Enlace; Asociación de Mujeres Generaleñas, Grupo Publicitario COLOSAL, ASOFRUBRUNCA, APROFRUT ADI LIMONCITO; ASOPROVERACRUZ; ASOPROCONCEPCION; ASOPROINCOCHA; ASOPRO EL AGUILA; ASOPROVERACRUZ; ASOPROGUAGARAL; AGROINDUSTRIAL DE GOLFITO; Asociación de Mujeres de Siete Colinas; Asociación de Mujeres de Barrio Canada; Feria del Agricultor de Ciudad Neily

#### **SECTOR PRIVADO PARTICIPANTES EN CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN:**

**CONSORCIO MULTISECTORIAL:** Azul sabores y Especias, Vinos don Julián, FRUTYLAC, COOPECARNISUR, Soluciones Hispánicas S.A., PYMES IMJ S.A., PNAGROBIOL.

**CONSORCIO TURÍSTICO:** ACIT Asociación Téribé; Eco-Aventuras KUASRAM; Bahía Aventura; ASOMOBI; Estación Biológica Las Cruces (OET); Camping El Chamán; Rancho La Botija, Agro San Miguel.

**CONSORCIO PRODUCTOS FRESCOS:** Distribuidor de Frutas Exóticas de CR; Asociación de Productores de Frutas de la Región Brunca ASOFRUBRUNCA (rambután); Beneficio Unión Zonal de Platanares.

#### **ORGANIZACIONES DE ETNOTURISMO, BENEFICIARIAS DEL FONDO**

##### **CONCURSABLE Y APOYO PARA PLANES DE NEGOCIO:**

Asociación Bribripan Kaneblo, Asociación para la Defensa de los Derechos de los Indígenas de Térraba (ASODINT), Asociación de Turismo Eco Cultural Indígena SoCagru de Boruca, Asociación Cultural Indígena Teribe, Sociedad Civil Mano de Tigre y el proyecto Eco Aventuras Kuasran, Asociación MENSULI.

##### **OTROS PROGRAMAS DE COOPERACIÓN:**

Programa de Desarrollo Territorial, financiado por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID) y desarrollado por la FEDEMSUR.

Proyecto Encadenamientos inclusivos en Centroamérica y República Dominicana, financiado por la cooperación austriaca y desarrollado por CENPROMYPE (SICA), con un ámbito de acción binacional, en tres cantones fronterizos de Costa Rica y dos corregimientos fronterizos de Panamá.

#### **ORGANIZACIONES PRIVADAS DE LA REGIÓN TRANSFRONTERIZA, TERRITORIO DE PANAMÁ, PARTICIPANTES EN LOS FAM TRIP:**

Kachiro Tours, Agencia de viajes Travesías, COBATUR, I am Panamá, Asoc. Turismo Rural Volcán, Panamá Horizons, Cámara Turismo Chiriquí.

## I. OBJETIVO

### a. Proporcionar una breve introducción del contexto socioeconómico y de los problemas de desarrollo que aborda el programa.

Costa Rica muestra indicadores de desarrollo social que la ubican como parte de los países de desarrollo humano alto, pero dentro de su territorio hay claras asimetrías y desigualdades que se están ensanchando cada vez más. Por un lado, el coeficiente de Gini por persona en Costa Rica ha pasado de 0,508 (2010) a 0,515 (2011)<sup>1</sup>. Tal como se mencionaba en el PRODOC de este Programa Conjunto, la Región Brunca era y sigue siendo la que alcanza mayor incidencia de hogares en pobreza (34,6%), mientras que la región Central es la que presenta menor incidencia (16,3%)<sup>2</sup>. Las condiciones de partida, en este sentido, se mantienen 4 años después del diseño del programa.

En cuanto al nivel de competitividad de Costa Rica en el ámbito mundial, el Índice de Competitividad Global (ICG) del Foro Económico Mundial en el año 2012, situó a Costa Rica en el puesto 57 de 144 países, siendo el puesto 61 de 142 países en el año 2011 y 56 en el año 2010, de 139 países<sup>3</sup>.

Como dato adicional, en el año 2012, la Red Interamericana de Competitividad (RIAC) reunida en Cali (Colombia) destacó, junto con otras buenas prácticas en el país, al Programa Conjunto y su Modelo de Competitividad de la Región Brunca como una buena práctica que ha contribuido a que Costa Rica mejore su posición en el ranking de innovación, ocupando el puesto 38 de 144 países<sup>4</sup>.

El sector PYME representa en Costa Rica el 95% del parque empresarial, siendo la distribución la siguiente: 74% microempresas, 12% pequeña y 14% mediana. Este sector absorbe el 46% del empleo y su aporte al PIB alcanza el 30%<sup>5</sup>. Sin embargo, aquellas que se encuentran fuera del centro del país, tienen bajos niveles de productividad y enfrentan un entorno muy difícil para hacer negocios. Estas malas condiciones para hacer negocios que enfrentan el empresariado costarricense se ven agravadas mucho más para aquellos que quieren desarrollar sus ideas de negocios fuera del centro del país. Esto, evidentemente, repercute en las opciones del sector privado de la periferia de crear empleos de calidad y, consecuentemente, contribuir a la reducción de la pobreza y la desigualdad. Costa Rica, por consiguiente, necesita de un fortalecido sector privado en las regiones alejadas de su centro de

<sup>1</sup> <http://datos.inec.go.cr/datastreams/74709/coeficiente-de-gini-julio-2010-2011-por-zona/>

<sup>2</sup> Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2012.

<sup>3</sup> World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2012-2013.

<sup>4</sup> [www.riacreport.org](http://www.riacreport.org)

<sup>5</sup> INEC. Estado de situación de las PYMEs en Costa Rica. 22 abril 2013.



negocios. Es por ello que este programa centró sus acciones en la Región Brunca, que hoy es el territorio más pobre y desigual del país.

La región está formada por 6 cantones y 46 distritos, de dos provincias diferentes<sup>6</sup>. En el siguiente mapa se muestra esta división política de la Región



Para contextualizar brevemente la región Brunca, cabe señalar que se trata de una región históricamente conformada por una población de diversos orígenes: indígena, campesina y obrera agrícola nacional y extranjera, lo que la dota de un rico patrimonio cultural.

La región presenta características socioeconómicas muy diferenciadas entre sus cantones<sup>7</sup>. La parte más desarrollada económicamente de la región es el cantón de Pérez Zeledón que pertenece a la provincia de San José, que es la más cercana a la región Central del país. La parte de menor desarrollo es la que históricamente se ha denominado sur-sur y son los 5 cantones pertenecientes a la provincia de

Puntarenas (Buenos Aires, Coto Brus, Golfito, Corredores y Osa).

La historia de colonización de la región es relativamente reciente y data de las primeras décadas del siglo pasado y presenta marcadas diferencias tanto en el tipo de población colonizadora como en el desarrollo de actividades económicas, siendo la principal limitante, las dificultades en la integración vial tanto en el nivel intra regional como inter regional. Por ejemplo, el puente sobre el río Terraba y el tramo de carretera Paso Real - San Vito que unieron a Coto Brus con el resto de la región, se construyó en los años ochenta. Hasta 1963, con la construcción del tramo de la Carretera Interamericana desde Buenos Aires hasta la frontera con la República de Panamá, se logra la comunicación entre los cantones del sur del territorio nacional y de éstos con el resto del país. Finalmente, en los recientes años noventa se

<sup>6</sup> INEC, Censo Nacional (2011) y Encuesta Nacional de Hogares (2012). MIDEPLAN: Índice de Desarrollo Social, 2007.

<sup>7</sup> Diagnostico Región Sur, Cantones: Buenos Aires, Coto Brus, Osa, Golfito, Corredores. Junta de Desarrollo Regional del Sur (JUDESUR), documento s.f.

construye el tramo de carretera entre Chacarita y Puerto Jiménez, con lo cual se logra la integración de la Península de Osa al territorio regional y nacional por la vía terrestre.

En el año 1936 la Compañía Bananera de Costa Rica, inició la plantación del cultivo de banano en los cantones de Golfito, Corredores y posteriormente en Osa. El enclave bananero provocó que el desarrollo social y económico de la población dependiera en forma absoluta de esta actividad, situación que a partir del año 1984 en que la Compañía cesa la actividad bananera, condujo a que los habitantes de estos cantones se vieran sumidos en una gran depresión económica y social.

A partir del abandono de las actividades bananeras por parte de la Compañía Bananera, se inicia un proceso de distribución de la tierra, y se plantea el proyecto de organizar a los adjudicatarios en asociaciones y cooperativas de productores, impulsando el cultivo del cacao como alternativa productiva en la Zona. En el cantón de Corredores, en el sector denominado Coto Sur, se impulsa el proyecto de siembra e industrialización de la palma aceitera, para lo cual se crea la organización de productores denominada COOPEAGROPAL.

En octubre de 1985, se crea el Depósito Libre Comercial mediante la Ley 7012, con la finalidad de apoyar el restablecimiento de las actividades comerciales y económicas en Golfito, pero es hasta el 20 de abril de 1990 que el Depósito inicia su operación. Posteriormente, se crea la Junta de Desarrollo de la Zona Sur (JUDESUR) como ente administrador. La operación del Depósito ha permitido la generación de recursos para el financiamiento de obras de infraestructura vial, comunal, educativa, social y productiva, en los 5 cantones del sur de la Provincia de Puntarenas, que son su mandato.

La actividad industrial que se realiza es incipiente. En su mayoría gira en torno al sector agropecuario, cuyo proceso de transformación y por lo tanto la generación de valor agregado, así como el empleo de mano de obra, se llevan a cabo en un nivel muy básico.

En la agricultura destaca el café, la palma aceitera, el banano, las hortalizas (en Coto Brus), la madera y otros cultivos menores. Además, la actividad turística se desarrolla en tres vías: turismo de sol y playa, en los cantones de Osa y Golfito; turismo rural, de montaña, agroturismo y ecoturismo principalmente en Pérez Zeledón, Coto Brus, Osa, Golfito y Corredores; y turismo étnico, en los territorios indígenas del cantón de Buenos Aires y Coto Brus, principalmente.

En el aspecto ambiental, cabe indicar que la dotación de recursos naturales es una de las mayores fortalezas de la Región. Muchas áreas están protegidas por el Estado mediante diferentes categorías de manejo (parques nacionales, reservas y zonas protegidas, etc.), y no existen políticas claras para permitir su aprovechamiento regulado de forma que se puedan

generar iniciativas productivas creadoras de empleo con la producción amigable con el ambiente.

Hoy en día, de las seis regiones existentes en el país, la Región Brunca está dentro de las de mayor desigualdad y pobreza. En materia de desarrollo humano, los cantones de esta región (Pérez Zeledón, Buenos Aires, Corredores, Coto Brus, Golfito y Osa) para el periodo 1992-2007 presentaban un IDH entre 0.612 y 0.679. Estos valores distan, en mucho, con los observados en los cantones de la Región Central que superan el 0.850, representando más de un 30% de diferencia. Esta Región tiene una población de 328.645 personas (50.44% mujeres y 49.56% hombres).

En este contexto citado, el Programa Conjunto ha respondido a cinco problemas básicos para la población beneficiaria: i) las inadecuadas condiciones competitivas que ofrece el entorno para hacer negocios y para la inversión privada; ii) la poca o nula capacidad de los gobiernos locales para formular y ejecutar política pública de promoción de la competitividad; iii) la poca o nula existencia de alianzas público-público y público-privadas para el desarrollo de la organización empresarial y la promoción de la competitividad; iv) la poca capacidad de las empresas, en particular las micro y pequeñas, para mejorar su productividad, su inteligencia empresarial, su capacidad innovadora y sus ventajas comparativas; y v) las pocas o nulas opciones que tienen los emprendimientos, sobre todo los micro y pequeños, de tener acceso a servicios de apoyo técnico y financiero.

Para abordar estos problemas el Programa buscó desarrollar la competitividad en la Región Brunca en los dos sectores productivos más importantes y de mayor potencial (agroindustria y turismo) para la creación de empleos, en particular empleos verdes y decentes, en el territorio nacional con mayor presencia de empresarios y consumidores pobres.

**b. Enumerar los resultados y productos asociados del programa conjunto, según la versión final del documento de este programa o su última revisión aprobada.**

Según el PRODOC los resultados esperados al final de su ejecución al final de los tres años de ejecución se basaron en mejorar:

1. Las condiciones del entorno para hacer negocios competitivos
2. La competitividad y la productividad de las MIPYME (particularmente de los pobres)
3. La capacidad innovadora a partir de la ejecución de dos proyectos demostrativos, uno sobre producción de biocombustibles y otro sobre el desarrollo de “etnoturismo” en los Pueblos Indígenas

Cada uno de estos resultados ha tenido unos productos asociados que se detallan a continuación:

### **Resultado 1:**

- Producto 1.1. Capacidades (regionales y locales) para la formulación y ejecución de políticas públicas sobre competitividad, en la Región Brunca y sus localidades particularmente para promover empleos verdes y decentes para mujeres y hombres en los sectores productivos seleccionados.
- Producto 1.2. Modelo para la competitividad con enfoque en los negocios que crean empleos verdes y decentes en los sectores de turismo y agroindustria de la Región Brunca.
- Producto 1.3. Una plataforma de atención, en las municipalidades de la Región Brunca, para facilitar la creación de empresas y su desarrollo
- Producto 1.4. Organizaciones empresariales, instituciones públicas y programas público-público y público-privado de fomento a la competitividad regional de las MIPYME en los sectores seleccionados, creados y/o fortalecidos.

### **Resultado 2:**

- Producto 2.1. Programa de fomento de la asociatividad y los encadenamientos de empresas, y de alianzas público-privadas para la mejora de la competitividad, con énfasis en la creación y mejoramiento de empleos verdes con equidad de género.
- Producto 2.2. Programa de fortalecimiento y desarrollo de la competitividad empresarial, la mejora de la productividad y la innovación; y la creación de nuevos emprendimientos intensivos en empleos verdes y decentes para mujeres y hombres en los sectores de turismo y agroindustria.

### **Resultado 3:**

- Producto 3.1. Un proyecto demostrativo para la mejora de la competitividad y la capacidad innovadora en la Región sobre la producción y comercialización de biocombustible.
- Producto 3.2. Un proyecto demostrativo en los territorios indígenas de Térraba (Teribes) y Guaymi-Coto Brus (Ngobes) para fortalecer el emprendedurismo y la competitividad, así como la capacidad innovadora sobre “Etnoturismo”, que sirva de modelo para todos los Territorios Indígenas de la Región Brunca, considerando sus derechos humanos y con respeto a la cosmovisión indígena.

#### **c. Explicar el aporte general del programa conjunto para con el plan y las prioridades nacionales.**

El Programa Conjunto se implementó en la Región más pobre del país, definida como prioritaria en el accionar institucional y así consignado en el Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014 (PND)<sup>8</sup>. El mismo estableció en su eje de *Competitividad e Innovación*, el objetivo estratégico de mejoramiento en aspectos de tramitología y reforma regulatoria. Asimismo, dentro del capítulo referido a las agendas regionales, el PND destaca que “se ha previsto una

---

<sup>8</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014 “María Teresa Obregón Zamora” (diciembre 2010).

intervención amplia en la materia de dinamización económica en la Región Brunca. Se pretende (...) mejorar la competitividad productiva de la zona sur (...)”<sup>9</sup>.

Igualmente se destaca que los compromisos del país en términos de metas del Plan Nacional y su relación con los ODM, se destaca en la siguiente ilustración:

Las contribuciones concretas que el PC ha logrado acometer encaminadas al logro de los objetivos nacionales, se mencionan a continuación:

Objetivos de Desarrollo del Milenio relacionados	
<b>Directamente:</b>	
▪	Erradicar la pobreza extrema y el hambre
▪	Promover la igualdad entre los sexos
▪	Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
<b>Compromisos País:</b>	
	<b>Meta 1 A:</b> Reducir la proporción de personas con ingresos inferiores a \$1 (US) por día.
	<b>Meta 1.B:</b> Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. Incluidas las mujeres y los jóvenes.
	<b>Meta 1 C:</b> Reducir a la mitad las personas que padecen hambre.

- **Creación de una serie de instrumentos que se probaron y desarrollaron en la región Brunca, para el fortalecimiento de la competitividad y para la atención de las MIPYME, cuya finalidad es replicarlos en otras regiones y escalarlos a nivel nacional**, entre ellos, el modelo de competitividad regional; el programa de mejora regulatoria, mediante el proceso de simplificación del trámite de patente para inscripción de nuevos negocios; el programa de CREAPYMES Municipales e Institucional para prestación de servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) a la empresas y emprendedores locales; el programa de consorcios de exportación, bajo la metodología de ONUDI; y el programa CODE, con el cual se promueve la cultura emprendedora en colegios técnicos del país. Todos estos programas se encuentran actualmente bajo la tutela del MEIC y MEP (caso CODE), instituciones que se han apropiado de los mismos y lideran su continuidad.
- El proyecto piloto en biocombustibles, apropiado por la Gerencia de Biocombustibles y el MAG en la Región, representa una contribución a la investigación científicamente desarrollada para definir el potencial del cultivo de la *Jatropha* para biocombustibles, y fundamentar la decisión de ampliar y replicar la experiencia a otros productores y escalar la misma a nivel regional y nacional, todo a tenor del decreto Ejecutivo N° 35091 MAG-MINAET, que reglamenta el tema, declara los biocombustibles de interés público y entre otros, define los incentivos que potencialmente se pueden otorgar.
- La focalización de acciones de apoyo al emprendedurismo en sectores más vulnerables: indígenas, familias campesinas de escasos recursos y mujeres jefas de hogar; específicamente en lo que respecta a los proyectos demostrativos en etnoturismo y biocombustibles, el programa de fortalecimiento cadenas productivas para mercado local, así como con las acciones de mercadeo, promoción y apoyos a la comercialización de los productos de las MYPYME locales (financiamiento y ejecución de la feria Brunca

<sup>9</sup> Ibidem. Página 97.

Emprende, y apoyo para que los grupos organizados participarán en otras ferias, como la feria nacional anual de turismo rural en donde se apoyó la participación de las iniciativas etnoturísticas, 1 feria local de turismo en Osa, la Feria de Las Semillas desarrollada en La Casona, 2 misiones comerciales con compradores internacionales, entre otros menores).

- Apoyo a la gestación y fortalecimiento de alianzas público-público y público-privadas.
- Posicionamiento colectivo de la Región Brunca y logro de una cohesión de ésta a través de la generación de una serie de “distintivos de región”.
- Disminución de los “costos de promoción” de la oferta productiva, mediante la mejora de la asociatividad.
- Desarrollo de negocios enfocados a la generación de empleo e ingresos.
- Creación de valor agregado en vitrina productiva (bienes y servicios).
- Generación de encadenamientos productivos y fortalecimiento de los existentes.
- Acciones afirmativas de desarrollo socioeconómico con poblaciones indígenas, lo que reafirma el trabajo con poblaciones y grupos vulnerables, prioridad de la actual administración, contenida como sujetos de atención en el Plan Nacional de Desarrollo.

A modo de síntesis, el PC ha apoyado la promoción de políticas públicas a nivel nacional, regional y local, lo cual se constata en los siguientes aportes concretos:

- Decreto Ejecutivo N° 37027 MEIC-PLAN, por el que se establece el Reglamento de Creación del Consejo del Competitividad de la Región Brunca.
- Decreto Ejecutivo N° 37026 MEIC-MAG-SALUD de Oficialización del Trámite Simplificado y Coordinado de Inicio y Renovación de Empresas en la Región Brunca y Pérez Zeledón.
- Decreto Ejecutivo N° 37393-MEIC-TUR (24/9/2012) de reforma parcial al Reglamento de las Empresas y Actividades Turísticas, Decreto Ejecutivo 25226-MEIC-TUR (15/3/1996) y sus reformas para la adaptación requisitos aplicables a las Reservas Indígenas, que posibilita el acceso de los emprendedores de los Territorios Indígenas a las certificaciones establecidas, permite visibilizar la existencia de estos en el mapa turístico nacional y los hace sujetos de los beneficios de los programas ICT de promoción y divulgación.
- Decreto N° 37392-TUR-MEIC-S-COMEX de Declaratoria de interés público y nacional de las actividades e iniciativas relacionadas con el “turismo de salud y bienestar”.
- Convenio Marco de Cooperación interinstitucional MEIC-ICT para el apoyo a las MIPYMES turísticas.
- Convenio de Cooperación MEIC – MIDEPLAN para la creación y establecimiento de los Consejos Regionales de Competitividad.
- Convenio de Cooperación MEIC-UNA, para el fortalecimiento de las CREAPYMES Municipales.
- Convenio MEIC- UNED, para la atención de la CREAPYME del cantón de Corredores.

**d. Describir y valorar de qué manera los socios del programa de desarrollo han contribuido en forma mancomunada para alcanzar los resultados de desarrollo.**

En primer lugar, se debe mencionar que este Programa Conjunto contó originalmente con la participación de cinco agencias de Naciones Unidas (OIT, PNUD, FAO, OIM y ONU-Hábitat) así como dos instituciones de gobierno como principales socios en la implementación (Ministerio de Economía, Industria y Comercio –MEIC- y Ministerio de Agricultura y Ganadería –MAG-).

Adicionalmente, en el año 2011, se iniciaron las negociaciones para que la agencia ONUDI pudiera integrarse al programa, las cuales culminaron en la firma de un Memorando de Entendimiento (MOU) con PNUD para la ejecución del componente de consorcios de exportación que entronca con el Resultado 2 y que ha permitido el desarrollo de un programa piloto en la Región Brunca y que ya se está ampliando a otras regiones del país.

OIT y MEIC desempeñaron, respectivamente, el rol de agencia e institución líderes, y ambos dieron aportes de extraordinario valor en el proceso de recuperación del programa (a partir de febrero del 2011). El MEIC lideró el Programa en función de las prioridades del país, de los compromisos del Plan de Gobierno y de las políticas de Pymes y de Emprendedurismo, que sirvieron de marco sobre las metas a alcanzar.

El programa desarrolló cuatro alianzas estratégicas que le posibilitaron impulsar con éxito la propuesta programática: la primera de ellas con el sector privado a nivel regional, mediante un esfuerzo que implicó más de 400 acercamientos con empresarios privados (visitas y reuniones individuales), y con gerentes y directivos organizaciones productivas de economía social, para sensibilizarlos sobre la necesidad de conformar una alianza regional que pudiera contribuir en la focalización de los esfuerzos, y en la creación de una instancia para la interlocución con el gobierno central e instituciones nacionales, para impulsar iniciativas de importancia regional.

Se logró articular a un importante número de socios, cuya expresión más importante lo constituye el Consejo de Competitividad. Este espacio es pionero en la región y en el país y ha conseguido conceptualizar e impulsar una estrategia para el desarrollo económico de la Región. Por otro lado, en el sector del etnoturismo quedan dos instancias debidamente constituidas bajo la ley 218. A saber: la Cámara de Turismo Indígena de la Región Brunca (CATORBRU), que aglutina distintas iniciativas de turismo en los diferentes territorios indígenas de Buenos Aires y Coto Brus, y la Asociación de Turismo MENSULI en la Casona, Coto Brus, que aglutina a alrededor de 20 artesanos y artesanas Ngâbes.

La segunda alianza estratégica fue con la institucionalidad nacional y regional, para lograr procesos de transferencia y desarrollo de capacidades, a partir de la identificación de buenas prácticas en programas dirigidos a mejorar el entorno y a mejorar la competitividad de las

mipymes, conforme se ha detallado en el apartado precedente, con la finalidad de profundizar en la apropiación y asegurar las capacidades de réplica y escalamiento.

La tercera alianza estratégica fue con el sector municipal para lograr que los Gobiernos locales fueran actores principales, y se sensibilizaran de su rol y responsabilidades para promover la competitividad y crear condiciones para un desarrollo local integral.

En síntesis, tanto la institucionalidad regional como los socios locales, tales como FEDEMSUR y las Municipalidades de la Región, contribuyeron mediante su apoyo a las acciones del PC a fin de que los productos fueran desarrollados de manera articulada con las acciones de los socios y de esta manera asegurar su sostenibilidad.

La cuarta alianza fue con el sector académico, que participó en el logro de diferentes productos (cadenas de valor, proyecto de biocombustibles, etnoturismo, modelo de competitividad, CREAPYMES, CODE).

Específicamente, a nivel institucional gubernamental, otros actores involucrados en la ejecución del programa fueron: el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), la Dirección Regional Brunca del Ministerio de Seguridad, el Departamento de Educación Técnica del Ministerio de Educación Pública (MEP), el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR), el Área Rectora de Salud Coto Brus del Ministerio de Salud, el Área de Salud Coto Brus de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), la Fuerza Pública, la Dirección Regional Brunca del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), la Comisión Nacional de Asuntos Indígenas (CONAI), el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), y el Consejo Nacional de la Producción (CNP), principalmente.

Adicionalmente, el Programa Conjunto en algunas áreas actuó en coordinación con el programa de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID), administrado por FEDEMSUR, así como con el Proyecto de Encadenamientos inclusivos en Centroamérica y República Dominicana, desarrollado por CENPROMYPE, en el marco del SICA y con apoyo de la cooperación austriaca.

El aporte de los socios locales para el logro de los resultados de desarrollo ha sido clave para que el Programa haya conseguido la profundidad e implantación deseada en la región.

Tanto el MEIC como el MAG han jugado un rol preponderante en la articulación de las prioridades como entes rectores. Como punto básico para la ejecución en la zona, el MAG facilitó unas instalaciones que fueron reconstruidas por el PC ubicadas en Ciudad Nelly para la operación de la Unidad de Coordinación del Programa Conjunto. Finalmente, cabe reseñar que



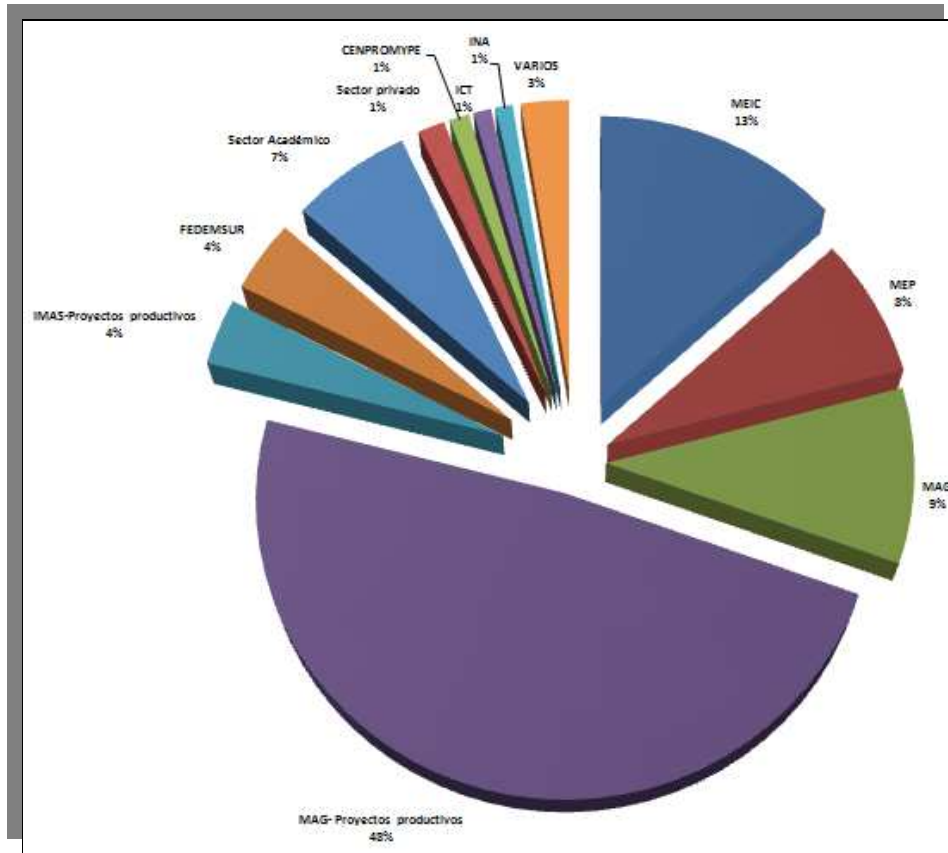
el PC ha contado con aportes diversos de las diferentes instituciones públicas y actores involucrados, que se clasifican en dos tipos: a) los aportes que realizaron en acompañamiento, seguimiento y monitoreo, personal participante en las actividades desarrolladas en temas de transferencia tecnológica, fortalecimiento de la capacidad de gestión, asistencia técnica compartida, disposición de equipos y vehículos para actividades conjuntas, combustibles, viáticos a funcionarios, préstamo de instalaciones, y financiamientos del IMAS para proyectos emprendedores de productores y productoras individuales en condición de pobreza, todo lo cual asciende a un monto aproximado de 1.494.400 US\$<sup>10</sup>. b) Adicionalmente, por medio del Programa de Transferencias del MAG, la representación del PC en el Comité Sectorial Agropecuario (encargada a FAO), brindó apoyo y realizó gestión para canalizar aportes a organizaciones participantes en las cadenas productivas atendidas por el PC-FAO, por un monto de 1.494.400 US\$ (747,2 millones de colones. Tipo de cambio 1\$ por ¢500)<sup>11</sup>.

Un resumen de los aportes por institución y su peso relativo se muestra en el siguiente gráfico.

---

<sup>10</sup> Según actualización de los datos de aportes institucionales y de socios al 30 de junio 2013.

<sup>11</sup> ASOFRUBRUNCA, cultivo de rambután, 80 beneficiarios, 38,5 millones; APROFRUT cultivo de rambután, 17 beneficiarios, 49,9 millones; ADI LIMONCITO cultivo de lácteos, 21 beneficiarios, 30,0 millones; ASOPROVERACRUZ, cultivo de frijol, 330 beneficiarios, 35,6 millones; ASOPROCONCEPCION, cultivo de frijol, 290 beneficiarios, 30,6 millones; ASOPROINCOCHA, cultivo de frijol, 82 beneficiarios, 66,9 millones; ASOPRO EL AGUILA, cultivo de frijol, 90 beneficiarios, 55,6 millones; ASOPROVERACRUZ, cultivo de frijol, 330 beneficiarios, 75,0 millones; ASOPROGUAGARAL, cultivo de frijol, 60 beneficiarios, 64 millones; FEDECAC cultivo de hortalizas, 7 Centros Agrícolas Cantonales, 32,1 millones; Asociación de Mujeres Productoras de Lácteos AGROINDUSTRIAL DE GOLFITO, 247,0 millones; Centro Agrícola Cantonal de Corredores, 22,0 millones. **TOTAL 747,2 millones de colones.**



**Notas:**

- 1-. El Sector Académico incluye a: UCR-CITA, UCR-IIA, CRISUR, UNED Ciudad Neily, OET y UNA.
- 2-. El MAG, es el MAG Regional, INTA, PITTA.
- 3-. VARIOS incluye: MIDEPLAN Regional, MAR VIVA, PROCOMER, Área de Salud Coto Brus, Bomberos de Buenos Aires, OPS, CNP.
- 4-. MAG Proyectos Productivos, se refiere al Programa de Transferencias del MAG, cuyo detalle se presenta en la nota 11 ubicada en la página anterior.

**Fuente:** Elaboración propia con base en información suministrada por agencias e instituciones del Programa Conjunto.

## II. EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROGRAMA CONJUNTO

### a. Principales resultados alcanzados y variaciones respecto de lo planificado

A continuación se reseñan los principales resultados alcanzados de acuerdo a la planificación del programa conjunto, ordenados según los tres efectos directos del PRODOC mencionados en el apartado precedente.

#### Resultado 1.

1. Implementado y en operación un Consejo de Competitividad, una Secretaria Técnica, una comisión técnica de apoyo y 10 comisiones temáticas. El Consejo constituye una herramienta novedosa de colaboración público-privado para la determinación de prioridades a nivel regional y creación de consensos, y para la propuesta de áreas de políticas públicas con enfoque territorial. Este modelo de gestión del desarrollo local se está replicando en la región Huetar Norte y en la región Atlántica de Costa Rica.
2. Entorno empresarial mejorado a través de un marco regulatorio más apropiado para las MIPYME. Implementado el proceso de simplificación de trámites en 5 municipalidades de la Región Brunca, que logró una disminución promedio de 54 a 10 días en el trámite de obtención de una patente. Este plan piloto está siendo replicado en la región Huetar Norte y la provincia de Limón.
3. Ampliada y fortalecida la oferta de servicios de desarrollo empresarial mediante el impulso de un modelo de negocios que permita aprovechar mejor el potencial productivo de la región. Se realizó una encuesta de establecimientos para conocer mejor el perfil del parque empresarial de la región y de los encadenamientos existentes. Asimismo, se publicó un directorio de servicios de desarrollo empresarial, se fortalecieron a los actores locales en metodologías para analizar e impulsar cadenas de valor, se organizó la primera feria Brunca Emprende<sup>12</sup>, y se apoyó la participación de grupos en misiones comerciales, así como en otras ferias de carácter local para facilitar la comercialización de productos locales.
4. Estrategia de comunicación y distintivos regionales: la Región Brunca cuenta con logo, slogan, escudo, manual de uso, reglamento y estrategia de comunicación para promocionar sus productos y atractivos. Se minimizan brechas cantonales y la población de la zona sur

---

<sup>12</sup> Al cierre de este informe, el MEIC había ya realizado la segunda edición de esta feria el 9 y 10 de agosto 2013. Para mayor detalle, <http://www.costaricapymes.tv/videos/es/219/revista-pyme-brunca-emprende>.

se visualiza como región por primera vez en la historia. Estos instrumentos fueron entregados al Consejo de Competitividad para su administración.

5. Formulación y aprobación de políticas públicas municipales sobre competitividad y turismo (Municipalidades Buenos Aires, Coto Brus y Corredores)<sup>13</sup>. En Corredores, adicionalmente, se aprobaron políticas de generación de empleo y medio ambiente y en la Municipalidad de Coto Brus se generó la política específica de fomento a la producción. Asimismo, las autoridades políticas locales y actores interinstitucionales reciben transferencia de conocimiento y metodología para elaborar política pública local y se cuenta con el documento *Guía Metodológica para Diseñar Política Pública Local* así como con la sistematización del proceso ejecutado en Región Brunca.
6. Desarrollo e implementación del Observatorio de la Competitividad de la Región Brunca. Asimismo, en colaboración con ILPES-CEPAL, se promovió un curso a distancia sobre el tema “Municipalización de los ODM”, en donde se capacitaron 24 personas (entre personas funcionarias de instituciones públicas, personal de organizaciones privadas y organismos de cooperación), siendo incorporados los indicadores en la plataforma informática del Observatorio con sede en FEDEMSUR.
7. Fortalecida la institucionalidad local y nacional:
  - Proceso de transferencia tecnológica de conocimientos y buenas prácticas en modelos de competitividad regional, con la colaboración del Instituto Tecnológico de Monterrey, México.
  - Proceso de transferencia tecnológica de conocimientos y buenas prácticas en mejora regulatoria y simplificación de trámites a nivel municipal.
  - Fortalecimiento institucional en la gestión organizativa y administrativa de las 6 municipalidades basado en las necesidades concretas identificadas en cada una de estas.
  - Fortalecimiento institucional en la gestión organizativa, administrativa y financiera de FEDEMSUR.
  - Establecimiento del Foro de Autoridades Municipales con una Agenda Regional Municipal.
  - Transferencia de capacidades técnicas entre los gobiernos locales con encuentros participativos y herramientas municipales para la gestión, facilitados por el Foro de Autoridades Municipales.
  - Planes de Desarrollo Humano Cantonal (4) y Planes Estratégicos Municipales (5) que incorporan la agenda de competitividad de la región.

---

<sup>13</sup> El proceso de formulación se inició en las 6 municipalidades, pero por razones propias del accionar municipal, los avances fueron muy lentos y finalmente, la meta se reformuló para adecuarla a las posibilidades reales de los municipios.

- Una Red de Socios Locales (30 organizaciones, instituciones, empresa privada) establecida y operando.
- Proceso de transferencia tecnológica de conocimientos y buenas prácticas para el establecimiento de las CREAPYMES bajo la metodología *Small Business Development Center* (SBDC) de la Universidad de Texas, USA.
- Proceso de transferencia tecnológica de conocimientos y buenas prácticas en procesos de establecimiento y fortalecimiento de consorcios de exportación, bajo la metodología ONUDI.

## Resultado 2.

1. Creación de conglomerados sectoriales: conformación de tres clusters regionales mediante la figura de consorcios en turismo, agroindustria y productos frescos bajo el enfoque de asociatividad y confianza. Los consorcios se fortalecen, diseñan y ejecutan proyectos estratégicos para promocionar sus productos a nivel regional, nacional o internacional. Se elabora el proyecto de ley denominado “Ley de Fomento a las PYMEs mediante la figura de Consorcios”, el MEIC lidera el proceso y cuenta con el apoyo de PROCOMER, CADEXCO, Cámara de Industrias y ONUDI, para presentar el proyecto de ley ante la Asamblea Legislativa.
2. Fomento de iniciativas bajo criterios de enfoque y gestión competitiva, mediante el diseño de modelos de asistencia técnica y acompañamiento.

En el citado contexto, se desarrolló una intervención mediante la realización de 17 actividades temáticas centrales (desde los de estudios base, los diseños técnicos, las consultas, la validación de los diseños y la implementación), a partir de la realización de un inventario y valoración de 100 iniciativas con potencial agroindustrial en la Región, lo que permitió identificar oportunidades de mejora en los ámbitos productivo, comercial y organizativo. De esto derivó la identificación de las siguientes cadenas:

- a. Cadena hortícola: se orientó a la producción hortícola de dos grupos de mujeres, lo que incluyó la introducción de mejores prácticas agrícolas en la Unión de Productores Locales (con más de 2.500 asociados) para la mejora de la producción en respuesta a demandas de mercado. Se destacan: 1) la instalación en Coto Brus de seis módulos de producción bajo ambientes protegidos, que han cerrado dos ciclos productivos sobre la base de 8 productos beneficiando a 26 mujeres de 2 Asociaciones de mujeres en Siete Colinas y en Barrio Canadá; 2) se dio soporte para la organización productiva y el manejo de las variables que explican el precio, principalmente a los sistemas de costos; 3) se realizaron valoraciones de campo para determinar y solventar problemas productivos, que orientaron las acciones de acompañamiento; 4) se diseñó un plan de escalamiento y se logró su financiamiento con el concurso del IMAS y la asistencia del MAG.

- b. Cadena de rambután: se orientó al desarrollo de productos a partir del rambután y al fomento de mejores prácticas agrícolas en dos asociaciones de productores (en Pérez Zeledón y Paso Canoas). Se destacan: 1) el haber definido con el concurso del Centro de Investigación en Tecnología de Alimentos (CITA) tres productos innovadores a partir de la pulpa del rambután (dátiles, pistachos y arilos) que cumplen con criterios de viabilidad económica, tecnológica, organoléptica, nutricional y comercial; 2) se elaboró un paquete de transferencia tecnológica para las dos asociaciones de productores, cuya continuidad en la implementación ha sido asumida por el Programa de Agroindustrias Rurales del CITA; 3) se valoró la capacidad del parque agroindustrial privado y de los colegios técnicos profesionales en la Región Brunca, a manera de sustentar una estrategia posterior de transferencia de tecnología en mayor escala, para la industrialización del rambután en el ámbito regional; y 4) se ha definido y transferido un programa de fertilización específico para el incremento de la productividad del cultivo.
- c. Cadena de frijol: se orientó al desarrollo de productos derivados de la harina de frijol y a la preparación de un paquete de transferencia tecnológica. Se destacan: 1) con el concurso del CITA, se realizó un proceso de análisis, valoración y determinación de mejores alternativas de industrialización de productos derivados de la harina de frijol; 2) se definieron los procesos de transformación y se realizaron las pruebas de producción de dos líneas de productos (tortillas a base de harina de maíz y de frijol y snacks con condimentos a base de limón), con valoraciones que otorgan viabilidad organoléptica, nutricional, tecnológica, económica y comercial; 3) se cuenta con el paquete de transferencia tecnológica.
- d. Cadenas de lácteos y pesca: las acciones bajo estas dos cadenas han estado orientadas a remover obstáculos para su desarrollo mediante la identificación de puntos críticos, la promoción de puntos de encuentro interinstitucionales y el patrocinio de acciones para la habilitación de recursos de terceros. Se destacan: 1) se financió la viabilidad ambiental a favor del Grupo de Mujeres de Agroindustrial, con el propósito de cumplir con un requerimiento de FEDEMSUR para habilitar \$50.000 destinados al financiamiento de la construcción de una planta para la producción de lácteos y también se propició y gestionó a través del MAG de una transferencia por el orden de \$247.000 para la adecuada terminación, equipamiento y otros apoyos a dicha organización; 2) se definieron los puntos críticos de la cadena láctea en Golfito, resultando la necesidad de mejorar el eslabón de producción de leche fluida, mediante un acuerdo con el MAG para brindar asistencia en ese ámbito; 3) se priorizaron los puntos críticos de la cadena pesquera en Golfo Dulce, que han sustentado el trabajo de una Comisión Interinstitucional.

- e. Apoyo en la gestión para que el programa de transferencias del MAG financiara 1.494.400 \$US para inversión en proyectos productivos de organizaciones formales vinculadas a las cadenas productivas señaladas, incluido el aporte citado en el punto anterior.
  - f. Asistencia técnica y apoyo en gestión a productores individuales y emprendedores asociados, en condición de pobreza, para que el IMAS les aportara 110.548 \$US para inversión en ideas productivas asociadas a las cadenas de valor atendidas por el PC.
  - g. Se efectuaron labores de fortalecimiento de la Feria del Agricultor de Ciudad Neily, logrando capacitar a los productores en Alimentación y Nutrición, en Atención y Servicio al cliente, en Organización y en interculturalidad y en comercialización de productos agrícolas. Asimismo en conjunto con el IMAS, se logró fortalecer la Feria con nueva Infraestructura y también a ocho productores (de Coto Brus y Corredores) en el proceso productivo con ocho modelos de Casas Sombra para la producción de hortalizas.
3. Fortalecida la cultura emprendedora en las personas jóvenes de la región a través de la introducción del programa Conozca de Empresa (CODE) en la educación técnica. Implementada esta metodología en los 13 colegios técnicos de la Región Brunca, y en la currícula nacional. A la fecha, 377 docentes capacitados en CODE y más de 7000 alumnos a nivel nacional impactados con la metodología. La misma está siendo replicada en dos regiones adicionales: Zona Huetar Norte y Provincia de Limón.
  4. Establecida una red de seis oficinas municipales para la prestación de servicios de desarrollo empresarial a las PYME, denominadas CREAPYMES Municipales (5) y CREAPYME Institucional (1), en donde se conjugan nacionalmente los esfuerzos del MEIC, las municipalidades de la región, la Promotora de Comercio Exterior, el INA, la Banca de Desarrollo y el MICIT.

### **Resultado 3.**

1. Proyecto piloto de Jatropha: orientado a instaurar un proyecto de observación y aprendizaje, que permita recopilar de una manera controlada experiencias en la producción y valoración de información, que vengán a coadyuvar en el aprendizaje local de la industria de producción de biocombustibles a partir de la Jatropha. Se destacan: a) a partir de un estudio de viabilidad y factibilidad acerca del cultivo, realizado con alcance regional se cumplieron las actividades programadas de siembra y desarrollo con una selección de 25 agricultores y 25 hectáreas, a partir de un vivero que produjo cerca de 41.000 plántulas; b) se instalaron tres parcelas experimentales, en colaboración con el INTA y el PITTA-Bioenergía, para observar de manera comparativa la capacidad de adaptación de variedades a diferentes sistemas agroecológicos de la región y se calificó la variedad más

promisoria; c) se introdujo tecnología de manejo tanto al nivel de productores, como de técnicos del MAG; d) con el concurso de INFOCOOP se conformó la cooperativa de productores y se instauró el primer Consejo de Administración. De relevancia es el apoyo a nueve productores indígenas ubicados en los cantones de Coto Brus y Buenos Aires y el suministro de una planta extractora de aceite para la venta del mismo a los secadores de granos básicos de la Región.

2. Fortalecido el proyecto demostrativo de etnoturismo en los territorios indígenas de La Casona (Ngäbe y Buglé) en el cantón de Coto Brus y de Térraba, Boruca, Salitre, Cabagra y Curré, en el cantón de Buenos Aires<sup>14</sup> a través de capacitación a dirigida a líderes, pequeños empresarios y redes locales. Como resultados se destacan:
  - a. Constitución de la primer Cámara de Turismo de Territorios Indígenas de la Región Brunca CATORBRU, así como la organización de los y las artesanas en la asociación MENSULI, en el territorio de La Casona.
  - b. Publicación del Decreto Ejecutivo N° 37393-MEIC-TUR, que modifica la normativa de ICT para que en lo sucesivo, todas las iniciativas de etnoturismo (a nivel nacional y no solo de la Región Brunca), si puedan obtener las certificaciones de ICT (especialmente la denominada Declaratoria Turística), y de esta manera ser sujetas de los servicios de desarrollo empresarial y del mercadeo institucional, visibilizándose el etnoturismo por primera vez en el mapa de trabajo del ICT.
  - c. Ejecución del Fondo Concursable para iniciativas etnoturísticas del cantón de Buenos Aires y región del Térraba, por un monto de 87.000 US\$.
  - d. Articulación efectiva de acciones institucionales en el territorio de La Casona (Coto Brus), en formación en medio ambiente, género y salud.
  - e. Implementación de un proceso integral de capacitación en etnoturismo, rescate de la cultura tradicional, mejoramiento de las artesanías y canales de comercialización.
  - f. En La Casona, asistencia técnica en Planes de Negocios para el fomento de la empresarialidad y financiamiento de la inversión necesaria (implementación de cinco planes de negocios a lo largo de tres rutas definidas en todo el territorio).
  - g. Consultoría para la definición de rutas y circuitos turísticos para fortalecimiento del etnoturismo y en general de las iniciativas de turismo rural, y también en fortalecimiento de las acciones dirigidas al establecimiento y promoción de las posibles rutas, se organizó y desarrollaron las actividades de dos FAMTRIP<sup>15</sup> promovidos en alianza con CENPROMYPE, uno en el territorio costarricense y otro en el territorio transfronterizo (CR- Panamá), que se articularon con la iniciativa de consorcio de exportación en el área de turismo.

---

<sup>14</sup> En la propuesta original, la cobertura de este proyecto se refería solo a dos territorios indígenas.

<sup>15</sup> Término inglés, traducido como viaje de familiarización, que consiste en viajes de cortesía que se ofrecen a periodistas, operadores de turismo, entre otros, destinados a captar su interés y mejorar su comercialización.



- h. Establecimiento del Decreto N° 37392-TUR-MEIC-S-COMEX de Declaratoria de interés público y nacional de las actividades e iniciativas relacionadas con el “turismo de salud y bienestar”.
- i. Establecimiento del Convenio Marco de Cooperación interinstitucional MEIC-ICT, para el apoyo a las MIPYMES turísticas.

### **Variaciones respecto de lo planificado inicialmente:**

#### **Efecto 1:**

- Producto 1.1. políticas públicas locales: se iniciaron los procesos de sensibilización, capacitación y formulación, en las 6 municipalidades, con el apoyo de FEDEMSUR, pero por las características propias del recurso humano municipal, los avances fueron muy lentos. Aunado a lo anterior, a partir de octubre 2012, FEDEMSUR evidencia debilidad de gestión que tiene implicaciones sobre los productos con los cuales tenía compromiso en el marco del PC. En particular, tuvo una participación muy limitada en la promoción y gestión de políticas públicas locales para la competitividad. Esto obligó al PC a modificar las metas, definiéndose la prioridad de lograr la aprobación de las políticas en al menos tres municipalidades, lo cual se logró hacia el cierre del PC.
- Productos 1.2. Modelo de Competitividad (MC), y 1.4. Creación y Fortalecimiento de organizaciones de fomento y apoyo de la competitividad: en el diseño original los procesos asociados a un modelo participativo de competitividad territorial, liderado por el sector privado, se encuentran subestimados, tanto en actividades como en presupuesto. Esto implicó una decisión del Comité Técnico Nacional para redireccionar recursos asignados a OIT en las actividades 2.2.3. y 2.2.4. y reforzar las acciones dirigidas al Modelo de Competitividad.
- Producto 1.3.1. Implementación de la Ventanilla Única en cada municipalidad (para la formalización, trámites municipales, orientación, gestión y promoción empresarial): se impulsó un programa de mejora regulatoria (simplificación del trámite de obtención de patente para la inscripción de empresas) en 5 municipalidades de la región (Buenos Aires, Coto Brus, Corredores, Golfito y Osa). No se creó una ventanilla única para trámites en cada municipalidad, como estaba originalmente previsto, en razón de que el MEIC promovió un acuerdo con FUNDES y OIT para adherirse al Modelo de Simplificación de Trámites que el BID estaba financiando para otras municipalidades del país, incluyendo la de Pérez Zeledón.

Este producto se complementa con las CREAMYMS Municipales, y con la planificación participativa impulsada a través de los Planes de Desarrollo Humano Local (PDHL) y los Planes Estratégicos Municipales (PEMs). En el caso de ONU-HABITAT, se manifiesta

que los recursos presupuestados se orientaron a fortalecer el Observatorio y los Foros de Autoridades Municipales.

Foro de Autoridades Municipales. Se trata de un producto no previsto pero con un impacto altamente positivo. Permite: (i) el intercambio temático y apoyo técnico entre municipalidades; (ii) la conformación de una agenda municipal de trabajo regional, que a su vez forma parte de la agenda de competitividad de la Región; y (iii) la identificación y ejecución de proyectos conjuntos y el fortalecimiento de FEDEMSUR.

- Producto 1.3.2. Operación y sostenibilidad del Observatorio. Se ha condicionado por el cambio de dirección y prioridades de FEDEMSUR. Las acciones correctivas y de sostenibilidad se orientaron de inmediato a trabajar con la red de socios locales del Observatorio en la instalación de la plataforma informática y operación en otra instancia. Se genera una alianza entre JUDESUR, los GAT y ONU-Hábitat y UNED y ONU-Hábitat para instalar otro Observatorio.

Como se ha indicado en el producto 1.3.1 la operacionalización del Observatorio, fue fortalecida con recursos de dicho producto.

## **Efecto 2:**

- Producto 2.1. Programa de Fomento de la Asociatividad, los Encadenamientos y las Alianzas Público-Privadas para el Fomento de la Competitividad: La principal re-estructuración consistió en incluir -a solicitud del Gobierno costarricense- la participación de ONUDI, con su metodología de creación y fortalecimiento de consorcios de exportación, que impulsó tres consorcios con una participación inicial de 20 MIPYMEs locales. Lo anterior fue posible mediante una re-estructuración de contenidos presupuestarios asignados a PNUD para el programa de RSE (Área de actividad 2.1.2.) y en el producto 3.1., proyecto demostrativo en biocombustibles.
- Producto 2.2. Programa de fortalecimiento y desarrollo de la competitividad empresarial, la mejora de la productividad, la innovación y la creación de nuevos emprendimientos intensivos en empleos verdes: La metodología que se empleó para el fortalecimiento de la cultura emprendedora fue CODE y no WISE y MESUN, tal como se indica en el apartado 2.2.2. del PRODOC. El proyecto de incubadora se direccionó a fortalecer las iniciativas emprendedoras de los estudiantes y egresados de colegios técnicos.
- Actividad 2.2.3.: Las sub-actividades previstas (2.2.3.1. y 2.2.3.2.), se rediseñaron mediante la transferencia tecnológica de la Universidad de TEXAS (USA), para adaptar la metodología del modelo SBDC para desarrollar una red regional, municipal e institucional

de oficinas de SDE dirigidos a las MIPYMES (denominadas CREAPYMES Municipales y CREAPYME institucional), como se ha señalado anteriormente.

### **Efecto 3:**

- Re-formulación del producto 3.1. Variaciones en el proyecto piloto sobre Jatropha. Implicaron una adecuación de los alcances originales. Estos alcances se actualizaron, en función de clarificar las interrogantes críticas identificadas en el análisis de viabilidad, que se resumen en: 1) la necesidad de identificar las reglas de operación de la industria de biocombustibles a partir de la Jatropha; 2) la necesidad de conocer el comportamiento del cultivo bajo las condiciones agroecológicas de la Región, a manera de validar las variables y supuestos de producción primaria, industrial y comercial que fueron utilizados en el estudio de viabilidad; 3) definir el eslabón óptimo de transformación de producto al cual llevar el modelo de negocio; 4) calificar los atributos físicos y calóricos del producto resultante de la fase de transformación industrial escogida; 5) abordar constructivamente algunos de los riesgos identificados en la viabilidad, relacionados con la disposición de FEDECAC a participar para asegurar la sostenibilidad de las acciones, el desarrollo de una adecuada credibilidad de la experiencia ante las organizaciones de base local, el involucramiento del MAG y del Programa de Biocombustibles de ese mismo Ministerio y la creación de fuertes redes de relaciones entre las instituciones públicas, los cooperantes y las asociaciones productivas. El proyecto se re-definió a nivel investigativo y demostrativo. Los resultados de la fase investigativa deben permitir tomar decisiones sobre escalamiento del cultivo a nivel regional y nacional.
- En lo que se relaciona con el producto 3.2. Un proyecto demostrativo en los territorios indígenas de Térraba y Guaymí, Coto Brus (Ngobes), para fortalecer el emprendedurismo y la competitividad, la principal reformulación se refiere a una ampliación de los alcances y cobertura del PC en cuanto a los territorios indígenas, que permitiera desarrollar una propuesta de creación y fortalecimiento de redes empresariales y de rutas y circuitos turísticos, con productos turísticos étnicos y de turismo rural de los territorios de La Casona, Térraba, Boruca, Salitre, Cabagra y Curre. En alianza con CENPROMYPE, se desarrollaron los ya señalados FAM TRIP, que no estaban previstos en el diseño original del PC pero que representan un valor importante en la materia de fortalecimiento de la capacidad de comercialización de los productos étnicos.
- Entre las actividades desarrolladas que no estaban en el diseño original, pero que se han realizado exitosamente, está la definición de una propuesta de distintivos regionales, que se ubicó en la sub-actividad 3.2.3.3.
- Falta de participación financiera de JUDESUR en el programa. Inicialmente esta entidad había ofrecido recursos para apoyar las actividades del programa. Sin embargo, cambios

gerenciales y conflictos de diversa índole en la institución hicieron que el aporte no se concretara. Este cambio impidió actuar conjuntamente y direccionar mayor cantidad de recursos a las organizaciones productivas con sede en los 5 cantones en donde JUDESUR tiene influencia. No obstante lo anterior, a través del MAG e IMAS, como se ha indicado, se contribuyó en la canalización de recursos del Estado costarricense.

**b. ¿De qué manera cree que las capacidades desarrolladas durante la implementación del programa conjunto han contribuido al logro de los resultados?**

Las estrategias y metodologías de trabajo se implementaron con el fin último de fortalecer las capacidades locales y nacionales (recurso humano, conocimientos, herramientas, tecnología, procesos, liderazgo), asegurar la apropiación de los productos y de las metodologías asociadas y contribuir a la renovación de visión y agenda de desarrollo. En este sentido, las capacidades locales desarrolladas contribuyeron a darle un matiz regional al programa, constituyendo una intervención territorial en armonía con la idiosincrasia regional. Este aspecto ayudó a que las actividades se desarrollaran de una manera articulada y fluida estableciendo capacidades humanas, económicas, culturales y sociales que quedarán en la región para ser utilizadas por otros programas de cooperación y por la institucionalidad local (Consejo de Competitividad, Foro de Autoridades Municipales, entre otros ejemplos).

El proceso de desarrollo de capacidades económicas en los componentes de índole productivo ha transformado a las organizaciones de muy pequeña escala en organizaciones de pequeños empresarios organizados y articulados en red con otras iniciativas similares y capaces de generar una escalabilidad y mayor impacto.

La creación de capacidades económicas se ha obtenido desde una perspectiva de creación de redes de eslabonamiento de participantes, en los ámbitos político-estratégicos y táctico-operativos. En función de lo anterior se han fomentado los intercambios y cooperaciones, tanto desde las altas jerarquías de la institucionalidad rectora (Ministerio de Agricultura), así como de sus instancias técnicas regionales/locales (Dirección Regional del MAG), a manera de asegurar las realizaciones.

Adicionalmente, se ha asegurado la participación de las organizaciones de productores de base, en el entendido de que en esas instancias se “anclan” los resultados, incorporando a las autoridades de gobierno locales. También se han identificado socios y promovido su acercamiento en las modalidades de acompañamientos y dotación de recursos para el aseguramiento de los resultados. Entre estos casos se pueden citar al Programa de Transferencias del MAG, al Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), la Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE), el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), entre otros.

Se enfatizó el trabajo con cada gobierno local (autoridades y personal técnico), red de socios del Observatorio, Consejo Directivo y personal de FEDEMSUR, personal de instituciones públicas y privadas, organizaciones sociales con presencia territorial.

Los principales logros en materia de desarrollo de capacidades fueron, además de los señalados en la sección II, Evaluación de Resultados del Programa Conjunto, apartado a. “Principales resultados alcanzados y variaciones respecto de lo planificado”, Componente 1:, numeral 7, que se refiere al fortalecimiento de las capacidades institucionales, son:

- a. Creación de una visión de integración regional que permitió la identificación de temas y ejes de trabajo común propiciando la construcción de una agenda municipal de desarrollo regional.
  - b. Identificación, formulación y ejecución de proyectos regionales que conllevan a la sostenibilidad del proceso y las instituciones.
  - c. Toma de conciencia sobre la necesidad de generar información confiable, oportuna y pertinente al contexto institucional, como elemento fundamental para la toma de decisiones, la definición de políticas públicas y la mejora en la gestión institucional. Esto incide, consecuentemente, en la definición de temáticas y currícula para la formación y capacitación técnica y profesional.
  - d. Desarrollo de estructuras de articulación y coordinación, procedimientos municipales, herramientas de gestión y políticas locales.
- c. Informar acerca de cómo los productos han contribuido al logro de los resultados, sobre la base de indicadores de desempeño, y explique toda variación en las contribuciones reales respecto de los planificados. Destacar todo cambio institucional o de conducta, como por ejemplo el desarrollo de capacidades entre beneficiarios/titulares de derechos.**

A continuación se abordará el estado de situación del marco de M&E por cada uno de los resultados y productos, metas e indicadores. Para un mayor detalle se puede consultar el anexo referido a “Marco M&E con valores finales y actualizados de los indicadores” al final de este informe.

<b>Resultado 1</b>	<b>Mejorado el entorno para desarrollar negocios competitivos en la Región Brunca</b>
--------------------	---

**Producto 1.1. Capacidades (regionales y locales) para la formulación y ejecución de políticas públicas sobre competitividad, en la Región Brunca y sus localidades particularmente para promover empleos verdes y decentes para mujeres y hombres en los sectores productivos seleccionados.**

Los principales indicadores de desempeño alcanzados incluyen:

- Una agenda regional de desarrollo estratégico para la Región, consensuada y establecida,
- Tres agendas sectoriales del sector privado, público y académico de la Región desarrolladas.
- Un Foro de autoridades municipales instalado, fortalecido y en funcionamiento, bajo la dirección de las alcaldías y Consejos, quienes se apropian de la iniciativa.
- Un mapeo de actores institucionales concluido y socializado.
- Al menos 95 funcionarios/as del personal clave municipal/ institucional de la Región Brunca, capacitados/as en competitividad y desarrollo empresarial, manifiestan que implementan los conocimientos adquiridos. A saber: (40) JUDESUR, (40) Municipalidad de Pérez Zeledón, (15) Municipalidades de Osa, Buenos Aires, Golfito y Corredores.

### **Producto 1.2. Modelo para la competitividad con enfoque en los negocios que crean empleos verdes y decentes en los sectores de turismo y agroindustria de la Región Brunca**

- Un directorio de establecimientos empresariales actualizado.
- Un diagnóstico de 100 empresas en agroindustria elaborado.
- Un mapeo de negocios en Turismo Rural Comunitario y agroindustria.
- Un índice de competitividad cantonal actualizado.
- Un modelo de competitividad definido de forma participativa.
- Un Consejo de Competitividad Regional instalado, en operación y con acuerdos claros, entre sector institucional público, gobiernos locales, sector privado y sector académico.
- Un modelo de negocios derivado del Modelo de Competitividad regional con plan de implementación diseñado.
- Como resultado no planificado, fruto de las gestiones del programa, se consiguió la aprobación por parte del GAT Sur Alto de \$170.000,00 para la construcción del EBAIS en la Casona a cargo de la Municipalidad del cantón.

### **Producto 1.3. Una plataforma de atención, en las municipalidades de la Región Brunca, para facilitar la creación de empresas y su desarrollo**

- Se han reducido sustancialmente los requisitos a los trámites<sup>16</sup> en cada una de las seis Municipalidades.

---

<sup>16</sup> Específicamente: en la cantidad de pasos requeridos, se redujo en un 17% en promedio; en la cantidad de requisitos solicitados, 55% menos en promedio; en la cantidad de visitas necesarias para obtener la patente, 40% menos en promedio, y en los plazos de resolución, 40% menos en promedio. Una vez concluida la instalación del trámite simplificado en cada municipalidad, el plazo para obtener una patente se redujo en promedio, de 54 días a un máximo de 10 días, según consta en los informes presentados por FUNDES a MEIC y OIT.

- Seis ventanillas para simplificación de trámites y apoyo a MIPYME operando, en cada una de las seis Municipalidades.
- El Observatorio de la Empresariedad opera con apoyo del ITCR, sede San Carlos, procesando y distribuyendo indicadores de competitividad y empresariedad estratégicos para la Región.
- Instalado sistema de fibra óptica en las Municipalidades de Corredores y Osa, a fin de mejorar los sistemas de conectividad. Dichas municipalidades aportan recursos de contrapartida para instalar el sistema.
- El indicador referido al Fondo de Competitividad con recursos de JUDESUR no se pudo lograr por la situación política que atraviesa la institución.

**Producto 1.4. Organizaciones empresariales, instituciones públicas y programas público-público y público-privado de fomento a la competitividad regional de las MIPYMEs en los sectores seleccionados, creados y/o fortalecidos.**

- La totalidad de instituciones públicas y socios locales involucrados en el desarrollo de productos PC han fortalecido sus capacidades técnicas locales y apoyan el trabajo del CC. La gestión administrativa y capacidad de relacionamiento y negociación de FEDEMSUR se encuentran fortalecidas. En este sentido, se apoyaron a Colegios Técnico Profesionales de la zona (13); Municipalidades en el tema de simplificación de trámites (5); Organizaciones (75); y redes de empresarios (30).

<b>Resultado 2</b>	<b>Mejorada la competitividad de las MIPYME de la Región Brunca, en los sectores de turismo rural y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza</b>
--------------------	--

**Producto 2.1. Programa de fomento de la asociatividad y los encadenamientos de empresas, y de alianzas público-privadas para la mejora de la competitividad, con énfasis en la creación y mejoramiento de empleos verdes con equidad de género.**

- Definidas y mejoradas cinco cadenas productivas en agroindustria para el mercado interno (hortalizas, frijoles, rambután, lácteos y pesca) y tres dirigidas a fortalecer la capacidad exportadora de las MIPYMES locales en el mercado externo (consorcio multisectorial, consorcio turístico y consorcio de productos frescos). Adicionalmente, los indicadores tienden a medir los efectos sobre el empleo. En estos casos, se documenta la contribución que las agrocadenas han tenido sobre la consolidación de 400 empleos.
- Organizados tres Consorcios de Exportación.

- La meta referida a un programa piloto de RSE con participación del sector privado de la región no fue alcanzada, siendo trasladada esta meta a la comisión temática del Consejo de Competitividad.

**Producto 2.2. Programa de fortalecimiento y desarrollo de la competitividad empresarial, la mejora de la productividad y la innovación; y la creación de nuevos emprendimientos intensivos en empleos verdes y decentes para mujeres y hombres en los sectores de turismo y agroindustria.**

- Establecido el programa de CREAPYMES.
- Derivados del Programa CODE “Conozca de empresa” (OIT), y presentados en la Feria Brunca Emprende existen 22 iniciativas innovadoras para la Región.
- Como resultado no planificado inicialmente, se desarrollaron dos ferias BRUNCA EMPRENDE. En la primera (julio 2013), mediante el aporte interinstitucional (MEIC-MAG-INA-PROCOMER-ICT y CENPROMYPE y PC), se pudo contar con la participación de 90 MIPYMES y emprendedores, entre los cuales se encontraban 22 proyectos de emprendedores CODE y 6 iniciativas de etnoturismo.

<b>Resultado 3</b>	<b>Mejorada la capacidad innovadora de la Región Brunca</b>
--------------------	---

**Producto 3.1. Un proyecto demostrativo para la mejora de la competitividad y la capacidad innovadora en la Región, en la producción y comercialización de biocombustibles**

- Una alianza público-privada documentada para el cultivo de Jatrofa y producción de biodiesel y subproductos en la Región y 25 familias participan de la iniciativa de manera directa. En el contexto de este proyecto demostrativo, los indicadores considerados se adscriben a la instauración de los modelos demostrativos y sus resultados. Se suman entonces, indicadores cuyas mediciones van dirigidas a calificar la recolección de los datos y resultados del componente de investigación a cargo del INTA, sobre el comportamiento del cultivo, el número de participantes (25 familias) y la escala de siembra (25 hectáreas). Adicionalmente, se cuenta con un centro de acopio instalado, una mini-planta extractora instalada y un plan de sostenibilidad del proyecto de JATROFA en ejecución.
- Transferencia de tecnología a grupos de mujeres en Coto Brus, que al inicio de su participación no contaban con ninguna experiencia en producción agrícola, y que han logrado interiorizar criterios para la toma de decisiones acerca de que producir, como producirlo y para quien producirlo. Adicionalmente, deben señalarse las



capacidades técnicas creadas en el ámbito del quehacer de la Dirección Regional Brunca del MAG, en cuanto al conocimiento de la industria de la Jatropha como fuente de biocombustibles. Punto alto ha sido la destacada participación de los encargados de las labores de extensión agrícola en los cantones de Corredores y Buenos Aires, en cuanto al acompañamiento del proceso de sensibilización de los actores públicos y privados de la región.

- Se cuenta con un proceso de sistematización de jatropha concluido que documenta el modelo utilizado así como la experiencia recabada a través del proceso.

**Producto 3.2. Un proyecto demostrativo en los territorios indígenas de Térraba (Teribes) y Guaymi - Coto Brus (Ngobes) para fortalecer el emprendedurismo y la competitividad, así como la capacidad innovadora sobre “Etnoturismo”, que sirva de Modelo para todos los Territorios Indígenas de la Región Brunca, considerando sus derechos humanos y con respeto a la cosmovisión indígena.**

- Red con CATORBU y alianza con UCR y CEMPROMYPE. Otras redes podrían ser conformadas con los tours operadores que han mostrado interés en apadrinar el proceso.
- Apoyados 22 emprendimientos de etnoturismo en dos territorios.
- Ejecutado el Fondo concursable.
- Ejecutados al 100% los planes de negocios para 4 emprendimientos en el territorio Indígena La Casona. De la misma manera, productos tangibles como la señalización del territorio, los procesos de formación de capital humano en el tema de etnoturismo, que se concretan con la creación de MENSULI, la elaboración de distintos materiales impresos, forman una batería de herramientas e instrumentos que han contribuido a posicionar al territorio de La Casona en el mapa turístico de la Región.
- Sistematización de proyectos de etnoturismo elaborada.

**d. ¿Quiénes son los beneficiarios/titulares de derechos primarios y de qué manera se involucraron en la implementación del programa conjunto?**

A continuación se realiza una caracterización de los destinatarios (beneficiarios) directos del programa:

- Las organizaciones socias y contrapartes locales. A saber: FEDEMSUR, JUDESUR, GAT Alto y GAT Bajo, FEDECAC, en específico sus Juntas Directivas y las organizaciones que las integran, que se han integrado al Consejo de Competitividad, instancia donde se presentaron las propuestas de trabajo, los avances en su ejecución y se validaron los resultados obtenidos.

- Con FEDEMSUR, el PC ha tenido una acción directa cuyo fin ha sido fortalecer su gestión organizativa, administrativa y financiera, para lo cual le ha brindado el soporte técnico requerido con la contratación de un consultor, cuya labor ha estado orientada a mejorar la relación de FEDEMSUR con los municipios que lo integran, coordinar con la Contraloría General de la República, con JUDESUR, con el Programa de Cooperación de la Junta de Andalucía, impulsar proyectos de atención emergente, visualizar y gestionar proyectos que garanticen la sostenibilidad de la Federación y fortalecer el Foro de Autoridades Municipales.
  - Con FEDECAC, el PC ha establecido una articulación para impulsar el programa experimental de *jatropha*, en donde la selección de familias beneficiarias y la implementación del vivero de esta planta han sido acciones realizadas en conjunto.
  - Las organizaciones integrantes de los Grupos de Acción Territorial fueron las beneficiarias directas de los diferentes de los diferentes programas impulsados, así como de las gestiones de apoyo en la canalización de recursos de inversión productiva, provenientes del Gobierno Central o de sus instituciones.
- El Foro de Autoridades Municipales, con el cual se ha logrado consolidar una dinámica mensual de coordinación entre los 6 gobiernos municipales. Este Foro sirvió de plataforma para el análisis de los problemas regionales a partir de lo cantonal. Los temas tratados han posibilitado que FEDEMSUR fortalezca su participación regional, impulsando proyectos avalados por los gobiernos locales de la región.
  - Consejo de Competitividad Regional y su Secretaría Técnica, el cual inicia y se fortalece como un foro de sectores, reunidos por voluntad propia, con el apoyo político del MEIC y el trabajo inter-agencial liderado por OIT, y es solo cuando alcanza cierto grado de madurez, que el MEIC promueve el decreto que reconoce la existencia del Consejo y regula su accionar.  
El decreto se produce a partir de una propuesta construida en la región y se emite en la etapa final de constitución de la instancia.
  - Observatorio Regional de la Competitividad, que ha elaborado los indicadores económicos y de competitividad de la Región Brunca y se encuentra en etapa de instalación definitiva.
  - Alcaldías, vice alcaldías e integrantes de los Concejos Municipales, que son actores claves en la definición de las estrategias de desarrollo cantonal y regional. Asimismo, fueron fortalecidos con la tecnología y conocimientos técnicos para operar los procesos de Simplificación de Trámites, Ventanilla Única y CREAPYMES Municipales, entre otros temas del desarrollo local.
  - La institucionalidad regional, en particular, MIDEPLAN, MEIC, PROCOMER, MAG-PDR, MINISTERIO DE TURISMO-ICT, INA, INAMU, MINISTERIO DE SALUD, IDA, MOPT, CCSS, DINADECO, MEP, MINAET, FUERZA PUBLICA, entre otras

instituciones que dan sustento y seguimiento a orientaciones estratégicas definidas por el Gobierno nacional.

- El sector académico universitario ubicado y con acciones en las áreas de agroindustria y turismo en la región, representado en la CRI-SUR y dos Universidades Regionales Privadas. Específicamente con la UNED y la UNA, se han establecido acciones para la sostenibilidad de las CREAPYMES municipales, posicionando a estas universidades en el tema. También participa la UCR en procesos de formación en etnoturismo.
- El sector financiero regional, que cuenta con representatividad ante el Consejo de Competitividad Regional y, en específico, ante la Secretaría Técnica del Consejo de Competitividad.
- Las MIPYMES establecidas en los sectores de agroindustria, principalmente las más pobres. Se han identificado, georeferenciado y diagnosticado 100 MIPYMES en agroindustria en toda la región (de aproximadamente 130 existentes). Es importante mencionar que en esta área es precisamente en donde se ubican las 12 cooperativas participantes en los diversos foros sectoriales.
- Las MIPYMES de turismo rural comunitario (entran en esta categoría asociaciones indígenas de artesanos, de mujeres, de guías turísticos). Son por lo general lideradas por mujeres, lo que posibilita considerar que a través del PC se impulsa el fortalecimiento del rol de la mujer. Esto se evidencia en la representación de este subsector ante el Consejo de Competitividad, el cual ha recaído en dos mujeres.
- Empresas turísticas, cámaras de turismo y agroindustria y empresa privada en general, quienes participaron en los Foros o bien en el Sector Privado del Consejo de Competitividad.
- Territorios indígenas participantes en el componente de emprendimientos de turismo rural comunitario en comunidades indígenas (etnoturismo) ubicados en la comunidad Ngäbe y Buglé (Guaymí- habitantes del Territorio de la Casona) y los territorios indígenas de Térraba, Boruca, Salitre, Cabagra y Curre. Se conformó la Cámara de Turismo Indígena (CATORBRU). Así como los territorios indígenas participan en el proyecto piloto de *Jatropha*, ubicados en Salitre, Ujarras, La Casona, Rey Curre, Boruca y Térraba.
- Funcionarios(as) municipales, que tienen a su cargo procesos de simplificación de trámites y Creapymes Municipales, y funcionarios(as) estatales que afinan sus capacidades para formular y monitorear políticas públicas y que participan en procesos de consorcios de exportación.
- El MEP, a través de 13 Colegios Técnicos Profesionales (CTP) de la Región, específicamente docentes capacitados en la metodología CODE (Buenos Aires, San Isidro, General Viejo, Pejibaye, Isaías Retana, Carlos Manuel Vicente, Platanares, Osa, Puerto Jiménez, Guaycará, Sabalito, Humberto Melloni Campanini, Corredores) y docentes de proyección nacional, que actúan como supervisores(as) y promotores(as) de la cultura de empresariedad, con los cuales se apuesta a promover los cambios definitivos en el diseño curricular del sistema de educación técnica; y funcionarios(as) administrativos(as) que gestionan la administración de estas capacidades.

En los siguientes cuadros se muestra un detalle de los beneficiarios directos del programa, ya sean personas o instituciones.

**Beneficiarios directos (personas) previstos y alcanzados del Programa Conjunto según tipo de beneficiarios a 30 junio 2013**

Categoría	Previstos	Hombres	Mujeres	TOTAL	Porcentaje ejecutado/previsto
INDIGENAS	70	270	305	325	<b>464%</b>
PERSONAS EN INSTITUCIONES Y MUNICIPALIDADES	191	296	187	483	<b>253%</b>
DOCENTES Y FORMADORES NACIONALES EN CODE	42	188	189	377	<b>898%</b>
ESTUDIANTES BENEFICIARIOS(AS) CON CODE	1000	700	700	1400	<b>140%</b>
PERSONAS DE EMPRESAS/ ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS	2672	206	176	1660	<b>62%</b>
- Consorcios de exportación	n/a	98	34	132	<b>n/a</b>
- Productores independientes (cadenas agroindustriales, jatropha).	n/a	nd	nd	1278 <sup>17</sup>	<b>n/a</b>
- Productores en Feria Brunca Emprende	n/a	108	142	250	<b>n/a</b>
PARTICIPANTES EN PROCESOS MODELO DE COMPETIVIDAD	n/a	140	60	200	<b>n/a</b>
Participantes de actividades que no se consolidaron como beneficiarios	n/a	152	23	175	<b>n/a</b>
<b>Totales</b>	<b>3975</b>	<b>2471</b>	<b>1673</b>	<b>4620</b>	<b>116%</b>

**Fuente:** Elaborado sobre la bases de datos de beneficiarios de las Agencias del SNU. Unidad de Monitoreo y Evaluación, Oficina de la Coordinadora Residente.

<sup>17</sup> Datos de beneficiarios de agro-cadenas tomados de las observaciones de FAO al proyecto de informe de evaluación final.

**Beneficiarios directos (instituciones, empresas, territorios) previstos y alcanzados del Programa Conjunto según tipo de beneficiarios al 30 de junio 2013**

BENEFICIARIOS(AS)	Previstos	Nacional	Local	TOTAL	Porcentaje ejecutado/previsto
TERRITORIOS Y COMUNIDADES INDIGENAS PARTICIPANTES	2	0	7	7	<b>350%</b>
EMPRESARIOS DE ETNOTURISMO BENEFICIARIOS	20	0	22	22	<b>110%</b>
INSTITUCIONES PUBLICAS PARTICIPANTES (JUDESUR, Ministerios, Instituciones autónomas, etc.)	28	16	9	25	<b>89%</b>
GOBIERNOS LOCALES (Municipalidades) Y FEDERACION (FEDEMSUR)	6	0	7	7	<b>117%</b>
COLEGIOS TÉCNICOS (CODE)	12	0	13	13	<b>108%</b>
EMPRESARIOS PRODUCTO DE LA METODOLOGÍA CODE	n/a	0	125	125	<b>n/a</b>
EMPRESAS Y ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS	130	0	177	177	<b>136%</b>
ASOCIACIONES DE EMPRESA PRIVADA	30	0	24	24	<b>80%</b>
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL	n/a	0	13	13	<b>n/a</b>
<b>Totales</b>	<b>228</b>	<b>16</b>	<b>397</b>	<b>413</b>	<b>181%</b>

**Fuente:** Elaborado sobre la bases de datos de beneficiarios de las Agencias del SNU. Unidad de Monitoreo y Evaluación, Oficina de la Coordinadora Residente.

**e. Describir y valorar de qué manera el programa conjunto y sus socios de desarrollo han encarado cuestiones de inequidad social, cultural, política y económica durante la etapa de implementación del programa:**

- a. A lo largo del programa, ¿cuál fue el grado de participación de las poblaciones socialmente excluidas, y en calidad de qué participaron?

En el caso de población indígena (hombres y mujeres), la totalidad del grupo meta participó en la intervención del proyecto demostrativo en sus diferentes fases. A saber: capacitaciones, asistencia técnica, promoción de los productos, formación de redes y cámara, incidencia política, inversión en planes de negocio y ejecución del fondo concursable. El grado de participación fue de incorporación plena de una etnia excluida de los beneficios del desarrollo con claras inequidades como usuarios de los servicios públicos. Estas personas participaron

como actores o dueños del proyecto, en el tanto se favorecieron de procesos de formación de capital humano a lo largo de la implementación del mismo.

En cuanto a las inequidades económicas, los grupos participantes en las agrocadenas y *jatropha* representaron a segmentos de población vulnerable de la región. Representantes de estos grupos, han tenido participación activa desde la etapa de formulación del Programa Conjunto y durante la ejecución. Parte de la estrategia de comunicación e información consistió en mantener con los grupos interesados sesiones de reflexión para revisar las acciones, los resultados y desarrollar distintos escenarios de visión acerca de los modelos que se implementaban y sus beneficios. Parte integrante de estas iniciativas fue la agrupación de los productores individuales bajo figuras de gestión asociativa. Un buen ejemplo lo constituye el caso de los productores de *jatropha*, que fueron conformados bajo una figura cooperativa.

En cuanto a la participación de la mujer en las estructuras de decisión regional, el programa estableció un trabajo de coordinación intra-municipal, propiciando que los enlaces de comisiones de trabajo fueran atendidos por mujeres. De igual manera, se propició el trabajo directo y con las alcaldías lideradas por mujeres, en tres de seis municipalidades. Se desarrollaron grupos de trabajo para el diseño y gestión de políticas públicas, propiciando que estuvieran conformados por personas jóvenes y mujeres.

En cuanto al Observatorio, se dio una interlocución con un grupo de referencia de la población indígena para la definición de indicadores y el tipo de información que requieren para su desarrollo integral. Asimismo, se dio participación a las personas jóvenes en la definición de indicadores y tipo de información.

Finalmente, cabe mencionar que el diseño del Consejo de Competitividad trató de lograr una inclusión adecuada de todos los actores regionales pensando en grupos que tradicionalmente no tenían espacios regionales de interlocución. Como ejemplo, se promovió la participación de los grupos indígenas y de los grupos de la frontera Costa Rica-Panamá (comerciantes).

- b. ¿El programa ha contribuido a aumentar el poder de decisión de los grupos excluidos en lo que respecta a medidas políticas que afectan sus vidas? ¿Ha habido algún aumento en el nivel de diálogo y participación de estos grupos con los gobiernos locales y nacionales en relación con dichas medidas políticas?

El Consejo de Competitividad de la Región Brunca supone un espacio de participación que busca que los diferentes grupos de la Región (indígenas, comerciantes, agricultores), encuentren un espacio de dialogo intersectorial, que les permita interactuar con las autoridades a un nivel de toma decisiones regional.

En el caso de las poblaciones indígenas, el programa ha contribuido al empoderamiento de estas a través de la formación de grupos y redes, participación en diversas mesas de diálogo

(inclusive con el Gobierno), representación ante el Concejo de Competitividad de la Región Brunca e incidencia en modificación de decreto de turismo. La asociación MENSULI queda en el territorio indígena de La Casona como organización de artesanos/as con mayores capacidades productivas y como actor tomador de decisiones en la comunidad. En el mismo seno de la comunidad, las mujeres fortalecen sus capacidades en enfoque de derechos, género, organización comunitaria y se convierten en actores y facilitadores de procesos (como ellas dicen, “adquirieron la Palabra”), teniendo un papel protagónico como actoras del desarrollo comunal y productivo.

En el ámbito del eje agroindustrial, la participación de los grupos minoritarios se ha orientado a insertarlos en grupos de diálogo tripartitos, conformados por el representante del Gobierno Local en el cual se inserta la iniciativa, la institucionalidad rectora presente en la región y el representante de la asociación de base que agrupa a los productores. Éste es el caso para la cadena hortícola en Coto Brus y el caso de los productores de *jatropha* en Buenos Aires y Corredores.

En el fortalecimiento de capacidades municipales, se impulsaron los Planes de Desarrollo Humano Cantonal, siendo el liderazgo de los Concejos de Distrito el que propició la participación activa de los grupos minoritarios y poblaciones, por lo general excluidas, en la definición de la agenda distrital y la construcción del plan local y cantonal. En el Foro de Autoridades Municipales, se propició la permanente consulta a las comunidades de la región para la definición de la agenda cantonal y regional. Finalmente, con las alcaldías, Concejos Municipales, personal municipal y los CCCI, se promovió y trabajó la elaboración de las políticas públicas en consulta con los grupos organizados, juventud, organizaciones de mujeres y productores.

- c. El programa y sus socios de desarrollo, ¿han fortalecido la organización de los ciudadanos y de los grupos de la sociedad civil de modo que estén en mejores condiciones de trabajar en defensa de sus derechos? Si la respuesta es si, ¿De qué manera? Por favor indicar ejemplos concretos.

El Consejo de Competitividad instituido, con amplia representatividad de los sectores de la sociedad civil y avalado por el poder ejecutivo, ha conformado una estructura de 10 mesas de trabajo denominadas comisiones temáticas, las cuales trabajan en ejes muy específicos atendiendo problemas latentes de la región Brunca, tales como, infraestructura vial, financiamiento de reprojectos, medio ambiente, etc.

El trabajo desarrollado con los grupos organizados de territorios indígenas es un claro ejemplo de cómo se han empoderado estas personas de forma que puedan luchar por sus derechos. Como ejemplos concretos, se puede mencionar:

- Derecho a educación: líderes indígenas de Térraba procedieron a cerrar el centro educativo y se declararon en huelga durante el 2012, exigiendo que el MEP nombrara profesores propios de los territorios indígenas.
- Derecho a consulta: la Sala IV indicó al Instituto de Acueductos y Alcantarillados que para desarrollar cualquier obra en Térraba, debe proceder con la consulta al territorio, en cumplimiento del Convenio 169 de la OIT.

En el componente agroindustrial se promovió la creación de grupos de diálogo tripartitos (institucionalidad, Gobierno Local y productores) ya mencionados anteriormente, con el objetivo de fortalecer la participación de las y los beneficiarios.

d. ¿En qué grado el programa ha contribuido a mejorar las vidas de los grupos socialmente excluidos (ya sea a través de intervenciones a nivel local o nacional)?

Dado que este programa tuvo como objetivo el mejoramiento de la competitividad de la Región Brunca se ha basado en desplegar una estrategia de empoderamiento, desarrollo de capacidades y formación de capacidades emprendedoras.

El Programa ha contribuido a propiciar un cambio regional de mentalidad, al pasar de una cultura de monopolios bananeros transnacionales como única fuente de empleo, a lograr un cambio a nivel de cultura emprendedora en los colegios, un cambio en la mejora de los servicios municipales hacia los ciudadanos para crear sus negocios propios, un fortalecimiento de los emprendimientos turísticos étnicos para afrontar la competencia y turistas cada vez más exigentes, establecer canales de comunicación regional en pro de grandes proyectos de desarrollo (mercado regional y aeropuerto).

Como ejemplos de resultados positivos no esperados de la ejecución del programa, podemos destacar que las coordinaciones interinstitucionales implementadas favorecieron la consecución de los recursos para construir el Equipo Básico de Salud Integral (EBAIS) de La Casona que beneficiará aproximadamente a 1.500 habitantes de este territorio; el mejoramiento de la carretera de acceso al territorio a cargo de la Municipalidad de Coto Brus; los recursos en materiales, equipos e insumos aportados por el proyecto en el marco de los planes de negocios. Asimismo, con la participación activa de la UNED, en representación del CRI Sur, el Ministerio de Agricultura, el CNP y el Ministerio de Salud, con el apoyo de FAO se logró la consecución de recursos para modernizar toda la infraestructura de la Feria de Ciudad Neily, y el fortalecimiento de la producción, mediante el financiamiento del IMAS de ocho casas sombra para productores de dicha Feria y otros ocho productores de hortalizas en Coto Brus, lo que representara para los productores una nueva forma de producir hortalizas (transferencia tecnológica) y posibles ingresos adicionales mediante el excedente que generara a las familias que giran alrededor de productores y productoras, entre otros.



**f. Describir el alcance de la contribución del programa conjunto en favor de las siguientes categorías de resultados:**

a. Principios de la declaración de París.

• **Liderazgo de instituciones de gobierno nacional y gobiernos locales**

La instancia del Consejo de Competitividad de la Región Brunca incentiva y resalta el liderazgo de las instituciones de gobierno nacional y local, siendo estas partes integrantes de este Consejo, así como de sus comisiones técnicas de trabajo.

El Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) ha ejercido un rol protagónico en el proceso político y operativo del Programa Conjunto beneficiando de forma rápida y directa los procesos de campo, el trabajo conjunto y el impacto en la región, a través del cambio a reglamentos y aprobación de decretos ejecutivos. Otras instituciones como INA, ICT, UCR, UNA y UNED han apoyado los procesos de acompañamiento técnico del proyecto demostrativo de etnoturismo. PROMOCER, INA, MAG y MEIC son actores clave para garantizar la sostenibilidad a los consorcios de exportación.

• **Participación de la ciudadanía y de organizaciones civiles**

Se ha logrado un alto nivel de involucramiento de los actores civiles, gubernamentales y comunidades dentro de la lógica del Programa Conjunto. El PC ha fomentado la mejora en la constitución del tejido institucional y social necesario para su puesta en marcha y sostenibilidad, mediante alianzas naturales de apoyo y del soporte de las instancias gubernamentales hacedoras de política pública para disponer de la cobertura normativa necesaria.

También el Programa ha reconocido que la articulación de los diferentes actores locales y las alianzas estratégicas que se pretenden son de esfuerzo permanente, lo que incluye por ejemplo, los mecanismos para atraer y mantener a las organizaciones de productores. Ha sido clave también el involucramiento, adopción y apropiación de este Programa Conjunto por parte del sector privado, lo cual explica la pertinencia del Consejo de Competitividad creado. Como mejor ejemplo, la Secretaría del Consejo es dirigida por un representante de este sector.

• **Acción común y armonización**

La armonización en este programa se debe entender en el marco de una cooperación liderada por el MEIC y en la que el MAG ha jugado un papel fundamental. En este sentido, el esfuerzo del Programa Conjunto ha estado dirigido a la suma de esfuerzos con otro tipo de mecanismos de cooperación presentes en la Región Brunca, tales como la Junta de Andalucía y CENPROMYPE. La orientación estratégica de este programa de desarrollo territorial ha

venido a colaborar con el cumplimiento de la prioridad regional contenida en el Plan Nacional de Desarrollo y que el MEIC tomó como bandera para mejorar el nivel de competitividad de esta región del país y que finalmente permitiera contribuir a la disminución de la pobreza. Este mismo liderazgo ha permitido que el programa conjunto armonice componentes con otras operaciones del BID en Costa Rica. Por ejemplo: la transferencia del proyecto piloto de consorcios de exportación al proyecto “Limón Ciudad Puerto” (préstamo BID), o el ejemplo ya mencionado anteriormente de Simplificación de Trámites apoyada por el BID en el país y con la que el MEIC alineó este programa conjunto en el cantón de Pérez Zeledón.

- **Elementos innovadores en responsabilidad mutua**

El Consejo de Competitividad se constituye en un foro innovador que contribuye a los esfuerzos de Costa Rica por generar un enfoque participativo e incluyente que permite el efectivo involucramiento de los diferentes actores en la formulación, ejecución y evaluación de las políticas nacional de desarrollo.

El Foro de Autoridades Municipales, es una instancia innovadora y pionera a nivel municipal.

Las CREAPYMES Municipales y CREAPYME Institucional, son instancias innovadoras y pioneras, que se instalan bajo un concepto innovador (SBDC).

La creación de consorcios de exportación en el país, es una experiencia innovadora.

La ejecución del proyecto piloto de biocombustibles mediante la producción de Jatropha, generándose una Cooperativa y fortaleciéndose la institucionalidad de apoyo.

b. Unidos en la acción

- **Papel de la Oficina de la Coordinadora Residente y sinergias con otros programas conjuntos del F-ODM**

El Programa Conjunto aprendió a desarrollar acciones interagenciales, favoreciendo la imagen y el efectivo desarrollo de sus intervenciones en el campo. El acompañamiento por parte de la Oficina de la Coordinadora Residente (OCR) fue un proceso positivo que permitió constante retroalimentación. El estilo de coordinación de esta instancia no solo ha permitido potenciar las acciones individuales de las agencias, sino que ha buscado la integración de ellas, de las instituciones públicas de gobierno y fundamentalmente, contribuir a que los ODM sean parte de la agenda nacional. Adicionalmente, ha logrado mantener un adecuado nivel de eficacia de la estructura de gobernanza del PC, a partir de la vigencia del Comité Directivo Nacional.

Adicionalmente, la OCR destacó por la generación y puesta en marcha de la estrategia de convergencia de los Programas Conjuntos, el diseño de la plataforma del SICON y el adecuado posicionamiento de los Programas Conjuntos en el espacio de UNCT.

Finalmente, desde la Unidad de Comunicación de la OCR se acompañaron diferentes procesos de sistematización de resultados, tales como el festival de las semillas, que culminó en la elaboración de un documento divulgativo. Al cierre del programa, desde esta unidad se contribuyó con el diseño de materiales desplegable alusivos a los planes de negocios de etnoturismo, así como un libro que recoge elementos inéditos sobre la cultura de la etnia Ngäbe-Buglé.

En cuanto a la colaboración entre programas conjuntos en Costa Rica del Fondo ODM podemos destacar algunos ejemplos concretos:

- **La Feria de las Semillas y la Gastronomía.** Actividad de colaboración entre los programas conjuntos de “Desarrollo y Sector Privado” y “Cultura y Desarrollo”, en la zona indígena Ngäbe-Buglé en la región sur del país a lo largo del año 2012. Esta fue una actividad de transferencia de conocimiento autóctono en semillas entre indígenas de diferentes regiones de la zona y del país. Participaron en su diseño y realización los dos programas a través de las agencias OIM y OPS, la primera aportando su conocimiento en procesos de sensibilización con comunidades indígenas y la segunda a través de la transferencia de los procesos de interculturalidad. Por un lado, se trató de asegurar la sostenibilidad del proyecto “Parcelas integradas” (C&D) mediante el proyecto demostrativo de Etnoturismo. Por otro lado, se logró una serie de capacitaciones en las temáticas de emprendedurismo, promoción y gestión de proyectos de desarrollo local, destinados a la población. Como resultado efectivo, se trató de no duplicar esfuerzos y recursos, brindando así un abordaje planificado hacia la comunidad, en aras de generar sostenibilidad de los proyectos e impacto en la comunidad mediante trabajo coordinado entre ventanas. En ambos procesos se involucraron actores locales que tienen experiencia en el trabajo con la población particularmente la Ngäbe-Buglé, como es el caso del Área de Salud, Ministerio de Salud de Coto Brus y la ONG FUNDAOSA y miembros indígenas de la comunidad involucrados en los proyectos de las ventanas. Como resultado de un trabajo en conjunto, se realizó la primera “Feria de la Semilla y Gastronómica”, la cual tuvo gran acogida por parte de la población indígena y visitantes de esta. Una de las enseñanzas que dejó esta actividad fue evidenciar un acercamiento de La Casona hacia los visitantes y viceversa, ya que las actividades desarrolladas en el evento eran propias de su cultura, como por ejemplo, la degustación de comidas tradicionales, la elaboración de diferentes diseños autóctonos de su cultura a base de pinturas naturales que se aplicaron en la cara de los visitantes durante la feria sin importar su origen cultural,

etc. Esta buena práctica contribuyó a la generación de mecanismos claros de coordinación y planificación de tareas; la mejora de la comunicación entre las agencias e instituciones de gobierno y ONG; la eficiencia de recursos en la gestión del Programa, fundamentalmente en aquellas acciones orientadas a favorecer el desarrollo integral de en poblaciones indígenas vulnerables. Finalmente, es necesario mencionar que cuando se trabaja con poblaciones vulnerables es importante desarrollar estrategias de intervención de forma coordinada entre agencias, actores locales y líderes de la comunidad, de forma que este tipo de iniciativas permitan un mayor empoderamiento de las personas involucradas en los proyectos y la sostenibilidad del mismo.

- **Modelo de Ferias del Agricultor** como transferencia por parte del modelo conceptual y comunicacional construido por el programa de Cultura y Desarrollo al Programa Conjunto de Desarrollo y Sector Privado (FAO).
- **Proyecto de Etnoturismo en el Territorio Indígena La Casona:** el Programa de Cultura incorporó en su oferta formativa la propuesta de capacitación y asistencia técnica del Programa de Desarrollo y Sector Privado en la elaboración de alimentos y artesanías, promoción de la tradición oral, prácticas ceremoniales con el cacao, entre otras, desarrolladas con indígenas Ngäbes. Personal local ya capacitado del programa de Cultura y Desarrollo pasó al programa de la Región Brunca, aportando su experiencia en la temática indígena.
- **Proceso de Simplificación de Trámites:** el PC de Sector Privado realizó la transferencia a las municipalidades de Upala y Desamparados (PC JEM) con la finalidad de que funcionarios municipales conozcan este proceso y lo puedan aplicar en sus procedimientos.
- **Elementos innovadores en armonización de procedimientos y prácticas de gestión (justificar por qué dichos elementos resultan innovadores).**
  - El Sistema de Información para la Convergencia (SICON) es una herramienta que permitió entrelazar la gestión de los cuatro programas conjuntos en Costa Rica y contribuyó a una armonización de las prácticas interagenciales entre los cuatro programas. Un resumen ejecutivo de este sistema puede encontrarse como anexo 5 en el final del presente informe.
  - Adicionalmente, la OCR facilitó la creación de un Comité de Convergencia a finales del año 2010, lo cual potenció el rol de los Coordinadores como generadores de convergencia.

- **Formulación, planificación y gestión conjunta de las Naciones Unidas.**

Este Programa Conjunto introdujo un estilo de trabajo “regional” que permitió un trabajo conjunto entre las diferentes agencias del sistema involucradas en la ejecución del mismo. El desarrollo de talleres de trabajo interagenciales se destaca como una iniciativa de la Coordinación Técnica que impactó la articulación de productos y por ende la sostenibilidad de los mismos. Otro elemento que permitió una coherencia de acciones fue el establecer una unidad de coordinación la Región, esta acción logró un equipo de trabajo local conjuntado y bajo una misma línea de acción y trabajo.

Desde el principio se dio un traslape temático natural entre las agendas de trabajo de las distintas agencias, planteando así la oportunidad de pautar la cooperación transversal, casos del empresarismo, las políticas públicas, los encadenamientos, la creación de capacidades. Este contexto demandaba el establecimiento de mecanismos explícitos y apropiados de articulación interagencial en aras de lograr resultados conjuntos con la contribución de dos o más agencias y socios de gobierno. Si bien se desplegaron espacios de concertación, estos no siempre concluyeron en acciones específicas de integración. A pesar de lo anterior, se realizaron algunas acciones de integración, casos de algunos diagnósticos de base (FAO-PNUD), una oferta integral de servicios (PNUD-FAO-OIT), el equipamiento e instauración de la organización ejecutora (PNUD-OIT-FAO).

Es importante resaltar que el mecanismo de cooperación del Fondo para el logro de los ODM en Costa Rica, a través de los programas conjuntos aprobados en el país, ha contribuido a romper barreras y espacios de trabajo estancos (cada agencia con su asociado nacional). Esto se ha traducido en los diferentes espacios de gobernanza de este programa y en las sinergias establecidas entre las diferentes agencias involucradas. Esto se ha producido sobre la base de una escasa cultura y dinámica previa de programación conjunta, reducida a ejemplos puntuales de grupos de trabajo interagenciales.

### III. BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

#### a. Informar acerca de lecciones aprendidas y buenas prácticas claves que facilitarían el diseño y la implementación de programas conjuntos futuros.

A continuación se presentan una serie de **lecciones aprendidas** que podrían coadyuvar a la mejora de la formulación de programas futuros:

1. Se debe dotar a cada programa de una unidad de coordinación que desarrolle conjuntamente los procesos de planificación, implementación y monitoreo y que tenga una oficina propia de trabajo. En el caso de programas regionales, resulta idóneo que la unidad ejecutora se instale en el área de influencia de este. Los/as consultores contratados para el programa deben ser parte de esta unidad de coordinación, estar bajo la supervisión directa de la Coordinación Técnica del Programa y estar idealmente identificados con la región; las agencias y socios deben facilitar esta cohesión interna. Debe ser un equipo interdisciplinario e interagencial el que lleve a cabo la planificación del programa.
2. Existe una fortaleza en el rol de la Coordinación Técnica dentro del esquema actual de gestión, coordinación y administración de los programas conjuntos y es en términos de que al no tener asignados el control de recursos financieros, permite concentrarse en las áreas técnicas de la planificación, dirección, coordinación técnica
3. En el transcurso del primer semestre de inicio del programa, sería óptimo llevar a cabo talleres de trabajo con actores locales y agencias del sistema SNU para revalidar la planificación original y establecer arreglos institucionales. Asimismo, deben instaurarse reuniones periódicas de reflexión conjunta con la participación de los grupos de beneficiarios, la institucionalidad rectora local/regional y las autoridades locales, a manera de ir gestionando las barreras de entrada y los posibles riesgos para el desarrollo de las iniciativas.
4. En la experiencia de este PC, una práctica efectiva para el abordaje y programación conjunta, lo constituyó el establecimiento de grupos especializados y Mesas de Trabajo por áreas temáticas, lideradas por la agencia ejecutora y constituida por representantes de las agencias socias y de la institucionalidad local (contrapartes locales en el tema). En el caso de programas dirigidos al sector privado, en estas instancias de participación y coordinación se debería incluir a los grupos más representativos del sector privado (cámaras, asociaciones de empresas, organizaciones cooperativas de segundo grado y representantes del sector financiero) y de la academia. Se debería estimular que desde el ejercicio presupuestario siguiente en que sea posible, las contrapartes locales

- incluyan partidas financieras y de recursos técnicos asociados a la sostenibilidad del producto que se trata.
5. Las mesas o grupos de trabajo deben construir colectivamente los planes de trabajo de su área, asegurando que este plan incluya los compromisos programáticos que se han establecido en el PRODOC. Posiblemente un plazo óptimo para esta planificación es por períodos anuales.
  6. Establecer lineamientos y procedimientos conjuntos de ejecución entre todas las agencias del SNU que disminuyan las acciones aisladas y que redunden en mayor y mejor planificación y coordinación entre las Agencias.
  7. Es una buena práctica el desarrollo de talleres semestrales de planificación y monitoreo de resultados que permitan corroborar y sintonizar los esfuerzos entre todas las partes participantes en la ejecución del Programa.
  8. De igual manera, el inicio de un programa debería presuponer la definición y desarrollo de una estrategia de sostenibilidad, de forma tal que los ejecutores determinen tempranamente las estrategias que deberán desarrollar para asegurar la sostenibilidad de los productos.
  9. Es necesario homogenizar y fortalecer los mecanismos de monitoreo de la ejecución física y financiera, de forma que la instancia de monitoreo y evaluación pueda recibir información fidedigna, veraz y oportuna.
  10. Una práctica deseable sería establecer procesos semestrales o anuales de rendición de cuentas ante los sectores involucrados y la población local. Asimismo, cada Programa debería producir al menos semestralmente el boletín gráfico, para distribuir masivamente e informar a la población local de los avances en la ejecución del Programa.
  11. La agencia/institución responsable de la gestión de resultados, debe asegurar una dotación presupuestaria para visitas frecuentes a las comunidades de un equipo técnico *ad hoc*, para comprender mejor las reacciones de los grupos participantes, orientar apropiadamente las expectativas y ajustar oportunamente las actividades de la intervención y de los servicios técnicos de apoyo.
  12. Cualquier propuesta de incidencia relacionada con la promoción del desarrollo local, debe apuntalarse en el conocimiento acumulado de los integrantes de las agencias e instituciones y ser validado con la base regional en el sitio. Sus resultados deben contar con la venia y el soporte político de las altas autoridades de la institución rectora, con el propósito de facilitar la estrategia de entrada y la ejecución en general.
  13. Para el cumplimiento exitoso del marco de resultados de una intervención es necesario definir y establecer mecanismos apropiados de control financiero y difusión de
-

información oportuna sobre el estado de situación, que estén asociados a la programación de las actividades, su ruta crítica y su estructura presupuestaria.

14. La existencia de una estrategia de comunicación es fundamental tanto para ir validando las diferentes actividades de la intervención, como la comunicación de los logros tanto a nivel de beneficiarios, como a nivel institucional, regional y local.

A continuación se destacan algunas de las **buenas prácticas** que el programa ha desarrollado a lo largo de su ciclo de ejecución y que merece la pena rescatar para próximas experiencias de programación conjunta:

- Alineamiento con la política pública y estrecha coordinación con el gobierno; activa participación del sector privado en el proceso; vinculación entre las autoridades locales y nacionales para mejor coordinación de políticas e inversiones públicas; articulación con otros proyectos de cooperación internacional en la zona (ej. cooperación de la Junta de Andalucía); aprovechamiento de experiencias internacionales exitosas (enlace con el Instituto Tecnológico de Monterrey); y flexibilidad para rápida adaptación a cambios en el entorno o para el aprovechamiento de ventanas de oportunidad con las contrapartes institucionales.
- Intervención en campo con aliados institucionales que favorecen el proceso de sostenibilidad, tal es el caso del INA, MEIC, PROCOMER, universidades.
- Fuerte proceso de sensibilización en campo e identificación de beneficiarios y socios estratégicos.
- En relación a la metodología de ONUDI, una buena práctica fue asignar un tutor nacional a todo el proceso de campo, cuya participación en todos los eventos permitió tener un mejor sistema de seguimiento y monitoreo.
- El proceso de consulta regional y la elaboración de la propuesta del PC conjuntamente con los actores locales.
- La definición de una estrategia de sostenibilidad a medio período, que permitió orientar permanentemente la ejecución hacia el logro de los ejes de sostenibilidad.
- La conformación y operacionalización de un Comité Técnico Nacional y otro Local.
- Los procesos de rendición de cuentas y la flexibilidad en la programación, que permitieron ajustar la visión y acciones de acuerdo a la realidad del momento.
- Articulación de esfuerzos para la construcción del EBAIS en la Casona: desarrollar acciones del Programa Conjunto en una comunidad indígena como La Casona, con serios problemas de rezago económico y social, para favorecer un proceso de



desarrollo en el tema de etnoturismo, requiere generar otras capacidades y resolver otros problemas, más allá del tema económico. Desde un inicio se estableció una estrecha relación de cooperación con el Área de Salud de Coto Brus, que tiene incidencia directa en el tema social y específicamente en el de la salud, al ofrecer servicios en el territorio por medio de un EBAIS que se encontraba en muy mal estado en cuanto a infraestructura física. En aras de solucionar esta situación, el Programa Conjunto, por medio de OIM, acompañó a la institución en la búsqueda de recursos para la construcción de un nuevo EBAIS. Para ello se tomó contacto con el responsable de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional y con el Director Ejecutivo de la Federación de Municipalidades del Sur (FEDEMSUR) a quienes se les presentó la iniciativa, manifestándoles que ya se contaban con recursos por el orden de los 25 millones de colones asignados para el proyecto por la Caja Costarricense del Seguro Social. Motivados por la importancia de este proyecto, además de la solvencia de las instituciones que lo acompañan, ambos funcionarios se apropiaron de la iniciativa y la elevaron al Comité Programático con una propuesta de redistribución de fondos de proyectos que no se ejecutarían. El Comité aprobó la propuesta para canalizar US\$ 170.000 de los recursos andaluces como contribución para la construcción del EBAIS.

El GAT Sur Alto valoró positivamente esta iniciativa, tomándose el acuerdo respectivo. A la fecha de redacción de este informe ya se concluyó el proceso de diseño de planos y aprobación por el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, así como la elaboración del presupuesto. La municipalidad incluyó el proyecto dentro del presupuesto extraordinario enviado a la Contraloría General de la República.

Esta buena práctica contribuyó al programa en el establecimiento de mecanismos claros de coordinación y planificación de tareas, mejora de la comunicación entre las agencias e instituciones de gobierno, y permitió maximizar los recursos y ser eficientes en la gestión del programa, fundamentalmente en aquellas acciones orientadas a favorecer el desarrollo integral de un territorio muy deprimido que requiere inversiones integrales para favorecer el desarrollo del etnoturismo.

- Desarrollo de alianzas estratégicas con instituciones locales, ONG, Universidades: esta buena práctica favoreció la coordinación acciones en conjunto en los territorios indígenas, en diferentes áreas temáticas, tales como: salud, género, etnoturismo, conservación del medio ambiente, emprendedurismo, manejo de residuos, comercialización y diversificación de productos artesanales. En La Casona incluyó también el señalamiento de atractivos turísticos de acuerdo a su cosmovisión Ngäbe-Buglé

El PC participó en un espacio de diálogo denominado “Comisión Indígena de la Región Brunca” que se reúne una vez al mes, con la participación de instituciones que trabajan con población indígena: Área de Salud Coto Brus, Ministerio de Salud, OPS, INAMU, INA, Universidad de Nacional, FUNDAOSA, OET. Como resultado de la coordinación entre los actores locales se han brindado una serie de capacitaciones en dos líneas (Emprendedurismo y Etnoturismo) fortaleciendo las capacidades de gestión y emprendedoras de las y los participantes. Dicha instancia ha permitido unificar esfuerzos entre las diferentes instancias locales, articular con la población indígena de una forma más ordenada, adecuar las técnicas de enseñanza y metodologías a la cultura indígena. Para el desarrollo de proyectos en territorios indígenas, es fundamental la coordinación con otros actores locales ya que unifica esfuerzos y la vez se trabaja con un objetivo en común en beneficio de la comunidad indígena desde un abordaje más integral dando como resultado un mayor impacto en las acciones que se realizan con la población.

**b. Informar sobre todo enfoque de desarrollo innovador que haya surgido como resultado de la implementación del programa conjunto.**

La experiencia de la programación conjunta entre agencias del sistema SNU ha significado un enfoque innovador de trabajo, el cual debe revisarse profundamente para delimitar de manera adecuada el papel de los diferentes actores en el mismo. Este enfoque revolucionó el actuar independiente de las agencias por uno más articulado y convergente de acciones comunes.

Un enfoque de desarrollo innovador para Costa Rica ha sido la implementación del modelo de competitividad regional en la Región Brunca, como un proceso novedoso para el país en el que se integran actores locales de diferentes sectores buscando la articular esfuerzos y recursos para lograr un impacto regional

Este programa ha sido precursor regional de la productividad, la innovación y la competitividad, por la vía de pretender introducir ventajas competitivas en el uso de los factores de producción de la región. Es así como el conocimiento, el entorno de políticas y la asociatividad en las cadenas de producción, se convierten en la caja de herramientas diseñada para la promoción de la base productiva. De lo anterior se desprenden acciones específicas como la transferencia de capacidades y los mecanismos de apoyo a la comercialización.

De la misma manera se apostó a la puesta en marcha de una estrategia de coordinación y comunicación con las entidades que trabajan en el territorio indígena a fin de maximizar recursos, evitar duplicidades y generar mayor impacto.

Finalmente, destacamos la innovación en el desarrollo de la metodología de asociatividad empresarial y en los procesos desarrollados con la población indígena para generar un proyecto demostrativo.

**c. Indicar principales obstáculos, entre otros demoras (si las hubiera) durante la implementación del programa.**

a. Limitaciones internas del programa conjunto.

- Se presentaron demoras que se explican por: (a) tiempo mayor al previsto para la habilitación de las instalaciones de la Unidad Ejecutora en la Zona; (b) procesos de contratación del personal que en algunos casos habían resultado fallidos; (c) la entrada de un nuevo Gobierno a partir del 8 de mayo 2010, que había tomado un tiempo para conceptualizar y promulgar una Política Pública de Fomento a las PYMES y al Emprendedurismo, que referenciaba muchas de las actividades del PC, y que había obligado a las autoridades del Ministerio de Economía y a las contrapartes del programa a emprender un proceso de revisión y validación del nivel de correspondencia de los alcances del programa con esa Política Pública.
- En la relación efectos esperados versus plazo de ejecución de la propuesta y recursos disponibles, se observa un desajuste pues la propuesta programática resultó excesivamente ambiciosa en términos del alcance previsto de sus efectos.
- La ubicación de una unidad de coordinación en una región muy extensa, que implicaba un importante gasto de tiempo en los procesos de traslado entre un lugar y otro.
- Falta de reglas claras de comunicación entre actores, falta de claridad en la manera de la utilización de recursos financieros y materiales, definición de los roles de competencia de los actores institucionales.
- Rotación de personal.
- El Comité Técnico no desarrolló un sistema estructurado de seguimiento y registro de acuerdos, cambios y justificación de decisiones, mediante minutas o ayudas memoria que permitieran ser revisadas periódicamente.
- Ausencia de una estrategia de comunicación nacional que permitiera al programa posicionar sus productos en beneficio de otras regiones del país.

b. Externas al programa conjunto.

- El cambio de ciclo de gobierno que generó variación en los objetivos, intereses y prioridades del PC.
- Gran parte del contenido del componente de la propuesta programática del PC se relaciona con los esfuerzos de creación de capital social y humano, lo que implica que los resultados en mucho están sujetos a las dinámicas sociales e institucionales, así como a dinámicas culturales que han prevalecido por años, que presentan resistencia a los cambios.
- Falta de identificación y compromiso de actores locales.

c. Principales acciones de mitigación puestas en práctica para superar estas restricciones.

- Una práctica efectiva para el abordaje y programación conjunta, lo constituyó el establecimiento de grupos especializados y Mesas de Trabajo por áreas temáticas, lideradas por la agencia ejecutora y constituida por representantes de las agencias socias y de la institucionalidad local (contrapartes locales en el tema).
- Fuerte trabajo de la coordinación técnica por clarificar los roles de comunicación.
- Esfuerzos para atraer a socios y cooperantes con fuerte idoneidad técnica, que tuvieran alguna experiencia en marcha íntimamente relacionada con los desarrollos pretendidos, y con ello asegurar realizaciones comprensivas y a tiempo, sobre una sólida base empírica
- Jornadas de información, formación y capacitación, de rendición de cuentas.
- Elaboración de un plan de sostenibilidad.

d. **Describir y evaluar de qué manera la función de supervisión y evaluación (M y E) ha contribuido a:**

- a. Mejoras en la gestión del programa y en el logro de los resultados de desarrollo
- b. Mejoras en la transparencia y en la responsabilidad mutua
- c. Aumento de las capacidades y procedimientos nacionales para M y E y recopilación de datos

La función de M&E de los Programas Conjuntos fue asumida desde el inicio con personal vinculado a la OCR. La Unidad de M&E contribuyó a orientar la ejecución hacia el logro de los objetivos, metas e indicadores del Programa Conjunto. Procuró generar espacios de monitoreo que permitieron retroalimentar los procesos de campo, así como visibilizar las

intervenciones e impactos. La función de M&E ha ayudado a orientar las acciones en procura del logro de los productos.

El rol de M&E, a partir de la construcción de los informes, permite puntualizar las debilidades y los ajustes necesarios para superarlas, mejorar la comunicación entre las agencias y la coordinación de algunas acciones para una población en común. Ha sido una gestión de acompañamiento permanente del programa, gracias a una presencia proactiva que permitió orden en los procesos de rendición de cuentas por medio de los informes; igualmente un aliado sumamente valioso en el proceso de integrar todas las informaciones devenidas del quehacer del programa en su conjunto. Contribuyó a que queden debidamente documentadas todas las actividades relevantes del Programa gracias a los informes metódicamente elaborados con el invaluable apoyo de M&E. Asimismo, los procesos de seguimiento fueron compartidos con la coordinadora del programa, quien contó con insumos valiosos para poder establecer prioridades, análisis de riesgos, desviaciones presupuestarias, etc.

Sin embargo, es cuanto a la estructuración, adecuación y actualización de los indicadores, donde la función de M&E contó con mayores dificultades, siendo esto una responsabilidad compartida con las agencias participantes. Por ejemplo, quedaron por fuera indicadores compuestos, que pudieran haber comprometido el trabajo conjunto interagencial, en procura de sinergias y economías de escala. En un orden de la gestión de la información de los datos, también faltó una mejor vinculación entre el sistema de monitoreo y la gestión del proyecto, a manera de disponer de resultados de seguimiento y evaluación de manera sistemática, que pudieran haberse utilizado en la toma de decisiones correctivas y en sesiones de reflexión crítica, no sólo en el ámbito de los responsables de la gestión del programa, si no con los grupos de beneficiarios y con los socios técnicos. Sin embargo, la sola presencia de una función de M&E, mejora la disposición a la transparencia y clarifica la dirección de los esfuerzos. Finalmente, resulta importante revisar el rol de la oficina de M&E para orientar sus esfuerzos hacia el apoyo gerencial, que venga a mejorar los procesos de comunicación interna y externa, los procesos de gestión de conocimiento articulado y que logre establecer un ligamen entre los resultados de los programas y las metas ODM en el país.

d. ¿Cuán útil resultó para el programa conjunto el proceso de evaluación a mitad de período?

Este proceso fue altamente satisfactorio ya que vino a efectuar un alto en el camino y permitió redireccionar los esfuerzos, clarificando los objetivos y alcances esperados del Programa Conjunto en un momento en que éste, en general, mostraba un progreso limitado. Fue el primer esfuerzo interagencial importante realizado a cabo y sirvió para precisar aciertos y desaciertos, no solo en el nivel de ejecución, sino en los alcances de algunos de los productos (por ejemplo, el proyecto *jatropha*). Adicionalmente, comprometió a las partes en un plan de contingencia en el nivel de actividades-recursos y ayudó a clarificar la cadena de resultados.

Las recomendaciones emanadas se consideraron sustantivas para reorientar en aquellos temas y componentes donde se debía profundizar y poner mayor esfuerzo. El plan de mejoras posterior sirvió para focalizar esfuerzos y toma de acuerdos entre las instituciones estatales y las agencias en la segunda mitad del programa.

**e. Describir y evaluar de qué manera las funciones de comunicación y promoción de la participación han contribuido a:**

a. Mejorar la sustentabilidad del programa conjunto

La estrategia de comunicación para el Programa buscó contribuir al logro de los objetivos de éste, promoviéndolo como un medio de desarrollo y a la vez posicionándolo ante públicos estratégicos, mediante acciones de promoción y comunicación.

El trabajo de comunicación apoyó fuertemente en la producción de materiales de signos externos, boletines regionales y otras formas para dar a conocer el PC en los ámbitos locales, con una clara vocación informativa y de posicionamiento de las expectativas del PC entre la población.

Además, el Programa está realizando un esfuerzo por documentar, sistematizar y crear modelos como parte de la gestión del conocimiento, actualmente se cuenta con una revista impresa para informar sobre los objetivos y ejes que desarrolla el Programa Conjunto, una sistematización sobre el modelo de competitividad de la Región Brunca, un directorio de la oferta de servicios de la Región y un manual-memoria sobre el diseño e implementación de CODE en los colegios técnicos de la Región Brunca. Se estima el desarrollo de más productos de gestión de conocimiento y su difusión.

b. Mejorar las oportunidades para repetir o ampliar el alcance del programa conjunto o de alguno de sus componentes

El Programa puso en ejecución una estrategia de posicionamiento regional para la Región Brunca a través de la elaboración de un “sello de distinción” que identifique tanto a nivel nacional como internacional a la Región. El sello pretende ser un instrumento de “protección” al ser un sello de identificación de marca región, de “promoción” para cada uno de los diferentes productos y actividades que se desarrollan en la zona y de “comercialización” de su riqueza natural, social y cultural. El sello incluye elementos que representan diferentes elementos propios de la Región Brunca y ya está siendo utilizado por diferentes actores, desde productores hasta medios de comunicación locales, como el periódico enlace y se ha visto en diferentes comercios de la Región.

También, como parte de las actividades del Programa Conjunto, el MEIC firmó la reforma parcial al decreto ejecutivo N° 37393 MEIC – TUR, correspondiente al “Reglamento de

Empresas y Actividades Turísticas” mediante el cual se otorgan las Declaratorias Turísticas del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), que se dio a conocer con el Programa en un evento en la zona y que continuará aplicándose.

Por otro lado, la estrategia de comunicación del Consejo de Competitividad, está claramente en línea con la difusión de los resultados de corto y mediano plazo, así como de la planificación sectorial e intersectorial que afecta el quehacer de la zona Brunca y que se seguirá ejecutando ya finalizado el Programa Conjunto.

c. Proporcionar información a beneficiarios/titulares de derechos

El Programa Conjunto a través de su estrategia de comunicación y sus acciones no solo proporcionó información a las personas que de una u otra manera participaron en el desarrollo del programa y de las y los beneficiarios, sino que aumentó la conciencia de ciudadanos y gobiernos sobre cuestiones relativas a los ODM y sus derechos, aumentó el diálogo entre ciudadanos, sociedad civil, gobiernos nacionales y locales en relación a las políticas y prácticas de desarrollo, promovió el análisis y creación de políticas y legislación nuevas/adoptadas para avanzar en el desarrollo de la Región, entre otros.

Además, la comunicación promovió el establecimiento de alianzas estratégicas con socios claves para la Municipalización de los ODM en la Región Brunca, como es el Observatorio de FEDEMSUR, garantizó el procesamiento de información, así como su suministro a actores clave para la toma de decisiones y definición de políticas públicas y apoyó el fortalecimiento de la coordinación entre actores de la Región y el Gobierno Central desde sus máximas autoridades.

**f. Informe las oportunidades para repetir o ampliar el alcance del programa conjunto o de alguno de sus componentes.**

- a. ¿Con qué grado de detalle el programa conjunto ha evaluado y sistematizado los resultados de desarrollo, con la intención de aplicarlos como evidencia para la reiteración o ampliación del programa conjunto o de alguna de sus componentes?

Al momento se cuenta con las siguientes sistematizaciones:

- Proceso de simplificación de trámites en la Región Brunca
- Modelo de Competitividad de la Región Brunca
- Implementación de metodología CODE en la Región Brunca
- Guía Metodológica para formular política pública
- Proyecto demostrativo de etnoturismo y buenas prácticas asociadas:
  - a. Documento sobre rutas turísticas
  - b. Fibras, señales, colores y símbolos de La Casona

- c. Mapeo de emprendimientos turísticos
- d. Recetario de comidas tradicionales
- Mapeo regional institucional para la promoción de políticas públicas.
- Boletines
- Observatorio de la Competitividad de la Región Brunca

En el eje de trabajo agroindustrial la sistematización ha estado fundamentada no solo en los factores críticos identificados, sino en las acciones técnicas que han conformado la cadena de resultados, todo esto de la mano de un adecuado manejo de expectativas de los actores participantes, sea:

- a. En términos de actividades-productos: se ha documentado la transición de los aspectos estratégicos/técnicos hacia los hitos, según fueron validados estos últimos con los distintos actores (los reguladores de política, los beneficiarios, los socios técnicos, las agrupaciones de base).
  - b. En términos de la sostenibilidad: consolidar la adhesión de las comunidades a las realizaciones y acciones del PC, dentro de una muy buena articulación de mecanismos de comunicación, acciones de la institucionalidad y de los gobiernos locales.
  - c. En términos de riesgos: mecanismos para la terminación dentro de un contexto de realizaciones y de oportunidades que justifiquen la continuidad y el escalamiento.
  - d. En términos de la promoción: poner en conocimiento de la comunidad y de la institucionalidad los resultados, además de apalancar la información conjuntamente con los actores institucionales.
- b. Describir ejemplos, si los hubiera, de la reiteración o ampliación que se está llevando a cabo.

El modelo de competitividad, el proceso de simplificación de trámites, las CREAPYMES, los consorcios de exportación y la metodología CODE en la Región Brunca están siendo replicadas en diferentes zonas o regiones del país, tal es el caso de la Provincia de Limón y la región Huetar Norte, con apoyo del MEIC y MIDEPLAN. Ambas instituciones conformaron un comité para el abordaje e intervención en las Regiones Huetar Atlántica, Norte y zona alta de la Región Chorotega (cantones de Cañas, Abangares, Bagaces y Tilarán), según convenio firmado entre ambas instituciones. Asimismo, la metodología de consorcios de exportación puesta en marcha por ONUDI se replicará en la Región Huetar Norte y en Limón. También se espera que se replique el sello de distinción en otras regiones.

Los módulos bajo ambientes protegidos instalados en el Cantón de Coto Brus en dos asociaciones de mujeres, resultaron un modelo replicable a criterio del IMAS, lo que produjo la asignación de recursos por parte de esa institución, para instalar 8 módulos adicionales en el



Cantón de Corredores, con la participación del Centro Agrícola Cantonal y del Municipio respectivo.

- c. Describir la estrategia de salida del programa conjunto y evaluar de qué manera dicha estrategia ha mejorado la sustentabilidad del programa.

El diseño de una estrategia de salida del Programa Conjunto fue un acierto ya que por medio de ella se clarificaron los frentes de acción que las agencias del SNU debían de atender de manera articulada para efectuar un cierre ordenado del PC. De esta estrategia se derivó una matriz de sostenibilidad la cual detallaba ampliamente las variables de sostenibilidad que se debían atender: comunicación, institucionalidad relacionada nacional o local, actores locales, etc. Se identificaron los componentes, resultados y productos estratégicos, y sobre la matriz de semaforización se formuló el plan de salida con la correspondiente asignación de recursos. Este proceso posibilitó una mayor articulación eficiencia y eficacia, en procura de alcanzar la sostenibilidad del Programa.

El componente agroindustrial orientó sus acciones de cierre bajo cuatro líneas temáticas, a saber: (a) política pública para la sostenibilidad; (b) ordenamiento y accesibilidad de la información sobre el comportamiento de variables de comercialización de los productos hortícola; (c) fortalecimiento de capacidades y apropiación local/institucional; y (d) arreglos de soporte a la industria de biocombustibles a partir de la *jatropha*.

En línea con lo anterior, se definieron algunas orientaciones de trabajo como el apalancamiento del valor agregado y la articulación de acciones con otras iniciativas desarrolladas por el PC, caso de los consorcios de exportación a cargo de ONUDI, y la experiencia de ONU-Habitat en política pública local.

Complementariamente, se promovieron algunas orientaciones que pudieran ser asumidas por el Consejo de Competitividad y que pudieran constituirse en un “pipeline” de iniciativas de profundización y complemento, como son: 1) políticas/proyectos para la reducción de las barreras de entrada para emprendimientos agroindustriales; 2) mejora de las complementariedades del tejido empresarial regional; y 3) la adecuación de la producción en función de los mercados, para citar algunos.

## IV. SITUACIÓN FINANCIERA DEL PROGRAMA

### a. Estado financiero final del Programa Conjunto

Agencia	Presupuesto operativo aprobado	Monto Total Transferido	Presupuesto Comprometido	Presupuesto Ejecutado	Presupuesto Comprometido (%)	Presupuesto Ejecutado (%)
<b>OIT</b>	1.279.283	1.279.283	1.236.118	1.232.950	97%	96%
<b>PNUD</b>	1.031.032	1.031.032	1.031.032	1.031.032	100%	100%
<b>UN-Hábitat</b>	427.010	427.010	427.010	421.010	100%	99%
<b>FAO</b>	732.518	732.518	732.518	732.518	100%	100%
<b>OIM</b>	203.835	203.835	203.835	201.120	100%	99%
<b>OCR</b>	326.322	326.322	326.322	326.322	100%	100%
<b>Total</b>	<b>4.000.000</b>	<b>4.000.000</b>	<b>3.956.835</b>	<b>3.944.952</b>	<b>99%</b>	<b>99%</b>

**Fuente:** elaborado sobre el reporte financiero de las Agencias del SNU. Unidad de Monitoreo y Evaluación, Oficina de la Coordinadora Residente.

**Nota:** Incluye overhead de 7% de cada agencia. Datos estimados a 30 junio 2013 en dólares de EEUU.

### b. Explicar saldos pendientes o variaciones respecto del presupuesto original.

## V. OTROS COMENTARIOS E INFORMACIÓN

## VI. CERTIFICACIÓN DEL CIERRE OPERACIONAL DEL

Con la firma de este documento las agencias participantes de Naciones Unidas (OPNU) certifican que el programa ha sido operativamente completado.

AGENCIA	NOMBRE	TITULO
PNUD	Yoriko Yasukawa	Representante Residente
OIT	Leonardo Ferreira Neves	Director Adjunto
ONU-Hábitat	Patricia Jiménez	Coordinadora
FAO	José Emilio Suadi	Representante
OIM	Luis Carlos Esquivel	Representante

## VII. ANEXOS

1. Lista de todas las contrataciones y estudios producidos por el Programa Conjunto.
2. Lista de todos los productos de comunicación creados por el Programa Conjunto.
3. Informe de evaluación final.
4. Marco M y E con valores finales y actualizados de los indicadores.
5. Resumen ejecutivo del Sistema de Información para la Convergencia (SICON).
6. Registro de inventarios adquiridos con recursos del Programa.

REGISTRO DE CONTRATACIONES

PROGRAMA CONJUNTO "Desarrollo de la competitividad para la Región Brunca en los sectores de turismo y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza"

Ventana temática: "DESARROLLO Y SECTOR PRIVADO" (Costa Rica)

AGENCIA	CONTRA PARTE	NOMBRE DE LA CONSULTORIA	OBJETIVO	EMPRESA/PERSONA CONTRATADA	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	MONTO TOTAL (DOLARES)	PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS
OIT	MEIC	COLEXT	Asistir en la coordinación, elaboración y ajuste del documento del Programa	María Eugenia Bonilla	28-abr-09	12-jun-09	8.000	Documento de Programa ajustado
OIT	MEIC	SSA	Remodelar la oficina del MAG en Ciudad Neilly;	Ernesto Echavarría	14-jun-10	14-AGO-10	19.400	Instalaciones de trabajo mejoradas para la operación del Programa Conjunto.
OIT	MEIC	SSA	Trabajo de remodelación de la Oficina del Ministerio de Agricultura (MAG) en Ciudad Neilly, Puntarenas sobre el SISTEMA DE COMPUTO: VOZ Y DATOS.	J.J. DISEÑOS, S. A.	14-jun-10	05-AGO-10	6.711	Instalaciones de trabajo mejoradas para la operación del Programa Conjunto.
OIT	MEIC	COLEXT	Definir/recomendar Plan de Implementación del componente OIT del Programa Conjunto.	Gustavo Prochazka	13-ENE-2010	15-ENE-10	740	Plan de Trabajo alineado a la política pública del MEIC en materia de emprendimiento
OIT	MEIC	COLEXT	Actualizar, verificar y/o corregir la información de las empresas en la Región Brunca de los sectores de agricultura, turismo, manufactura, comercio y servicios del sector privado del país pertenecientes a la Región Brunca.	Rosa Elena Cordero	01-feb-11	31-mar-11	2.220	Directorio de empresas realizado

OIT	MEIC	COLEXT	Actualizar, verificar y/o corregir la información de las empresas en la Región Brunca de los sectores de agricultura, turismo, manufactura, comercio y servicios del sector privado del país pertenecientes a la	Yogevett Cañas	01-feb-11	31-mar-11	2.220	Directorio de empresas realizado
OIT	MEIC	COLEXT	Estudiar la situación, que se presenta con la escorrentía de aguas pluviales en el predio en donde se encuentra ubicada las oficinas del Ministerio de Agricultura y Ganadería y la oficina del Programa Conjunto en Ciudad Neily Centro, con el fin de proponer una solución constructiva que elimine la amenaza de inundación de las	Elian Alvarado	01-ABR-11	14-ABR-11	331	Instalaciones de trabajo mejoradas para la operación del Programa Conjunto.
OIT	MEIC	COLEXT	Preparar el documento con toda la información sobre la oferta de servicios disponible en la región Brunca para fortalecer e impulsar a las organizaciones empresariales de la región, especialmente a las micro y pequeñas empresas, en temáticas relacionadas a la mejora de su productividad, de su inteligencia empresarial, de su capacidad innovadora, de sus ventajas comparativas y de todos aquellos otros factores que impactan en su capacidad competitiva.	Ana L. Ramírez	06-sep-11	05-oct-11	3.000	Documento de oferta de servicios del parque empresarial de la Región Brunca
	MEIC	COLEXT	Acompañar y colaborar en el proceso de desarrollo, implementación y seguimiento de las propuestas de simplificación de trámites y regulación, en el marco del Plan Piloto de Mejora Regulatoria, en las municipalidades de la región Brunca que forman parte del plan de acción, en conjunto con el PC y el MEIC y con el apoyo y la coordinación y la colaboración de diversas instituciones públicas y privadas.	Patricia Roses	03-oct-11	15-jun-12	2.780	Cinco (5) municipalidades de la Región Brunca con el proceso de simplificación de trámites implementado. En este tema hay que referirse a los resultados finales del proceso.

<b>OIT</b>	<b>MEIC</b>	SSA	Presentar a los actores claves el proyecto y la importancia de la simplificación de trámites así como validar los trámites a ser simplificados y conformar el equipo de trabajo de las instituciones que participarán en el proyecto.	FUNDES	07-feb-11	08-ABR-11	17.460	Cinco (5) municipalidades de la Región Brunca con el proceso de simplificación de trámites implementado. En este tema hay que referirse a los resultados finales del proceso.
<b>OIT</b>	<b>MEIC</b>	SSA	Realizar las segunda y tercera fase de simplificación de trámites en cinco municipalidades de la Región Brunca.	FUNDES	01-jun-11	01-DIC-11	21.300	Cinco (5) municipalidades de la Región Brunca con el proceso de simplificación de trámites implementado. En este tema hay que referirse a los resultados finales del proceso.
<b>OIT</b>	<b>MEIC</b>	SSA	Desarrollar un plan de negocios para la creación de un Centro de Desarrollo Empresarial en la región.	INCAE	15-sep-11	15-nov-11	3.000	Plan de negocios realizado para valorar la viabilidad preliminar de la instalación de un centro de desarrollo empresarial, para la prestación de servicios empresariales en la Región Brunca.
<b>OIT</b>	<b>MEIC</b>	SSA	Brindar apoyo técnico y acompañamiento especializado a la Mesa de Desarrollo Económico, instalada en la Región Brunca para la identificación y el establecimiento de hasta cinco encadenamientos productivos en los sectores turismo y agroindustria en la región.	FUNDES	14-nov-11	30/07/12	15.000	Cinco (5) encadenamientos productivos identificados y con procesos iniciados de trabajo. Para determinar los resultados finales de este producto se debe de referir las observaciones al trabajo realizado con al agencia FAO (trabajo interagencial)
<b>OIT</b>	<b>MEIC</b>	SSA	Preparar un presupuesto, los planos asociados y las presentaciones visuales y de maqueta del Centro de Desarrollo Empresarial de la Región Brunca a nivel de ante proyecto.	PROYECTOS DE INGENIERIA GLOBAL	08-nov-11	09-dic-11	7.000	Esta actividad fue realizada con el objetivo de apoyar la toma de decisiones respecto de la construcción de un centro de desarrollo empresarial en la Región Brunca, actividad que fue desestimada dado este insumo en conjunto con el estudio de factibilidad efectuado líneas arriba.
<b>OIT</b>	<b>MEIC</b>	COLEXT	Traducción de los documentos Post Module Learning Assessment of Students	Inés Gutiérrez	07-MAZ-11	11-mar-11	565	Documentos traducidos
<b>OIT</b>	<b>MEIC</b>	COLEXT	Organizar y brindar apoyo administrativo y logístico durante la realización del Curso Cadenas de Valor, dirigido a técnicos del sector público y privado de la sub-región (Centro América, Panamá y República Dominicana	MARTHA Salvatierra	22-sep-11	09-DIC-11	1.500	Dado que el Programa Conjunto tiene un componente importante del tema de cadenas de valor, se aprovecho la realización de este seminario en Costa Rica, para incluir funcionarios y personeros del Programa, y realizar una creación de capacidades significativa en este personal.

OIT	MEIC	COLEXT	Apoyar el componente de fortalecimiento al Consejo de Competitividad a través de la coordinación de actividades, la logística asociada a ellos, la recopilación, organización y sistematización de la información generada en las actividades, las labores de seguimiento, y todas las actividades de back office relacionadas al componente en cuestión, de modo que se facilite el adecuado avance del proceso.	Yesenia Alvarez	20-oct-11	09-DIC-11	2.000	1. Consejo de Competitividad instalado y funcionando, 2. Secretaria Ejecutiva instalada y funcionando, 3. Planes de trabajo de comisiones temáticas formulados y en operación.
OIT	MEIC	COLEXT	Identificar los factores clave que determinan la regulación eficiente del Consejo de Competitividad en cuanto a su representatividad, administración, operación y funcionamiento en general, de modo que se garantice su accionar hacia los fines para los que fue creado.	Silvia Pacheco	21-nov-11	21-12-DIC	500	1. Consejo de Competitividad instalado y funcionando, 2. Secretaria Ejecutiva instalada y funcionando, 3. Comisiones temáticas instaladas y funcionando
OIT	MEIC	COLEXT	Compañar y colaborar en el proceso de desarrollo, implementación y seguimiento de las propuestas de simplificación de trámites y regulación, en el marco del Plan Piloto de Mejora Regulatoria, en las municipalidades de la región Branca que forman parte del plan de acción, en conjunto con el PC y el MEIC y con el apoyo y la coordinación y la colaboración de diversas instituciones públicas y privadas.	Patricia Roses	03-oct-11	15-jun-12	14.585	1. Plan Piloto de Mejora Regulatoria ejecutado, 2. Seguimiento al plan de acción, 3. Acompañamiento del Comité de Mejora Continua



OIT	MEIC	COLEXT	Apoyar y coordinar las actividades logísticas para el fortalecimiento del Consejo de Competitividad de la Región Brunca, así como recopilación y sistematización de la información generada, las labores de seguimiento, y todas las actividades de back office relacionadas con los diversos componentes asociados a la intervención de la OIT en el marco del Programa, de modo que se facilite el adecuado avance de los diversos procesos.	Yesenia Alvarez	07-feb-12	31-jul-12	8.200	1. Consejo de Competitividad instalado y funcionando, 2. Secretaria Ejecutiva instalada y funcionando, 3. Planes de trabajo de comisiones temáticas formulados y en operación.
OIT	MEIC	COLEXT	Preparar una Revista que permita informar, difundir y crear conciencia acerca del proceso de construcción de un Modelo de Competitividad para la Región Brunca.	Javier Calvo	13-feb-12	29-jun-12	2000	Revista de Competitividad para la Región Brunca Edición No. 1
OIT	MEIC	COLEXT	Brindar el apoyo de "back office" necesario para consolidar los procesos del Consejo de Competitividad, la Secretaría Ejecutiva del Consejo de Competitividad y las Comisiones Temáticas del Consejo de Competitividad. Asimismo brindar apoyo para la consolidación del proceso de implementación del Módulo Formativo CODE de la OIT en los Colegios Técnicos de la Región Brunca, en estrecha coordinación con el Ministerio de Educación Pública MEP.	Yesenia Alvarez	15-AGO-12	07-DIC-12	8400	1. Consejo de Competitividad instalado y funcionando, 2. Secretaria Ejecutiva instalada y funcionando, 3. Planes de trabajo de comisiones temáticas formulados y en operación.
OIT	MEIC	COLEXT	Identificar las acciones de seguimiento más convenientes a los componentes de OIT en este Programa, con el fin de facilitar un adecuado control de acciones y resultados.	Sergio Jiménez	08-AGO-12	31-AGO-12	2000	Plan final de trabajo Componente OIT PC Desarrollo y Sector Privado

OIT	MEIC	COLEXT	Formalizar la figura jurídica necesaria para la sostenibilidad de las acciones del Consejo de Competitividad de la Región Brunca.	Ana L. Coto	14-SET-12	15-nov-12	2500	Proceso de decisión consensuado para la definición la figura de asociación
OIT	MEIC	SSA	Implementación de simplificación de trámites en Región Brunca	FUNDES	07-feb-12	30-jun-12	35178	Cinco (5) municipalidades de la Región Brunca con el proceso de simplificación de trámites implementado. En este tema hay que referirse a los resultados finales del proceso.
OIT	MEIC	SSA	Introducir a tres empresas de la región Brunca en la metodología propuesta por la Cámara de Industrias como una acción piloto que permita fortalecer la competitividad y la productividad de las mismas y así evaluar la efectividad del programa y su aplicación extensiva en otras organizaciones de la región.	Cámara de Industrias	02-ENE-12	30-ABR-12	3600	Plan piloto implementado para la propuesta metodológica para tres empresas de la Región Brunca
OIT	MEIC	SSA	Preparar un presupuesto a suma alzada y los planos asociados de una versión básica del Centro de Desarrollo Empresarial de la Región Brunca.	PROYECTOS DE INGENIERIA GLOBAL	10-feb-12	20-feb-12	1658	Poder determinar la factibilidad de la instalación de un Centro de Desarrollo Empresarial en la Región Brunca
OIT	MEIC	SSA	Asignación para cubrir los pagos correspondientes al año 2012, del contrato PROG/SSA/26/2011.	INCAE	15-SET-11	15-nov-11	7000	Poder determinar la factibilidad de la instalación de un Centro de Desarrollo Empresarial en la Región Brunca

OIT	MEIC	SSA	Preparar un manual del proceso de generación de cultura emprendedora a través de la implementación de CODE en los Colegios Técnicos de la Región Brunca, un Directorio de la oferta de servicios disponible en la región para facilitar la creación y el desarrollo de empresas, construido sobre la base de la información recopilada en consultorías precedentes y un Manual del proceso de construcción de un Modelo de Competitividad para la región Brunca. En los tres casos incluye diseño y diagramación.	Asesores Jurídicos	11-may-12	30/11/12	9800	Apoyar los procesos de gestión de conocimiento del Programa Conjunto y dejar por escrito la sistematización del proceso.
OIT	MEIC		Preparar un presupuesto detallado y distribuido de tal forma que se permita visualizar el aporte de Fedemsur y el aporte del Programa Conjunto, para una alternativa constructiva que no supere los \$320,000.	Proyectos de Ingeniería Global	30-ABR-12	25-may-12	2680	Apoyar el proceso de decisión de construir o no el Centro de Desarrollo Empresarial
OIT	MEIC	SSA	Identificar los factores clave que determinan las fortalezas en que se basa la competitividad sustentable de la Región Brunca como un insumo-base para verificar si existe viabilidad técnica para crear un Modelo de Competitividad para la Región Brunca.	Instituto Tecnológico de Monterrey	15-jun-12	15-nov-12	27000	Modelo de negocios diseñado y validado en la Región Brunca, que apoye la agenda de competitividad

OIT	MEIC	SSA	Hacer una propuesta de valor que impulse el dinamismo y desarrollo de los negocios en la Región Brunca, considerando los recursos y actividades claves de la región y potenciando sus capacidades y ventajas competitivas, de modo tal que se incrementen o se creen nuevas fuentes de ingreso sustentables y rentables, así como una mejora en la calidad de vida de los habitantes de la región.	FLACSO	03-SET-12	08-mar-13	20500	Modelo de negocios diseñado y validado en la Región Brunca, que apoye la agenda de competitividad
OIT	MEIC	SSA	Construir un Modelo de Competitividad y una Agenda de Competitividad Detallada para la Región Brunca.	Instituto Tecnológico de Monterrey	29-SET-12	30-nov-12	18000	1. Modelo de Competitividad diseñado y validado en la Región Brunca, 2. Agenda de competitividad diseñada y validada
OIT	MEIC	SSA	Apoyar a la generación de capacidad instalada para la puesta en marcha del trámite simplificado en las 5 municipalidades que conforman la Región Brunca incluida la sistematización del proceso, así como la ejecución actividades de transferencia de conocimiento de la experiencia a las Municipalidades de Upala y Desamparados.	FUNDES	19-SET-12	22-mar-13	21250	Implementación finalizada en las 5 municipalidades de la Región.
OIT	MEIC	COLEXT	Cubrir el último pago de la consultora SILVIA PACHECO, según COLEXT 417/2011.	Silvia Pacheco	21-nov-11	21-DIC-11	500	Procesos de gestión de conocimiento concluidos

OIT	MEIC	COLEXT	Desarrollar una propuesta de mecanismos de interrelación entre el Sector Privado y el Sector Municipal de la Región Brunca y su respectiva capacitación, a fin de empoderar a los diferentes actores en el rol protagónico que deben asumir para la implementación de los acuerdos asumidos, en el marco de una propuesta de interrelación estratégica con impacto en la generación de empleo decente. Además, la propuesta deberá contar con un marco de seguimiento y evaluación de resultados en el corto y mediano plazo.	Marcelo Solís	05-nov-12	15-mar-13	3840	Mesa de trabajo Sector Privado-Sector Municipal diseñada y en proceso de instalación
OIT	MEIC	COLEXT	Desarrollar el estudio y propuesta de un modelo de incubación en el Colegio Técnico Profesional Carlos Manuel Vicente, ubicado en Golfito, Región Brunca, mediante el diseño de planes y guías formales, que permitan la implementación y repetición del modelo propuesto en otros colegios técnicos, para promover la creación de emprendimientos empresariales exitosos en todo el territorio nacional.	Pilar Bartolo	03-feb-13	02-ABR-13	15500	Actualmente en proceso. Los resultados esperados son: 1. Modelo de incubación definido y validado con las autoridades respectivas MEP y MEIC
OIT	MEIC	COLEXT	Dotar al Consejo de Competitividad de la Región Brunca y sus componentes estructurales, de herramientas necesarias para la buena ejecución de sus funciones operativas, mediante la entrega de productos específicos en temas de procedimientos y seguimiento de acciones, además de brindarle el acompañamiento técnico y promoción que estas acciones requieran.	Yesenia Alva	07-ENE-13	30-ABR-13	6000	1. Consejo de Competitividad instalado y funcionando, 2. Secretaria Ejecutiva instalada y funcionando, 3. Planes de trabajo de comisiones temáticas formulados y en operación.

REGISTRO DE CONTRATACIONES

PROGRAMA CONJUNTO "Desarrollo de la competitividad para la Región Brunca en los sectores de turismo y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza"

Ventana temática: "DESARROLLO Y SECTOR PRIVADO" (Costa Rica)

AGENCIA	CONTRA PARTE	NOMBRE DE LA CONSULTORIA	OBJETIVO	EMPRESA/ PERSONA CONTRATADA	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	MONTO TOTAL (DOLARES)	PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS
PNUD	MEIC	Consultoría para el Diseño e Impulso del componente de Turismo Rural y Comunitario el Marco del Programa Conjunto "Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca en los sectores de turismo y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza"	Apoyar bajo el esquema de alianzas público-privadas el desarrollo de ideas de negocios intensivas en mano de obra e innovadoras para la región y para el país, enfocadas en la creación de empleos verdes y decentes y con el propósito de contribuir al desarrollo humano y a la reducción de la pobreza.	Fundación Neotrópica	Diciembre, 2010	Octubre, 2011	32.089	Diagnóstico Turismo Rural Comunitario en las Comunidades Indígenas de la Región Brunca.
								Mapeo de la Oferta Turística, Atractivos y Necesidades para el Desarrollo Turístico de las Comunidades Indígenas de la Región Brunca.
		Impulso de las líneas de Turismo Rural Comunitario y Etnoturismo del Programa Conjunto	Generar un modelo de competitividad sostenible para el impulso de un conglomerado etnoturístico en la Región Brunca capaz de generar empleos dignos y verdes.					Análisis de la viabilidad para la creación de una Red de Turismo Rural en las Comunidades Indígenas de la Región Brunca.
								Propuesta para la estructuración del Clúster de Turismo Rural Comunitario en las Comunidades Indígenas de la Región Brunca.
								Informe de Sistematización de la Ejecución de la Consultoría para el Diseño e Impulso del Componente de Turismo Rural y Comunitario.
								Memoria "Encuentro para el Fortalecimiento del Turismo Rural Comunitario en los Territorios Indígenas de la Región Brunca".
								Mapeo de actores claves para el desarrollo del conglomerado etnoturístico en la Región Brunca considerando especificidades cantonales. Formulada la estrategia para el desarrollo del modelo de competitividad en materia de etnoturismo y su respectivo plan de acción.

PNUD	MEIC	"Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca en los sectores de Turismo y Agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza"	Conducir el desarrollo de una experiencia demostrativa coherente con el modelo de competitividad.	<b>Roberto Baca Plazaola</b>	Enero, 2011	Julio, 2011	16.000	Inventario de las iniciativas vigentes proyectadas en el futuro inmediato dentro del sector turismo en la Región Brunca. Diseñada la intervención en la experiencia demostrativa y sistematizada la experiencia.
			Promover las alianzas público-privadas como condición y factor determinante del modelo de competitividad.					Establecidas y potenciadas alianzas público-privadas.
PNUD	MEIC	Asistente Administrativo de Dirección Nacional y Coordinación de Ventana de Sector Privado y Desarrollo	Asistir en la administración del Proyecto, especialmente en aspectos de apoyo logístico y seguimiento de la gestión de recursos humanos, compras y gestión financiera.	<b>Yira Rodríguez Pérez</b>	Julio, 2011	Julio, 2013	42.679	Apoyo logístico y administrativo, gestión de recursos humanos, gestión de asistencia, compras y control financiero. Apoyo a los procesos de campo operativos.
PNUD	MEIC	Coordinador/a encargado/a de supervisar el seguimiento de la "Encuesta de Establecimientos (Identificación de la Oferta Productiva, Características y Requerimientos con énfasis especial en Turismo y Agroindustria)"	Generar una aproximación estadística y análisis de resultados, dirigida a identificar la oferta de servicios productivos y servicios, mediante la aplicación de un instrumento que permita medir diversos aspectos de la realidad de los 6 cantones de la Región Brunca.	<b>Johnny Madrigal Pana</b>	Julio, 2011	Abril, 2012	15.003	Seguimiento y monitoreo al trabajo de campo para la elaboración de la Encuesta de Establecimientos de la Región Brunca.
PNUD	MEIC	Contratación de servicios para la ejecución del trabajo de campo y la digitación de la Encuesta de Establecimientos (Identificación de la Oferta Productiva, Características y Requerimientos con énfasis especial en Turismo y Agroindustria)	Generar una aproximación estadística, dirigida a identificar la oferta de servicios productivos y servicios, mediante la aplicación de un instrumento que permita medir diversos aspectos de la realidad de los seis cantones de la Región Brunca.	<b>ESTYMERC S.A.</b>	Setiembre, 2011	Enero, 2012	46.952	Informes de Encuesta piloto y definitivo, archivo de datos de la encuesta, informe metodológico y documento de frecuencias final.

<b>PNUD</b>	<b>MEIC</b>	Impulso de las líneas de Turismo Rural Comunitario y Enoturismo del Programa Conjunto "Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca en los sectores de Turismo y Agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza"	Contribuir a la implementación inter-agencial de acciones estratégicas orientadas a la creación de un modelo de competitividad turístico sostenible para el impulso del Turismo Rural Comunitario (TRC) y apoyar experiencias de Enoturismo en la Región Brunca, con lo cual se generen empleos verdes y decentes; considerando la creación de alianzas públicos – privadas.	<b>Andrea Paola Mora Acosta</b>	Setiembre, 2011	Mayo, 2013	23.689	Cumplir con las acciones estipuladas en AWP. Ejecutar y dar seguimiento a todas las acciones competentes al proyecto demostrativo, implementar estrategias inter-agenciales y establecer alianzas público - privadas.
<b>PNUD</b>	<b>MEIC</b>	Elaboración de Sello de distinción y posicionamiento de la Región Brunca como parte de una estrategia de comunicación - mercadeo de la Ventana de Sector Privado y Desarrollo	Elaborar sello de distinción y posicionamiento de la Región Brunca acompañado de una estrategia de comunicación y mercadeo de la Ventana de Sector Privado y Desarrollo.	<b>INYPESA</b>	Noviembre, 2011	Abril, 2012	28.650	Creación del Sello de Distinción para la Región Brunca. Elaboración de Propuesta de Materiales Físicos Promocionales, Impresos, Audiovisuales y Multimedia. Manual de Uso Gráfico del Sello de Distinción de la Región Brunca. Estrategia de Comunicación e Información.
<b>PNUD</b>	<b>MEIC</b>	Especialista para conceptualizar las líneas de etnoturismo del Programa Conjunto	Diseñar un modelo innovador de Enoturismo, considerando la cosmovisión indígena y respetando la legislación vigente para generar empleos verdes y decentes a través de alianzas públicos – privadas en la Región Brunca.	<b>Héctor Paniagua Padilla</b>	Diciembre, 2011	Mayo, 2012	9.994,00	Conceptualización de la Red de Enoturismo Región Brunca. Estrategia de Mercadeo para Productos Étnicos.
	<b>MIDEPIA</b>	Elaboración y validación de un manual integral para la planificación del desarrollo humano local	Generar y validar un manual integral de planificación estratégica y participativa para el desarrollo humano local y para la	<b>Olga Martha</b>		Diciembre		Memoria del proceso de facilitación de los PCDHL y PEM



<b>PNUD</b>	<b>MIDEPLAN</b>	y formulación de planes estratégicos municipales, para la coordinación del proceso de formulación de 10 PCDHL y PEM	formulación de planes estratégicos municipales, y facilitar los procesos de planificación participativa en 10 cantones.	<b>Martha Sánchez Oviedo</b>	Enero, 2012	Diciembre, 2012	15.354	Manual integral para la planificación participativa del desarrollo humano local y formulación de los planes estratégicos Municipales
<b>PNUD</b>	<b>MEIC</b>	Especialista en desarrollo económico rural para la ejecución de lineamientos de Turismo del Programa Conjunto	Contribuir a la implementación inter-agencial de acciones estratégicas orientadas a la creación de un modelo de competitividad turístico sostenible para el impulso del Turismo Rural Comunitario y Etnoturismo a fin de generar empleos verdes y decentes en la Región Brunca.	<b>Adolfo Córdoba Rodríguez</b>	Enero, 2012	Julio, 2012	26.573	Ejecutar las acciones estipuladas en el AWP 2012, implementar estrategias inter-agenciales y participar en el proceso de elaboración de política pública.
<b>PNUD</b>	<b>MEIC</b>	Contratación de servicios para la elaboración del Diagnóstico de necesidades tecnológicas y evaluación de requerimientos de las Municipalidades de la Región Brunca	Determinar las necesidades tecnológicas de las municipalidades de la Región Brunca para formular una propuesta de solución viable y novedosa que permita a bajo costo, una administración eficiente de los sistemas digitales que se desarrollen en el marco del Proyecto de Competitividad Regional.	<b>Consultores Iberoamericanos S.A.</b>	Febrero, 2012	Junio, 2012	30.013	Diagnóstico y evaluación tecnológica de las Municipalidades de la Región Brunca.
								Evaluación de Requerimientos.
								Propuesta de Trabajo y Plan de Acción.
<b>PNUD</b>	<b>MEIC</b>	Diseño de una propuesta de rutas y circuitos turísticos intra e inter cantonales para la potencial operación comercial de una red de Turismo Rural en la Región Brunca	Diseñar una propuesta que articule la oferta actual y potencial, defina rutas, circuitos y encadenamientos turísticos a nivel intra e inter cantonal, para potenciar, promocionar y comercializar la oferta del Sector Turismo en los cantones de la Región Brunca.	<b>FUNDEVI / PRODUS, UCR</b>	Marzo, 2012	Octubre, 2012	25.763	Tomo I: Inventario de la Oferta de Turismo de la Región Brunca.
								Tomo II: Mapa de Georeferenciación de la Oferta de Turismo Rural en la Región Brunca, Documento y Mapa de Rutas y Circuitos Turísticos y Recomendaciones para la Gestión del Etnoturismo en la Región.
								Tomo III: Propuesta de Articulación, Fichas Resumen de los Sitios Encuestados e Informe.
<b>PNUD</b>	<b>MIDEPLAN</b>	Facilitación la formulación de PCDHL y	Promover procesos de planificación participativa del	<b>Silvia Pereira</b>	Mayo, 2012	Diciembre,	5.158	Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local de Osa.

	<b>N</b>	PEM" en la Municipalidad de Osa	desarrollo humano local en el cantón de Osa.	<b>Rivera</b>		2012		Plan Estratégico de la Municipal de Osa.
<b>PNUD</b>	<b>MEIC</b>	Facilitador para impulsar el Proyecto Fondo Concursable para iniciativas Etnoturísticas en el marco del Programa Conjunto	Facilitar las acciones del Proyecto Fondo Concursable para apoyar las iniciativas Etnoturísticas de cuatro territorios indígenas de la Región Brunca en el marco del modelo de competitividad del Programa Conjunto.	<b>David Maroto Gómez</b>	Julio, 2012	Abril, 2013	13.312	Informe del Proceso y Perfiles de Proyectos.
								Instrumento de Seguimiento y Monitorio.
								Informe final de la Consultoría y Sistematización del Proyecto. (Pendiente)
<b>PNUD</b>	<b>MEIC</b>	Promoción y Desarrollo de un Programa piloto de Consorcios de Exportación en la Región Brunca de Costa Rica	Incrementar las capacidades de las PYMES y los grupos de productores organizados con oferta exportable de la Región Brunca de Costa Rica para penetrar en mercados extranjeros, implementado un Programa de Consorcios de Exportación.	<b>ONUDI</b>	Julio, 2012	Junio, 2013	305.665	Adaptación de la metodología "consorcios de exportación" y capacitación a equipo contraparte nacional
								Cuatro seminarios de sensibilización
								Un taller de formación dirigido a empresarios
								Creación de dos consorcios de exportación en turismo y agroindustria
								Validación, seguimiento, monitoreo, evaluación y acciones de mejora

REGISTRO DE CONTRATACIONES  
PROGRAMA CONJUNTO ""

Ventana temática: "SECTOR PRIVADO Y DESARROLLO" (Costa Rica)

AGENCIA	CONTRAPARTE	NOMBRE DE LA CONSULTORIA	OBJETIVO	EMPRESA/PERSONA CONTRATADA	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	MONTO TOTAL (DOLARES)	PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS
FAO	Ministerio de Agricultura y Ganadería	Consultor Regional en Encadenamientos Productivos	Inventariar los proyectos comunitarios e ideas productivas vinculadas a los encadenamientos productivos, y asistir y apoyar las actividades de la FAO en la coordinación, operación y administración de las actividades del Programa Conjunto en la Región Brunca	Roberto Castro Bolaños	01-may-10	30-jun-13	96.000	Identificación de las ideas productivas que dieron origen a los encadenamientos productivos que se desarrollaron. Presencia y coordinación de las actividades del Eje Agroindustrial en la región. Interlocutor con la institucionalidad de la región, para el seguimiento de las gestiones, para la sostenibilidad del Eje Agroindustrial. Seguimiento y verificación del cumplimiento de las acciones de FAO en la Región dentro del PC
FAO	Ministerio de Agricultura y Ganadería	Consultoría Nacional Principal, para el estudio de Prefactibilidad de la Jatrofa para Biocombustible	Asistir y apoyar las actividades de la FAO en la formulación del estudio de prefactibilidad técnico, económico y ambiental del proyecto de Jatrofa para biocombustibles	Carlos Roldán Villalobos	01-may-10	30-ago-10	12.000	Estudio de prefactibilidad para el desarrollo de la jatrofa en la Región Brunca, y formulación del proyecto piloto de la pequeña industria de Jatrofa para Biodiesel
FAO	Ministerio de Agricultura y Ganadería	Consultor Nacional especialista en Producción de Jatrofa para Biodiesel	Asistir desde la perspectiva agrícola, en la formulación del estudio de prefactibilidad técnico, económico y ambiental del proyecto de Jatrofa para biocombustibles.	Ismael Hernández	01-may-10	30-ago-10	12.000	Contribución en los temas agrícolas de la Jatrofa, en la formulación del Estudio de Prefactibilidad de la Jatrofa en la Región Brunca y del Proyecto piloto de la Jatrofa para Biodiesel.

FAO	Ministerio de Agricultura y Ganadería	Consultor Nacional Especialista en Impacto Ambiental	Asistir desde la perspectiva ambiental, en la formulación del estudio de prefactibilidad técnico, económico y ambiental del proyecto de Jatrofa para biocombustibles.	Allan Astorga Gattgens	01-may-10	30-ago-10	12.000	Contribución en los temas de impacto ambiental de la Jatrofa, en la formulación del Estudio de Prefactibilidad de la Jatrofa en la Región Brunca y del Proyecto pikoto de la Jatrofa para Biodiesel. Establecimiento de propuesta de Buenas prácticas ambientales de la Jatrofa
FAO	Ministerio de Agricultura y Ganadería	Consultoría Nacional Especialista en Socioeconomía	Asistir desde la perspectiva socioeconómica en la formulación del estudio de prefactibilidad técnico, económico y ambiental del proyecto de Jatrofa para biocombustibles.	Eliecer Vargas	01-may-10	30-ago-10	9.000	Contribución en los temas de caracterización socioeconómica de los productores potenciales de Jatrofa, en la formulación del Estudio de Prefactibilidad de la Jatrofa en la Región Brunca y del Proyecto pikoto de la Jatrofa para Biodiesel.
FAO	MAG/MEIC	Consultora en Comunicación para el Desarrollo	Apoyar las actividades de Comunicación del Eje Agroindustrial	Cintia Oliva	01-feb-12	15-dic-12	12.600	Establecimiento de una estrategia comunicacional del Eje Agroindustrial
FAO	Universidad de Costa Rica Ministerio de Agricultura y Ganadería	Consultor Nacional de apoyo al diseño, e implementación de la estrategia de ejecución del eje agroindustrial	Asistir desde la perspectiva económica y organizacional de la formulación de la estrategia de encadenamientos productivos	German Sojo Rojas	14-abr-11	15-jun-13	62.400	Propuesta de Encadenamientos Productivos del Eje Agroindustrial. Seguimiento de las actividades del Eje Agroindustrial a nivel central.
FAO	MAG/CNP	Consultor Nacional especialista en mercados y seguimiento	Fortalecer y desarrollar las Ferias del agricultor de la Región y fortalecimiento de las capacidades organizativas de los productores.	Dennis Sanchez Acuña	01-mar-12	30-jun-13	24.000	Aporte a la aplicación del modelo integral para el Fortalecimiento de las Ferias del Agricultor en los temas de organización, infraestructura y ordenamiento espacial. Seguimiento a las actividades de los encadenamientos productivos.
FAO	Ministerio de Agricultura y Ganadería INTA	Consultoría en producción e investigación de Jatrofa	Asistir desde la perspectiva agrícola y organizacional de la formulación de la estrategia para la implementación del proyecto piloto de Jatrofa.	Ismael Hernandez	22-may-12	30-jun-13	20.000	Responsable del seguimiento de la investigación del comportamiento de las variedades de jatrofa en el proyecto piloto. Responsable de proyecto piloto de la pequeña industria de biocombustibles a partir de jatrofa. Apoyo técnico en el encadenamiento de lácteos.

FAO	Ministerio de Agricultura y Ganadería	Consultor en producción de Jatrofa	Asistir en el seguimiento de las actividades agrícolas de las parcelas de jatrofa.	Esteban Díaz	09-jul-12	15-jun-13	19.000	Aporte en el desarrollo día a día de la actividad agrícola de la jatrofa.
FAO	MAG/UCR	Consultoría Nacional en asistencia a las actividades de Hortalizas y Rambutan	Apoyar en el desarrollo de las actividades agrícolas de Hortalizas y Rambután, del Eje Agroindustrial.	Guillermo Murillo	16-jul-12	30-jun-13	24.000	Fortalecimiento de las capacidades agrícolas de los productores de hortalizas y rambutan, en temas de innovación tecnológica y tecnología apropiada.. Seguimiento de las
FAO	INCOPECA	Consultor nacional en comercialización pesquera	Apoyar en el desarrollo de las actividades pesqueras del Eje Agroindustrial.	Felipe Vaquerano	01-oct-12	31/11/2012	5.000	Seguimiento y estudio económico de las alternativas de comercialización pesquera
FAO	MAG Ministerio de Salud, UNED	Consultor en tema de interculturalidad y organización en ferias del agricultor	Apoyar en su temática en la capacitación de los actores de la Feria de Ciudad Neyli	Jorge Hernandez	01-oct-12	15-oct-12	1.500	Capacitación en temas de organización e interculturalidad, en la temática de ferias.
FAO	MAG Ministerio de Salud, UNED	Consultora en el tema de alimentación y nutrición en ferias del agricultor	Apoyar en su temática en la capacitación de los actores de la Feria de Ciudad Neyli	Marianela Zuñiga	01-oct-12	15-oct-12	1.500	Capacitación en los temas de alimentación y nutrición en la temática de ferias.
FAO	MAG, INCOPECA, Min Salud	Consultora Nacional en Comunicación y apoyo en ferias del Agricultor	Apoyar en materia de productos comunicacionales para el Eje Agroindustrial	Tatiana Vargas Martínez	01-dic-12	31-ene-13	2.500	Productos comunicacionales del Eje Agroindustrial. Capacitación en Servicio al cliente en la feria del agricultor de Ciudad Neyli

FAO	MAG,	Consultora en Estudios de Impacto Ambiental	Apoyar al grupo de Agroindustrial de Golfito, para lograr la viabilidad ambiental, el cual es requisito, para la construcción de las instalaciones de la planta de lacteos	Guiselle Abarca	01-dic-12	15-ene-13	3.000	Estudio de viabilidad ambiental del proyecto de infraestructura del Agroindustrial-Golfito (Lacteos), aprobado por SETENA.
FAO	MAG, UCR	Consultor Nacional en Fertilización	Elaborar un Programa de Fertilización de suelos y foliares para los productores de las Asociaciones de APROFRUT en el cantón de Corredores y en ASOFRUBRUNCA en Cajón del cantón de Pérez Zeledón.	Eloy Molina	01-mar-13	26-abr-13	2.150	Informe de diagnóstico del estado nutricional de plantaciones de rambutan en la zona sur de Costa Rica. Productores de ASOFRUT y AFROBRUNCA, capacitados en fertilización de suelos y foliares.
FAO	Ministerio de Agricultura y Ganadería	Carta de Acuerdo para desarrollar el Programa de Hortalizas	Contribuir al desarrollo comercial de las iniciativas de desarrollo de la horticultura en la Región Brunca, con énfasis en Coto Brus	FUNDEVI (UCR)	01-jul-12	01-jun-13	75.000	1. Propuesta de acciones de mejora a las iniciativas, mediante su acceso a procesos de investigación aplicada, capacitación y acompañamiento. 2. Sistema de información en la producción agroalimentaria que brinde datos específicos para apoyar la toma de decisiones en relación a las tendencias y cambios de los mercados potenciales, y orientar los procesos de producción, capacitación y uso de tecnologías

FAO	Ministerio de Agricultura y Ganadería	Carta de Acuerdo para desarrollar la industrialización del frijol y rambutan	Contribuir en los temas agroindustriales en los encadenamientos de rambutan y frijol.	FUNDEVI (UCR)	01-feb-13	01-jun-13	25.000	<p>I. Identificación del parque agroindustrial disponible en el área de influencia del proyecto, con especial énfasis en infraestructura, capacidad disponible, tecnología necesaria para la implementación técnica-económica de los productos de frijol y rambután.</p> <p>II. Desarrollo y transferencia de tecnología en el manejo y la agroindustrialización del frijol y del rambután, y su factibilidad para la implementación dentro del parque agroindustrial de la zona de influencia de la producción agrícola de la Región Brunca.</p> <p>III. Desarrollo de tecnologías de aprovechamiento de frijol en productos con alto valor biológico y nutritivo.</p> <p>IV. Desarrollo de tecnologías de aprovechamiento del fruto del rambután, en productos de alta aceptación en nuevos segmentos de mercados (pulpas, deshidratados, jugos y néctares).</p>
-----	---------------------------------------	--	---	---------------	-----------	-----------	--------	--

REGISTRO DE CONTRATACIONES



PROGRAMA CONJUNTO "Desarrollo de la competitividad para la Región Brunca en los sectores de turismo y agroindustria, creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza"  
 Ventana temática: "DESARROLLO Y SECTOR PRIVADO" (Costa Rica)

AGENCIA	CONTRA PARTE	NOMBRE DE LA CONSULTORIA	OBJETIVO	EMPRESA/ PERSONA CONTRATADA	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	MONTO TOTAL (DOLARES)	PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS
ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Atender ámbito de Desarrollo Local en la Región Brunca Turismo y Agroindustria del P.C.	Alejandro Martínez Briones	18/07/2011	18/10/2011	6.600,00	Marco Conceptual de Desar.Económico Local y Competitividad. Mecanismos Participativos. Estrategia intervención ante Gobiernos Locales
ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Asumir la responsabilidad técnica, coordinar, asesorar y organizar con las personas beneficiarias y principales aliados estratégicos del Programa Conjunto, todos los aspectos conceptuales y operativos relacionados con la gestión municipal para el desarrollo local, basado en la competitividad regional.	Alejandro Martínez Briones	19/10/2011	30/10/2012	28.800,00	Marco Conceptual de Desarrollo Económico Local y Competitividad para la Región Brunca. Estrategia de intervención ante los gobiernos locales, FEDEMSUR, JUDESUR y demás actores locales clave. Mecanismos participativos establecidos con actores locales clave para la formulación de políticas públicas sobre competitividad. Gobiernos Locales clave fortalecidos. Foro de autoridades municipales establecidos. Políticas definidas sobre empleo y competitividad empresarial
ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Asumir la responsabilidad técnica, coordinar, asesorar y organizar con las personas beneficiarias y principales aliados estratégicos del Programa Conjunto, todos los aspectos conceptuales y operativos relacionados con la gestión municipal para el desarrollo local, basado en la competitividad regional.	Alejandro Martínez Briones	15/11/2012	31/12/2012	4.800,00	Políticas públicas: Generación de Empleo en Turismo Rural Sostenible y Competitividad Regional. Seis acuerdos municipales de proceso de aprobación de las dos políticas públicas. Foro de Autoridades Municipales operando una estrategia de sostenibilidad. Dos talleres de capacitación sobre definición y aprobación de políticas públicas. Una estrategia



ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Tiene como objetivo la coordinación y acompañamiento de las acciones de cierre y validación del trabajo realizado en la recuperación de espacios públicos, que lleva a cabo ONU-Habitat en los cantones de Heredia, Aguirre y Limón, con los gobiernos y actores locales, en el marco del Programa Conjunto: Redes de Comités Comunitarios.	Alejandro Martínez Briones	14/02/2013	28/02/2013	4.800,00	Elaborar el Plan de Trabajo de la fase de cierre de las tres intervenciones definidas. Esta debe asegurar el involucramiento sustantivo de los gobiernos locales en el proceso. Ejecutar el Plan de Trabajo y tomar las medidas pertinentes en caso de imprevistos, en concertación con la Coordinadora Nacional de ONU-Habitat. Coordinar un informe final de las actividades realizadas en cada uno de los tres cantones seleccionados.
ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Atender el ámbito de desarrollo local con los municipios seleccionados con el objetivo de promover la formulación de políticas públicas en el tema de mejoramiento de barrios.	Alejandro Martínez Briones	1º marzo-13	30/04/2013	7.200,00	Implementar la estrategia de trabajo con los gobiernos locales seleccionados y demás actores locales clave. Articular las acciones necesarias junto con cada municipalidad, actores institucionales y regionales estratégicos identificados a partir del trabajo realizado previamente con el proyecto. Identificar y analizar las capacidades, intereses y visiones de cada uno de los actores identificados y proponer la agenda de trabajo. Coordinar la capacitación a los gobiernos locales, demás actores locales clave en el tema de políticas públicas y mejoramiento de barrios. Desarrollar al menos dos talleres de sensibilización y capacitación sobre el tema de políticas públicas con las autoridades y personal municipal seleccionado.
ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Atender y desarrollar lo referente al desarrollo local con los actores, beneficiarios y contrapartes locales en el marco del Programa Conjunto: Desarrollo de la competitividad para la región Brunca en los sectores de turismo y agroindustria con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza”	Carlos Delgado Rodríguez	01/08/2010	31/10/2010	4.500,00	Mapeo de actores institucionales y regionales estratégicos en las áreas de política pública local de fomento de la competitividad. Marco Conceptual de Desarrollo Económico Local y Competitividad para la Región Brunca. Estrategia de intervención ante los gobiernos locales, FEDEMSUR, JUDESUR y demás actores locales clave. 4.Establecidos mecanismos participativos con actores locales clave para la formulación de políticas públicas sobre competitividad.

ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Consultoría para la implementación del Observatorio de Empresariedad en el marco del Programa Conjunto Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca en los sectores Turismo y Agroindustria con énfasis en la Creación de Empleos Verdes y Decentes para la Reducción de la Pobreza	Dencil Herrera Méndez	01/08/2010	31/12/2010	9.825,00	Implementación del Observatorio de empresariedad en la plataforma desarrollada por la Federación de Municipalidades del Sur, FEDEMSUR, en el Observatorio del Desarrollo Humano Local de la Región Sur-Sur
ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Implementación y articulación del Observatorio de Desarrollo Humano Local de la Región Sur-Sur, con un área temática especializada en empresariedad en el marco del PC Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca en los Sectores Turismo y Agroindustria con Énfasis en la Creación de Empleos Verdes y	Dencil Herrera Méndez	09/02/2011	31/03/2011	3.300,00	Identificación y definición de indicadores sobre empresariedad. Un observatorio con información actualizada sobre empresariedad suministrándola a las autoridades y actores locales. Compromisos de actores locales garantizados.
ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Observatorio de Desarrollo Humano Local de la Región Sur-Sur, con un área temática especializada en empresariedad en el marco del PC Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca en los Sectores Turismo y Agroindustria con Énfasis en la Creación de Empleos Verdes y	Dencil Herrera Méndez	25/06/2011	30/09/2011	6.704,80	Paquete de indicadores sobre empresariedad. 2. Fichas técnicas de los indicadores del Observatorio. 3. Boletines de divulgación. 4. Acuerdos de actuación con socios locales.
ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Implementación y articulación del Observatorio de Desarrollo Humano Local de la Región Sur-Sur, con un área temática especializada en empresariedad en el marco del PC Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca en los Sectores Turismo y Agroind	Dencil Herrera Méndez	26/10/2011	25/10/2012	17,318,97	1. Boletines de divulgación. 2. Acuerdos de actuación con socios locales. 3. Indicadores de empresariedad definidos y con su ficha técnica. 4. Sistema informático operando y cargado con la información construida en el proceso. 5. Observatorio de Desarrollo Humano Local fortalecido.

ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	La finalidad de esta consultoría es evaluar el proyecto en mención y de manera especial su metodología y productos establecidos	Vladimir Cuna	07/02/2010	30/04/2010	5.800,00	Un documento final de la evaluación el cual contendrá dos partes: una de carácter descriptivo del proceso y otra de desarrollo del contenido producto del análisis. 2. Elaboración y presentación de un resumen ejecutivo con los resultados del trabajo, para las autoridades respectivas.
ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Para la atención de lo relacionado con el ámbito de desarrollo local en el marco del Programa Conjunto Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca en los Sectores Turismo y Agroindustria con Énfasis en la Creación de Empleos Verdes y Decentes para la Reducción de la	Vladimir Cuna	05/11/2010	04/12/2010	3.500,00	Mapeo institucional
	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Consultoría para atender el ámbito de desarrollo local en el marco del Programa Conjunto Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca.	Vladimir Cuna	17/02/2011	16/04/2011	5.800,00	Responsabilidad técnica, coordinar, asesorar y organizar con las personas beneficiarias y principales aliados estratégicos del Programa Conjunto, todos los aspectos conceptuales y operativos relacionados con la gestión municipal para el desarrollo local, basado en la
ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Asumir la responsabilidad técnica, coordinar, asesorar y organizar con las personas beneficiarias y principales aliados estratégicos del Programa Conjunto, los aspectos necesarios para el logro de los	Vladimir Cuna	25/06/2011	31/07/2011	4.400,00	1. Foro de autoridades locales establecido. 2. Mapeo de actores institucionales y regionales estratégicos en las áreas de política pública local de fomento de la competitividad.
ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Control de gastos al día, Informe elaborados. Documentación y correspondencia del Proyecto registrada, ordenada, archivada y al día. Talleres y reuniones efectuadas satisfactoriamente.	alladares Ber	16/11/2010	31/12/2010	1.800,00	Apoyo administrativo

ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Control de gastos al día, Informe elaborados. Documentación y correspondencia del Proyecto registrada, ordenada, archivada y al día. Talleres y reuniones efectuadas satisfactoriamente.	alladares Be	01/01/2012	31/01/2013	11.821,24	Apoyo administrativo
ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Asistir la ejecución administrativa-operativa de la oficina, con especial atención al Programa Conjunto Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca en los Sectores de Turismo y Agroindustria, con Énfasis	alladares Be	01/05/2013	30/06/2013	2.986,99	Apoyo administrativo
ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Consultoría para la coordinación operativa de las actividades designadas a ONU-H definidas en el marco del Programa Conjunto Desarrollo de la Competitiv. para la Región Brunca en los Sectores de Turismo y Agroindustria con Énfasis en la Creación de Empleos Verdes y Decentes para la Reducción de la Pobreza.	la Salazar Ma	01/09/2010	30/10/2010	6.000,00	Coordinar las acciones a realizar con Coordinación del PC de ONU-Habitat. Llevar a cabo procesos operativos y logísticos para la contratación de consultorías. Participar en procesos de relacionados con actores locales. Dar seguimiento a planes de trabajo del personal y tomar medidas operativas pertinentes en caso de imprevistos. Asegurar el apoyo operativo necesario para obtener calidad óptima de productos, documentos e informes que resulten del PC.
ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	OBSERVATORIO	vin Soto Her	20/10/2010	20/11/2010	2.000,00	OBSERVATORIO
ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	OBSERVATORIO	red Sanabria	20/10/2010	20/11/2010	2.250,00	OBSERVATORIO
ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Digramación del libro Avances sobre el Proceso de Descentralización, brochure y folder y afiches.	nica Lizano C	30/10/2011	30/11/2011	2.500,00	idem

ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Coordinación General de las actividades y responsabilidades consignadas a ONU-Habitat en el Programa Conjunto: Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca en los Sectores de Turismo y Agroindustria con Énfasis en la	Jiménez G	01/08/2010	30/10/2010	11.250,00	Sensibilización de las autoridades municipales para diseñar y ejecutar políticas públicas inclusivas para la planificación y gestión del Modelo de Competitividad. Promoción, asistencia técnica para la formulación y ejecución de política pública regional local para el fomento de la competitividad y el desarrollo empresarial.Diseño
ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Coordinación General de las actividades y responsabilidades consignadas a ONU-Habitat en el Programa Conjunto: Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca en los Sectores de Turismo y Agroindustria con Énfasis en la	Jiménez G	01/11/2010	31/12/2010	7.500,00	Sensibilización de las autoridades municipales para diseñar y ejecutar políticas públicas inclusivas para la planificación y gestión del Modelo de Competitividad. Promoción, asistencia técnica para la formulación y ejecución de política pública regional local para el fomento de la competitividad y el desarrollo empresarial.Diseño
ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Coordinación General de las actividades y responsabilidades consignadas a ONU-Habitat en el Programa Conjunto: Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca en los Sectores de Turismo y Agroindustria con Énfasis en la	Jiménez G	25/06/2011	25/01/2012	33.744,00	
ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Coordinación General de las actividades y responsabilidades consignadas a ONU-Habitat en el Programa Conjunto: Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca en los Sectores de Turismo y Agroindustria con Énfasis en la	Jiménez G	26/01/2012	25/07/2012	30.583,00	
ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Coordinación General de las actividades y responsabilidades consignadas a ONU-Habitat en el Programa Conjunto: Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca en los Sectores de Turismo y Agroindustria con Énfasis en la	Jiménez G	26/10/2012	25/12/2012	10.130,00	

ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Coordinación General de las actividades y responsabilidades consignadas a ONU-Habitat en el Programa Conjunto: Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca en los Sectores de Turismo y Agroindustria con Énfasis en la <del>Creación de Empleo Verde</del>	Alia Jiménez G	01/01/2013	30/06/2013	33.300,95	
ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Realizar el análisis del sistema informático e indicadores diseñado para la Red Nacional de Observatorios para la Descentralización y el Desarrollo Humano Local y la elaboración de una ficha técnica para <del>cada uno de los indicadores</del>	re Castro Zúñiga	20/10/2010	20/11/2010	5.000,00	Sistema informático operando y enriquecido para recopilar y construir información. Diseñada ficha técnica para cada uno de los indicadores definidos para la Red Nacional de Observatorios para la Descentralización y el Desarrollo Humano Local de Costa Rica
ONU-Habitat	Gobiernos Locales	Desarrollo Local R.BRUNCA	Realizar el análisis del sistema informático e indicadores diseñado para la Red Nacional de Observatorios para la Descentralización y el Desarrollo Humano Local y la elaboración de una ficha técnica para cada uno de los indicadores.	TEC	03/04/2012	02/07/2012	20.000,00	1.Propuesta de indicadores de empresariedad obtenida a partir de una propuesta experta y un proceso de validación con actores locales. 2. Prototipo funcional (incluye el análisis y la propuesta del diseño) del sistema automatizado (sistema de indicadores de empresariedad) en entorno web, a partir del conjunto de indicadores de empresariedad definido.

**REGISTRO DE CONTRATACIONES**

**PROGRAMA CONJUNTO "Desarrollo de la competitividad para la Región Brunca en los sectores de turismo y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza"**

**Ventana temática: "DESARROLLO Y SECTOR PRIVADO" (Costa Rica)**

AGENCIA	CONTRAPARTE	NOMBRE DE LA CONSULTORIA	OBJETIVO	EMPRESA/ PERSONA CONTRATADA	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	MONTO TOTAL (DOLARES)	PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS	DOCUMENTOS/ESTUDIOS PRODUCIDOS
OIM	Asociación Mensuli y Asociación Desarrollo Indígena	Propuesta para 6 rótulos en el Territorio Indígena La Casona	Señalización del Territorio Indígena la Casona como producto del proyecto.	Francisco Quesada Quesada	23-07-2012	22-09-2012	2.500	Seis estelas instaladas, respetando la cultura Ngâbe, y una estela en el EBAIS con el logo de los Programas Conjuntos	Seis estelas instaladas señalizando el territorio, una estela instalada indicando el EBAIS.
OIM	CCSS	Proyecto de construcción Ebais La Casona	Favorecer la construcción del EBAIS en la Casona	Ronald Madrigal Villalobos	11-ene-12	15-12-2012	2.000	Elaboración de planos presupuesto, inspección del proyecto.	Convenio FEDEMSUR- Municipalidad de Coto Brus, planos y presupuestos del EBAIS
OIM	Asociación Mensuli y Asociación Desarrollo Indígena	Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca en los sectores de Turismo y Agroindustria....	Implementación de planes de negocios en 3 rutas y jardín de plantas medicinales en el EBAIS la Casona	Maylin Barrantes	01-ene-13	15-07-2013	7.800	Acompañamiento en el proceso de compras, registro de inventario, trámite de pagos, entrega de materiales a beneficiarios y seguimiento a los procesos relacionados con los planes de negocios.	Planes de negocios ejecutados al 100% con documentación de respaldo

## **Anexo 2**

### **Lista de productos de comunicación.**

A continuación se pone a su disposición toda aquella información de relevancia para el Programa Conjunto "Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca"

<b>Productos</b>
<b>Estrategias de comunicación</b>
<b>Desarrollo de la Competitividad de la Región Brunca</b>
<b>Protocolo de comunicación de los Programas Conjuntos</b>
<b>Libro de marca</b>
<b>Sello de distinción y posicionamiento de la Región Brunca</b>
<b>Estrategia Sello Región Brunca</b>
<b>Brochure Programa Conjuntos Desarrollo y Sector Privado</b>
<b>Brochure Desarrollo de la Competitividad de la Región Brunca</b>
<b>Brochures sobre Iniciativas productivas rurales</b>
<b>Boletín, diciembre 2012</b>
<b>Boletín, junio 2012</b>
<b>Boletín, diciembre 2011</b>
<b>Boletín, junio 2011</b>
<b>Boletín, diciembre 2010</b>
<b>Material gráfico e informativo: Brunca Emprende</b>
<b>Material gráfico e informativo: FICONUTI</b>

<b>Publicaciones</b>
<b>Competitividad Brunca</b>
<b>Sistematización de un modelo de competitividad para la Región</b>



<b>Brunca</b>
<b>Directorio de la Oferta de Servicios en la región Brunca</b>
<b>Encuesta de establecimientos</b>
<b>Manual Memoria del proceso de diseño e implementación de CODE en los colegios técnicos de la Región Brunca</b>
<b>Desarrollo de conglomerados y redes de PYME: Un programa de la ONUDI. Guía de los consorcios de exportación</b>
<b>Fibras, señales, colores y símbolos, Territorio Indígena Ngäbe Buglé</b>
<b>ESTUDIO SUELOS CORREDORES 2013</b>
<b>ESTUDIO SUELOS PEREZ ZELEDÓN 2013</b>
<b>Estudio de factibilidad para la producción de biocombustibles a partir de la JATROPHA en la zona sur del país</b>
<b>Manual Técnico Hortalizas</b>
<b>Política Pública sobre Competitividad</b>
<b>Política Pública sobre Generación de Empleo</b>
<b>Guía Metodológica para la Creación de Política Pública</b>
<b>Diseño de una propuesta de rutas y circuitos turísticos intra e inter cantonales para la potencial operación comercial de una red de Turismo Rural en la Región Brunca ( 3 tomos)</b>



## INFORME FINAL

*Evaluación Final Programa Conjunto  
"Desarrollo de la competitividad para la  
Región Brunca en los sectores de turismo  
y agroindustria, con énfasis en la  
creación de empleos verdes y decentes  
para la reducción de la pobreza"*

**Carlos Salas L., MBA  
Norma Pereira, MBA  
Rafael Sánchez, MSc**



**Agosto 2013**

## CONTENIDO

<b>ACRÓNIMOS</b> .....	<b>I</b>
<b>GLOSARIO</b> .....	<b>III</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>V</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1. ANTECEDENTES .....	1
1.2. ALCANCE, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN .....	3
OBJETIVO GENERAL DE LA EVALUACIÓN .....	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
1.3 DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN .....	4
1.4. BREVE REFERENCIA A LA EVOLUCIÓN DEL PC Y SUS REPERCUSIONES DURANTE SU INTERVENCIÓN .....	12
<b>II. UNIDADES Y DIMENSIONES DEL ANÁLISIS</b> .....	<b>15</b>
2.1. NIVEL DE DISEÑO .....	15
2.2. NIVEL DE PROCESO .....	18
2.3. NIVEL DE RESULTADOS .....	25
<b>III. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS</b> .....	<b>41</b>
<b>IV. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>46</b>
5.1 FORTALECIMIENTO DEL ENFOQUE DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL, EL ROL DE LOS GOBIERNOS LOCALES Y EL MODELO DE COMPETITIVIDAD .....	46
5.2 APOYO A LOS CONSORCIOS EMPRESARIALES Y LAS CADENAS AGROINDUSTRIALES.....	47
5.3 APOYO A LOS PRODUCTORES Y ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES EN ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y COMERCIALIZACIÓN .....	48
5.4 PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL TURISMO ÉTNICO .....	48
5.5 COMPLEMENTO AL MODELO CODE .....	48
5.6 OTRAS RECOMENDACIONES SOBRE ASPECTOS VARIOS .....	50
<b>ANEXO 1. METODOLOGÍA PARA LA RECOPIACIÓN Y EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b> .....	<b>51</b>
<b>ANEXO 2: DOCUMENTOS QUE SE EXAMINAN EN ESTA EVALUACION</b> .....	<b>59</b>
<b>ANEXO 3: PREGUNTAS GUÍA GENERALES</b> .....	<b>60</b>
<b>ANEXO 4: GUIA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD ACTORES CLAVE</b> .....	<b>63</b>
<b>ANEXO 5: AGENDA DE ENTREVISTAS Y VISITAS DE CAMPO</b> .....	<b>64</b>
<b>ANEXO 6. TABLA RESUMEN SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE MAYO DEL 2013</b> .....	<b>75</b>

---

## ACRÓNIMOS

ACTUAR	Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario (local)
ASD	Desarrollo y Servicios Agrícolas (palma aceitera)
CAC	Centro Agrícola Cantonal
CATORBRU	Cámara de Turismo de Territorios Originarios Región Brunca
CC	Consejo de Competitividad
CC-RB	Consejo de Competitividad de la Región Brunca
CEGESTI	Fundación Centro de Gestión Tecnológica
CODE	Programa “Conozca de Empresa” de OIT
CONARE	Consejo Nacional de Rectores de Universidades Públicas (nacional)
CCNRS	Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social (nacional)
DDHH	Derechos Humanos
DEL	Desarrollo Económico Local
DINADECO	Dirección nacional de Desarrollo de Comunidades
DL	Desarrollo Local
DPC	Documento de Programa Conjunto
EHPM	Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
EHPM	Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples
FAM	Foro de Autoridades Municipales
FEDECAC	Federación de Centros Agrícolas Cantonales (local)
FEDEMSUR	Federación de Municipalidades de la Región Sur de la Provincia de Puntarenas
FOD	Fundación Omar Dengo
GAT	Grupos de Acción Territorial (local)
ICT	Instituto Costarricense de Turismo (nacional)
IDA	instituto de Desarrollo Agrario (INDER – Instituto de Desarrollo Rural)
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IFAM	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
ILPES	Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INAMU	Instituto Nacional de la Mujer
ITCR	Instituto Tecnológico de Costa Rica
JUDESUR	Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MANUD-CR	Marco de Asistencia de Naciones Unidas al Desarrollo en Costa Rica
MC	Modelo de Competitividad
MCJ	Ministerio de Cultura y Juventud
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MEP	Ministerio de Educación Pública
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MINAET	Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones
MIPYME	Micro, pequeñas y medianas empresas
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
OCR	Oficina de Coordinadora Residente

OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PC	Programa Conjunto
PDHL	Plan de Desarrollo Humano Local
PEM	Plan Estratégico Municipal
PIVA	Programa de Incremento al Valor Agregado
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PP	Política Pública
PROCOMER	Promotora de Comercio Exterior
PS	Plan de sostenibilidad
RECOPE	Refinadora Costarricense de Petróleo
REDTURS	Red de Turismo Rural Comunitario (nacional)
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SDE	Servicios de desarrollo empresarial
SE-CC	Secretaría Ejecutiva del Consejo de Competitividad
SIMTRA	Simplificación de Trámites de Inscripción de Nuevos Negocios
SIR-SUR	Sistema de Información de Sur (regional)
SNU	Sistema de las Naciones Unidas
TI	Territorios Indígenas
UCCAEP	Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada
UCR	Universidad de Costa Rica
UNA	Universidad Nacional
UNED	Universidad Estatal a Distancia
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UN-HABITAT	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
UPACOB	Unión de Productores Agrícolas de Coto Brus

## GLOSARIO

**Agencia:** cada una de las instituciones (agencias) que forman parte del Sistema de Naciones Unidas para el Desarrollo, que integran el Programa Conjunto (PC) para el desarrollo del sector privado de la Región Brunca.

**Agroindustria:** sistema articulado en donde intervienen diversos factores de la economía, desde las materias primas, los procesos industriales, la tecnología utilizada, las normas de calidad y la comercialización de los productos.

**Cadena de valor:** se refiere al modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa. Es posible hallar en ella diferentes eslabones que intervienen en un proceso económico: se inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada eslabón, se añade valor, que, en términos competitivos, está entendido como la cantidad que los consumidores están dispuestos a abonar por un determinado producto o servicio.

**Competitividad:** La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país. Por ejemplo, una empresa será muy competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto. Si bien la competitividad se manifiesta en precios y calidad, la misma se deriva de un espectro de elementos relacionados con las condiciones de producción (técnicas de producción, los costos, el nivel de sofisticación, precisión y durabilidad de los productos, la capacidad de diseño de nuevos productos, la calificación de la mano de obra, etc.)

**Desarrollo Económico Local:** proceso de articulación de actores que se solidarizan con su territorio, donde la articulación público privada es esencial; y, por tanto, se puede ver como un proceso de canalización convergente de fuerzas sociales dispersas que aprovechan su potencial endógeno donde uno de sus objetivos fundamentales es la construcción de territorios competitivos e innovadores.

**Desigualdad:** Implica un problema de la justa distribución de la riqueza y en el desequilibrio del acceso a los bienes y servicios para satisfacer las necesidades básicas. También está relacionada con la exclusión o discriminación por razones de género, étnicas, etarias y espaciales. Tienen que ver entonces con estructuras sociales, económicas y culturales que no sólo determinan una distribución inapropiada de los recursos y las oportunidades, sino también con la ausencia de normas, leyes y mecanismos de reconocimiento de los derechos que asisten a los distintos grupos de la sociedad.

**Emprendimiento:** Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia cualquier actividad cotidiana y, en el campo de los negocios, a la empresa, la economía y la sociedad.

**Evaluación:** El proceso de obtener evidencias (medición) que nos permita juzgar y valorar el grado de logro de los objetivos de un proyecto o programa, en este caso del Programa Conjunto. En el marco de

la evaluación final del PC debe ser entendida como la valoración del grado en que el desempeño del programa ha contribuido al logro y, por lo tanto, como una fuente de información para la toma de decisiones, para la mejora, actualización y aprendizajes sobre mejores prácticas.

**Programa Conjunto:** programa, sujeto de esta evaluación, diseñado y ejecutado por las Agencias del Sistema de Naciones Unidas para el Desarrollo en la región sur de Costa Rica, con el fin de mejorar y fortalecer la competitividad de esa región para mejorar las condiciones y la calidad de vida de los ciudadanos de 6 cantones de la zona, El programa se denomina "Desarrollo de la competitividad para la Región Brunca en los sectores de turismo y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza"

**Productos sostenibles:** Es cuando la producción privilegia la protección y conservación del medio natural y su distribución equitativa para mejorar la calidad de vida.

**Turismo Rural Comunitario:** Experiencias turísticas planificadas e integradas sosteniblemente al medio rural y desarrolladas por los pobladores locales organizados para beneficio de la comunidad.

**Valor agregado (VA):** Mide la creación de riqueza, el aporte del proceso de producción específico a la adición de riqueza o valor a un cierto insumo, bien o servicio y al crecimiento de la economía. Constituye un elemento central de los estudios económicos concernientes al desarrollo.

## Evaluación Final

### **Programa conjunto "Desarrollo de la competitividad para la Región Brunca en los sectores de turismo y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza"**

#### **Ventana temática: Desarrollo y Sector Privado (Costa Rica)**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo del Programa Conjunto *"Desarrollo de la competitividad para la Región Brunca en los sectores de turismo y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza"* es impulsar la competitividad en los sectores de turismo y agroindustria a fin de fortalecer el sector privado de esta región –la más pobre y desigual del país-, pero rica en biodiversidad y un amplio tejido social con potencial para ser desarrollado.

El Programa contó con un presupuesto de 4 millones de dólares, financiado por el Gobierno de España a través del Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM). Las acciones se ejecutan a través de las Agencias del Sistema de Naciones Unidas: OIT (agencia líder), PNUD, UN-Habitat, OIM, FAO y ONUDI (esta última incorporada en el 2012 para promover los consorcios de exportación); entidades del Gobierno Central, Gobiernos Locales e instancias y organizaciones de la sociedad civil.

Este PC contribuye al logro de los ODM apoyando la creación de mecanismos y servicios institucionales que fortalecen el entorno para la generación y creación de nuevos negocios el desarrollo de oportunidades que mejoren las capacidades productivas y competitivas de las MIPYMEs que tengan incidencia en el combate a la pobreza. Además, busca fortalecer las capacidades regionales y locales para la formulación y ejecución de políticas públicas sobre competitividad y en la promoción de empleos verdes y decentes en los sectores de turismo y agroindustria. Las acciones principales se orientaron a mejorar las condiciones para realizar negocios, impulsar la competitividad y la productividad de las MIPYME, fortalecer las capacidades institucionales en torno a políticas públicas y fortalecer la capacidad innovadora a partir de proyectos demostrativos, como lo son la producción de biocombustibles y el desarrollo del etnoturismo en los pueblos indígenas.

El PC logró integrar a múltiples sectores claves para promover el desarrollo sostenible –social, económico y ambiental- de la región, de una forma articulada, a partir de consensos y con una orientación estratégica clara hacia la competitividad de la región y el fortalecimiento del empresariado regional, obteniendo resultados concretos, por ejemplo: i. Se articularon todos los sectores de la región en el Consejo de Competitividad, se estableció una estructura política y operativa para su conducción y se elaboró de manera conjunta la Agenda de Competitividad que orienta el accionar del Consejo; ii. Se apoyó la creación y establecimiento de un Foro de Autoridades Municipales, que está integrado por las municipalidades de 5 cantones de la región, que facilita la creación de consensos a nivel de gobiernos locales; iii. Se estableció el sello "distintivo regional" que posiciona a la región en su interior, frente al país y a nivel internacional; iii. Se redujo el tiempo para tramitar la creación de empresas mediante el fortalecimiento de la gestión municipal en materia de simplificación de trámites; iv. Se estimula el espíritu emprendedor de los estudiantes de secundaria mediante la incorporación de los módulos



formativos *Conozca de Empresa* de la OIT, en la curricula académica de los Colegios Técnicos de la región -este efecto esta escalado a nivel nacional-.

Atendiendo los requerimientos de los términos de referencia de esta evaluación final del PC, se ha considerado la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, como las principales dimensiones a ser evaluadas.

En cuanto a la **pertinencia**, el diseño y la puesta en práctica del PC responde a los problemas identificados en la región y fue implementado con la participación de amplios sectores. No obstante, debe señalarse que el diseño original fue muy ambicioso en términos de mejorar el entorno para desarrollar negocios, crear 1000 puestos de trabajo y mejorar la capacidad innovadora, pues todos estos elementos (que implican cambios estructurales) difícilmente se logran en un periodo relativamente corto. Sin embargo, el PC ha producido ciertos cambios a nivel estructural en la región y a nivel nacional, como por ejemplo:

- la integración de una visión de largo plazo sobre el potencial competitivo de la región por medio del Consejo de Competitividad,
- su Agenda de Competitividad, como derrotero de los cambios que se pretenden alcanzar
- la reducción de plazos en la tramitología con los Gobiernos Locales que inciden en el clima de negocios de manera positiva y en la reducción de costos transaccionales
- el acercamiento de la región a las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND).
- impulso a diferentes instrumentos de política pública nacional y regional para el fomento de la competitividad, entre los que destacan:
  - Decreto Ejecutivo Nº 37027 MEIC-PLAN, (Reglamento de Creación del Consejo del Competitividad de la Región Brunca).
  - Decreto Ejecutivo Nº 37026 MEIC – MAG-S (Simplificación de Trámites en la Inscripción de Empresas).
  - Modificación y firma del Decreto 25226-MEIC-TUR (condiciones reales para el acceso de las iniciativas turísticas de los territorios indígenas a las normativas de ICT). Este decreto incorpora el decreto Nº 37393-MEIC-TUR (posibilita el acceso de los emprendedores de los Territorios Indígenas (TI) a las certificaciones establecidas y los hace sujetos de los beneficios de los programas ICT de promoción y divulgación)
  - Decreto Nº 37392-TUR-MEIC-S-COMEX (Declaratoria de interés público y nacional de las actividades e iniciativas relacionadas con el “turismo de salud y bienestar”).
  - Convenio Marco de Cooperación interinstitucional MEIC-ICT, (apoyo a las MIPYMEs turísticas).
  - Convenio de Cooperación MEIC – MIDEPLAN (creación y establecimiento de los Consejos Regionales de Competitividad).
  - Convenio de Cooperación MEIC-UNA, (fortalecimiento de las CREAPYMEs Municipales).
  - Convenio MEIC - UNED, (atención de la CREAPYME del Cantón de Corredores).
  - Convenios MEIC – Municipalidades de la Región Brunca (atención de CREAPYMEs.)
  - Proyecto de Ley “Fomento a las PYMEs mediante la figura de Consorcios en Costa Rica.”

En ese sentido el diseño del programa le ha permitido lidiar con los problemas que enfrentó. Así mismo los factores internos y externos al PC han ejercido influencia en la habilidad de los grupos beneficiarios para lograr los objetivos proyectados. Ello ha sido determinado no solo por los contenidos programáticos del PRODOC (atinentes y concordantes con la realidad local), sino principalmente por el liderazgo gubernamental que llegó a ejercer el MEIC en la orientación del PC, unido a la comprometida

participación de la institucionalidad (MAG, PROCOMER, MIDEPLAN, ICT, INA, Gobiernos Locales, FEDEMSUR, Sector académico).

La llegada del PC ha sido pertinente en la consolidación de las condiciones necesarias para involucrar todas las municipalidades y trabajar de manera conjunta. Situación que posibilitó el desarrollo de trabajos que integraran la problemática con carácter regional para buscar las alternativas de solución conjunta, como por ejemplo la realización de los foros municipales. En ese sentido, desde el punto de vista del análisis de necesidades y adecuación a las prioridades de los gobiernos locales, el planteamiento del Programa Conjunto ha resultado muy pertinente.

En cuanto a la alineación con las prioridades nacionales de los dos principales socios en la ejecución: MEIC y MAG, el programa conjunto está alineado con la Política Pública de Fomento a las PYME y al Emprendedurismo de julio 2010 y a la Política Nacional de Emprendimiento de diciembre 2010, en lo que se refiere al MEIC. En cuanto al MAG, con la Política Nacional de Biocombustibles y la Política de Estado del Sector Agroalimentario y Desarrollo Rural 2010-2021.

Por otra parte, la instalación de la Unidad de Coordinación del PC en la Región Brunca, posibilitó una mayor visibilidad del programa y sus acciones y una mejor coordinación y articulación con la institucionalidad local y entre las agencias, así como entre los equipos técnicos sobre terreno.

En cuanto a la dimensión de **eficiencia**, la evaluación ha generado los siguientes resultados principales:

Los mecanismos de coordinación generados durante la ejecución del PC, han creado las condiciones para una buena relación interinstitucional e inter-agencial. Uno de los factores que ha contribuido a esta buena coordinación es que la mayoría de los actores compartieron una visión conjunta de hacia dónde se dirigía el programa y las etapas que había que seguir para lograr resultados. Ha sido evidente, en ese sentido, que el PC ha hecho un esfuerzo para lograr el fortalecimiento de capacidades institucionales en torno a las políticas públicas promovidas (fomento de la MIPYME rural y mejora de la competitividad en la Región) y las relaciones creadas en forma interinstitucional mediante el fortalecimiento de las agro cadenas esto se ve reflejado desde que se realizó la evaluación intermedia del proyecto.

Efectos positivos del PC se aprecian en:

- la creación de espacios y promoción de procesos para el fomento de la competitividad,
- la articulación de las políticas públicas,
- el mejor acceso de las organizaciones empresariales de la Región Brunca al mercado.
- su capacidad de crear y sostener emprendimientos,
- la apropiación por parte de las municipalidades y de las instituciones,
- la calidad del trabajo inter-institucional, etc.

Igualmente debe mencionarse que el PC está más orientado a los procesos y, por lo tanto, su fortaleza es también llegar a la población más vulnerable, de ahí la importancia de valorar la formalización de lo informal y la definición de un modelo de etnoturismo con los territorios indígenas y las instancias involucradas.

En este sentido la participación de beneficiarios directos e indirectos alcanzó una satisfactoria representatividad en todos los actores involucrados, en total se atendieron 4013 beneficiarios directos, siendo en su mayor parte grupos de estudiantes capacitados en CODE (37,4%), personas indígenas

(25,9%) y personas pertenecientes a organizaciones de MIPYMEs representando el 11,3%, seguido de personas de instituciones de las municipalidades 7,5%.

En cuanto al cronograma de ejecución se pudo determinar que las actividades del programa están alineadas con dicho cronograma tal como se definió por el equipo de proyecto y los planes de acción anual. Si bien hubo un rezago al inicio, por razones que se detallan en el cuerpo del análisis, los resultados obtenidos han sido satisfactorios. El avance programático directamente relacionado con la ejecución del presupuesto de las agencias ejecutoras hasta diciembre del 2012 se determinó en un 84% de cumplimiento, equivalente a progreso alto; mostrando un uso de los recursos financieros y avances significativos en la sostenibilidad de las acciones eficientes. La información financiera revisada hasta diciembre del 2012, el 100% del presupuesto operativo aprobado por el MDGF estaba comprometido.

Como parte de la evaluación de la eficiencia, se efectuó una medición de la inversión por beneficiario en cada una de los componentes del programa durante sus tres años de ejecución. En la tabla 3 (página 15 del documento) se muestra que en todos los casos se generaron índices (inversión/beneficiario) satisfactorios, ya que con reducidos fondos (en promedio se ha invertido \$862 por beneficiario en los tres años) se lograron resultados positivos, tanto en lo que respecta a beneficiarios directos como indirectos; a lo que deben agregarse otros beneficios sociales y económicos de índole cualitativo, entre los que destacan:

- mejora del clima de negocios,
- simplificación de trámites (reducción de plazos y costos transaccionales),
- modelo CODE (cambio hacia una cultura emprendedora en los colegios técnicos),
- mejora en las cadenas agroindustriales,
- mejora de la asociatividad empresarial (apoyo a MIPYMEs a través de consorcios empresariales y cadenas de valor)
- articulación institucional pública en la región,
- incorporación de grupos étnicos (fortalecimiento de la oferta del turismo étnico)
- fortalecimiento de competencias en los docentes,
- fortalecimiento del modelo de competitividad (Consejo de competitividad, foros del sector privado, de autoridades municipales, sector académico y del sector institucional).
- propuestas de políticas de competitividad y crecimiento inclusivos etc.

En cuanto a **las implicaciones en el proceso**, se ha observado un ejercicio efectivo de liderazgo por parte de las instituciones contrapartes públicas nacionales y locales en las intervenciones de desarrollo. La institucionalidad pública (MEIC, MEP, MAG), asimismo la participación del CRI Sur representado por las universidades públicas en la Región, logró un alto liderazgo en la ejecución del programa y un alto grado de apropiación. Otras instituciones como JUDESUR no asumieron un papel preponderante, contrario lo que se esperaba, y FEDEMSUR al principio asumió un rol importante, pero al final decayó en su integración. Por otra parte la/os beneficiarios tuvieron un papel activo y bastante significativo en los resultados obtenidos y en la eficacia del programa. La participación decidida de la institución líder y de la agencia líder fue un garante de la apropiación, y avances del programa.

Al valorar la dimensión de la **eficacia** del PC se pueden mencionar algunos aspectos primordiales:

El PC tuvo un enfoque multisectorial y facilitó la cooperación entre una variedad de actores. La construcción conjunta y el involucramiento de los funcionarios institucionales permitieron alcanzar los resultados esperados. Además el PC facilitó los foros de diálogos directos entre representantes de microempresarios, el gobierno central, los gobiernos locales e instituciones públicas y grupos de

indígenas en relación al diseño de una herramienta jurídica para mejorar la competitividad de la región. La propuesta de simplificación de trámites construida permitió la creación de un único punto de contacto, eliminando traslados innecesarios de los empresarios entre instituciones, un juego único de requisitos, la presentación de un único formulario en lugar de cinco y una reducción significativa en el tiempo de resolución pasando de un promedio de cincuenta y cuatro días a un plazo máximo de diez días. La cooperación inter-agencial ha sido uno de los factores que aportó mayor fuerza a las intervenciones del PC y posibilitó la construcción de una visión articulada que capitalizara las fortalezas de todas las agencias involucradas. Igualmente el programa se ejecutó con unas alianzas sólidas entre las agencias de Naciones Unidas y las instituciones contrapartes. Las instituciones estuvieron participando de forma sustantiva en los procesos de toma de decisiones del Programa, tal y como recomendaba la evaluación intermedia.

La mayoría de las acciones muestran niveles de logro muy positivos (en el orden del 100% de ejecución en muchos casos). La implementación del modelo CODE en 13 colegios técnicos, la consolidación de procesos de simplificación de trámites en 5 municipalidades, la agenda de competitividad establecida, el consejo de competitividad (CC) funcionando, procesos de acompañamiento para mejora de procesos productivos en grupos empresariales asociativos en las cadenas productivas de agroindustria y turismo, la ejecución del modelo de consorcios industriales, son algunos de los logros sustanciales del programa. A nivel del Consejo de Competitividad se instituye el Consejo Pleno como un espacio de diálogo, y generación de acuerdos entre el sector privado y entidades privadas y el sector público, se toman acuerdos de trascendencia regional como el aeropuerto y el mercado regional, proyectos estratégicos para la región.

Según criterio de las personas entrevistadas en las agencias, el PC ha servido en el trabajo inter-agencial para encontrar soluciones conjuntas a problemas de desarrollo productivo y social. Por ejemplo, el trabajo realizado con la Red de ETNOTURISMO (de los 6 territorios) ha logrado reunir las ventajas comparativas existentes entre sus asociados al permitir agregarle valor a la cadena en su totalidad, creando sinergias pues ha logrado coordinar, compartir y planear las acciones grupales, por medio de la creación de la Cámara de Turismo de los territorios originarios de la Región Brunca CATORBRU.

Sobre la **sostenibilidad**, existe consenso acerca del compromiso institucional a nivel nacional, regional y local, con las iniciativas generadas en el marco del Programa Conjunto. Las partes entrevistadas consideran que los resultados del PC son muy positivos, que tienen el alcance y un nivel avanzado en su madurez que garantizan su sostenibilidad, permanencia en el tiempo y replicabilidad de los resultados; que ha permeado a actores de los diversos niveles de las estructuras productivas, municipales, institucionales y sociales de la región, en cuya implementación y éxito están implicados.

El liderazgo asumido por el MEIC a partir del cambio de gobierno (mayo del 2010), así como la participación del MAG, del MEP y del ICT han sido fundamentales para los avances logrados, lo cual, además, le brinda un matiz de institucionalidad y continuidad al modelo.

Si bien los resultados esperados del PC han sido ambiciosos, dado el plazo y los recursos disponibles, aun así se crearon valiosas herramientas para generar desarrollo en la Región Brunca. Con la metodología CODE, se logra una cobertura del 100% de los docentes de Colegios Técnicos en la Región y la participación del 100% de los colegios atinentes. El tema de “CREAPYMES Municipales” avanzó en un 100% con recursos PC y recursos adicionales canalizados por el MEIC. Se entregó la totalidad de los equipamientos y se desarrollaron los procesos de formación de los Gestores (personal a cargo de cada CREAPYME). Las oficinas se encuentran operando en su mayoría. Por otra parte, la permanencia de otras

instituciones como las universidades que componen el CRI Sur, son garantía en muchos casos de sostenibilidad del proyecto.

En la línea de sostenibilidad del proyecto de *Jatropha* e higuierilla impulsado por el PC, cabe destacar que se observa una participación comprometida de la oficina regional del MAG (región Brunca), que a través del Programa recibió transferencia tecnológica de especialistas en la materia. Así como también existe un compromiso firmado por la jerarca institucional del MAG para dar seguimiento y soporte a través de la Gerencia de Biocombustibles a esta iniciativa, en aras de determinar su potencial de escalabilidad a nivel regional y nacional. Por su parte, FAO está gestionando un proyecto de cooperación técnica para darle continuidad a este proyecto.

La conformación del Consejo de Competitividad como organización que aglutina los diversos sectores, se visualiza como una instancia propicia para la continuidad y sostenibilidad del modelo, donde la participación del sector privado, articulado con el sector público, el académico y la sociedad civil, es fundamental.

Al valorar la **replicabilidad** del PC finalizada la intervención, se observa que ha habido un gran esfuerzo y voluntad de las instancias participantes, bajo el liderazgo del MEIC, para crear las condiciones necesarias que posibilitan la replicabilidad y escalabilidad de los principales productos del PC.

Esto se evidencia en las siguientes acciones:

- Réplica del Modelo de Competitividad en la Región Huetar Caribe, en la Región Huetar Norte y en la Zona Alta de Guanacaste.
- El modelo CODE ya se implementa en otras regiones del país, tales como Región Chorotega y en la Región Huetar Caribe.
- La metodología CODE se escaló a nivel nacional al ser incluida en la currícula de formación técnica del MEP.
- Esa escalabilidad del modelo CODE también se refleja en el diseño y futura implementación de un modelo de incubadora de empresas en al menos 3 colegios técnicos de la Región Brunca. Igualmente se espera desarrollar un modelo similar en la Región Huetar Norte y en la provincia de Limón.
- El modelo de consorcios de exportación se replica por el MEIC como parte del Programa Limón Ciudad Puerto.
- El MAG y el IMAS apoyan algunas de las acciones efectuadas durante la ejecución del proyecto y replicándolas mediante los aportes propios en el contexto del eje agroindustrial.
- Las instituciones del sector están aportando fondos a las agro cadenas por un monto cercano a los \$2.0 millones.

El período para la ejecución del PC resultó ser insuficiente sobre todo tomando en cuenta la lenta ejecución al inicio del programa y, por otra parte, la ampliación del plazo sin costo, incidió en que al término del programa el personal técnico mínimo no contara con contratos para las tareas de seguimiento y cierre. No obstante lo anterior, cabe mencionar el esfuerzo de las agencias del sistema de Naciones Unidas, para subsanar en parte esta situación con contratos parciales o con el compromiso del personal técnico. De esta forma en la última etapa del proyecto, se ejecutaron productos que debido a situaciones especiales han requerido de un mayor tiempo, específicamente **FAO** (proyecto biocombustibles y programa de fortalecimiento de cadenas productivas), **PNUD** (convenio con ONUDI para el fortalecimiento de la capacidad exportadora de la región –consorcios de exportación, RSE – *proyecto de rutas y circuitos turísticos*– y políticas públicas), **OIT** (Consejo de Competitividad, modelo de

negocios, y para complementar CODE que trabajó en el diseño de una incubadora para proyectos de egresados de colegios técnicos); **OIM** (planes de negocios en La Casona, fortalecimiento de CATORBRU y MENSULI, y proyecto de rutas y circuitos de turísticos), **ONUHABITAT** (Observatorio para la Competitividad y políticas públicas).

Las buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones que propone esta evaluación son presentadas seguidamente.

- Se fomentó la participación de actores locales en la elaboración de la propuesta del PC, lo que contribuyó con la pertinencia de la misma, en el compromiso local en su implementación y en la apropiación de los resultados.
- Se contó con un fuerte liderazgo político y técnico de la institución y agencia líder, lo cual hizo posible desarrollar la estrategia de mejora del entorno y el clima de negocios.
- Se alinearon los productos esperados con el Plan Nacional de Desarrollo y las políticas públicas nacionales y locales atinentes.
- Se afianzaron procesos y se complementaron recursos con respecto de las acciones que se han venido ejecutando en la región por parte de la cooperación.
- Se fortaleció el capital social y humano de la región para la implementación de la estrategia regional de competitividad y los subproductos de la misma.
- Se impulsó el programa de mejora regulatoria en las municipalidades con énfasis en el proceso de simplificación de trámites.
- Se fortaleció la cultura emprendedora en los colegios para propiciar un cambio del paradigma de la educación. Además, se complementó con un entorno favorable para el desarrollo de empresas innovadoras y de valor agregado.
- Con el aval del MEIC y del MEP, se dejó diseñada una incubadora (Centro de Desarrollo Empresarial de Valor Agregado) de proyectos e iniciativas emprendedoras de los estudiantes y egresados de los colegios técnicos de la región.
- Se fortalecieron las agro cadenas productivas mediante la búsqueda sistemática de recursos financieros complementarios
- Se establecieron redes empresariales entre territorios indígenas para establecer rutas y circuitos con productos turísticos étnicos y de turismo rural.
- Se crearon los distintivos regionales para apoyar los esfuerzos de articulación, alineamiento y alianzas entre actores locales con sentido de pertenencia.

Se recomienda como parte de la evaluación lo siguiente:

- Los gobiernos locales deben fortalecer del enfoque de Desarrollo Económico Local, el rol que deben asumir en el DEL y el Modelo de Competitividad
- Tanto el MEIC como el MAG deben apoyar a nivel técnico los consorcios empresariales y las cadenas agroindustriales
- El MEIC, MAG, INA en coordinación con el Consejo de Competitividad y JUDESUR deben apoyar a los productores y organizaciones de pequeños productores en organización empresarial y comercialización
- El ICT, MEIC, INA, JUDESUR y el Consejo de Competitividad deben apoyar al programa de desarrollo empresarial para la consolidación del turismo étnico
- El MEP, en coordinación con el MEIC, INA y el SBD, deben complementar y dar continuidad al modelo CODE por medio de programas de desarrollo empresarial.
- MEIC, MAG, INA, MIDEPLAN, PROCOMER deben definir los roles institucionales en la Comisión Técnica del Consejo de Competitividad.

Las instancias que tuvieron la responsabilidad de implementar el PC, tienen ahora el reto de acompañar y consolidar las estructuras y esta lógica de desarrollo económico local que impacta en la calidad de vida de las personas, porque es más equitativa, más solidaria y más amigable con el ambiente. Los temas de desarrollo regional deben seguir siendo dinamizados a través del CC y según las prioridades y agenda definidas. Los riesgos pueden ser minimizados si se mantienen los objetivos comunes, la agenda de los puntos relevantes para la región, la fortaleza de las alianzas público privadas y el liderazgo de las instituciones del Estado.

## PROYECTO DE INFORME FINAL

### Evaluación Final

## Programa conjunto "Desarrollo de la competitividad para la Región Brunca en los sectores de turismo y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza"

### Ventana temática: Desarrollo y Sector Privado (Costa Rica)

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Antecedentes

Costa Rica muestra indicadores de desarrollo social que la ubican dentro de los países de desarrollo humano alto; no obstante, dentro de su territorio hay claras asimetrías y desigualdades que se ensanchan cada vez más. En los últimos 15 años la clasificación del país en el Índice de Desarrollo Humano (IDH) ha mostrado un retroceso significativo, al pasar del puesto 33 en 1997 al puesto 48 en el 2007 y, finalmente, en el 2012 se pasó al puesto 62 (Informe Naciones Unidas sobre Desarrollo Humano para Costa Rica – 2013). Asimismo, el coeficiente de Gini, refleja que los niveles de desigualdad han aumentado en un 13%, lo cual explica por qué actualmente el 10% más rico de los hogares es un 15% más rico, mientras que el 10% más pobre es un 7% más pobre. Por otra parte, la pobreza que se observa fuera del centro del país es, en algunos casos, hasta dos veces más alta que en las provincias dentro de la periferia. Por ejemplo, según la Encuesta Nacional de Hogares del año 2011 del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la región menos pobre del país es la Central, con un 17,7% de pobreza, mientras que la Brunca es la más pobre con un 32,7%.

Romper con estos altos niveles de desigualdad y pobreza es entonces el gran reto del país. El sector privado, en particular las Mipymes, que conforman más del 85% de todo el parque empresarial, se constituye en uno de los actores más importantes para lograr este cometido. Sin embargo, las Mipymes, en particular aquellas que se encuentran fuera del centro del país, muestran bajos niveles de productividad y se enfrentan a un entorno muy difícil para hacer negocios, como por ejemplo, reducido acceso a financiamiento, incipiente desarrollo empresarial, limitada capacidad de gestión, mercados poco desarrollados, entre otros. Estas condiciones adversas para hacer negocios que enfrenta el empresariado costarricense, se ven agravadas aún más para aquellos que quieren desarrollar sus iniciativas fuera del centro del país. Lo cual, evidentemente, repercute en las opciones del sector privado de la periferia de crear empleos de calidad y, consecuentemente, contribuir en la reducción de la pobreza y la desigualdad.

Esto evidencia que, a nivel local, el país debe hacer esfuerzos para fortalecer y potenciar al sector privado y contribuir de manera amplia al desarrollo nacional. Diversos autores<sup>1</sup>, plantean nuevos enfoques del Desarrollo Económico Local, proponiendo una visión de lo local, más allá del concepto social; es así como se ha indicado que el DEL es más que Desarrollo Social – Comunitario, ya que además

---

<sup>1</sup>Coffey y Polese, (1985), Vázquez Barquero (2000a), Swinburn, Goga and Murphy (2006), Albuquerque (2008), Tello (2010), entre otros.



involucra el fortalecimiento de la competitividad, la economía y los negocios a nivel local –regional. Concebido éste, como un proceso de articulación de actores que se solidarizan con su territorio, donde la articulación público privada es esencial; y, por tanto, se puede ver como un proceso de canalización convergente de fuerzas sociales dispersas que aprovechan su potencial endógeno donde uno de sus objetivos fundamentales es la construcción de territorios competitivos e innovadores. Como resultado de esta concepción, también es necesario reencausar la visión equivocada sobre la globalización económica que ha promovido ideas sesgadas, cuya contribución al fomento del desarrollo económico y al empleo local ha sido muy limitada. En ese sentido es preciso entender que el sistema económico internacional no necesariamente es un mercado único y, por lo tanto, en un sentido estricto, no es un mercado globalizado. Por ello, cuando se analiza el comportamiento de las exportaciones de bienes y servicios de las diferentes economías, si bien hay una marcada tendencia a creer en los mercados globales, en la realidad hay que tener en cuenta la complejidad y heterogeneidad del mundo económico real, cuyas cifras arrojan luz sobre la importancia de los mercados locales.

**Tabla 1.**  
Exportaciones de Bienes y servicios como porcentaje del PIB, en países seleccionados

País/Región	Año		
	1990	2000	2007
MUNDO	19%	24%	26%
América Latina (Promedio)	30.8%	33.2%	36.8%
Estados Unidos	10%	11%	10%
Japón	10%	11%	13%
Reino Unido	24%	28%	26%
Francia	21%	29%	27%
Alemania	25%	33%	47%
Italia	19%	27%	29%
España	16%	29%	26%
Grecia	18%	25%	22%
Portugal	31%	30%	33%
Argentina	10%	11%	25%
Bolivia	23%	18%	42%
Brasil	8%	10%	14%
Chile	34%	32%	47%
Colombia	21%	17%	17%
Costa Rica	30%	49%	49%
R. Dominicana	34%	37%	29%
Ecuador	33%	37%	33%
El Salvador	19%	27%	26%
Guatemala	21%	20%	25%

Tal como se observa en la Tabla 1, las exportaciones de bienes y servicios, como porcentaje del PIB, muestra que la mayor parte de los países no exporta más allá de la cuarta parte de lo que produce (el promedio mundial es del 26%). En América Latina el promedio muestra que las exportaciones representan una tercera parte de lo que se produce, pasando del 31% en 1990 al 36% en 2007. En el caso de Costa Rica representa un poco menos del 50% de la producción. Estos datos confirman que la producción local no es una cuestión marginal,

Fuente: The Little Data Book, Banco Mundial, Washington DC, 2008

ni debe dejarse únicamente a planteamientos y políticas asistenciales; que, en efecto el sector privado y las Mipymes juegan un papel fundamental en el desarrollo. Si a esto se agrega que una apertura mayor al 30% es considerada alta, y por ende, con una marcada dependencia hacia los mercados extranjeros, con mayor razón deben fortalecerse los mercados y empresas locales en términos de capacidad productiva y competitiva (volumen, calidad, costos, asociatividad, encadenamientos, etc.). De ahí la importancia de que este programa conjunto haya centrado sus acciones en la Región Brunca, una de las más pobres y desiguales del país.

## **1.2. Alcance, Objetivos y Metodología de la evaluación**

La evaluación se enfocó en la medición de los resultados para el desarrollo y los efectos potenciales generados por el PC, sobre la base del alcance y los criterios incluidos en su mandato. El objeto de estudio de esta evaluación es el mencionado Programa Conjunto, el cual se entiende como el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades e insumos detallados en el documento del programa conjunto y en las modificaciones conexas realizadas durante su ejecución.

### **Objetivo general de la evaluación**

Realizar una evaluación final de naturaleza recapitulativa con el fin de:

1. Establecer en qué medida el programa conjunto ha ejecutado plenamente sus actividades, obtenido los resultados y entregado los productos, en particular midiendo los resultados para el desarrollo.
2. Generar conocimientos empíricos sustantivos sobre la ventana temática “Desarrollo y Sector Privado (Costa Rica)” por medio de la identificación de las mejores prácticas y la experiencia adquirida que podría ser útil para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (aumento de escala) y a nivel internacional (duplicación).

### **Objetivos específicos**

1. Medir el grado en que el programa conjunto ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas determinados en el análisis inicial articulado en la fase de diseño de la propuesta presentada al Secretariado del F-ODM.
2. Medir el grado de ejecución, eficiencia y calidad de los resultados obtenidos y productos entregados del programa conjunto respecto de los planificados inicialmente o las revisiones oficiales posteriores.
3. Medir el alcance de los efectos positivos del programa conjunto en las vidas de la población destinataria, los beneficiarios y los participantes previstos, ya sea particulares, comunidades o instituciones, según los propósitos del programa.
4. Medir la contribución del programa conjunto a los objetivos establecidos para las ventanas temáticas correspondientes y los objetivos generales del F-ODM a nivel local y nacional (ODM y Declaración del Milenio, Declaración de París y principios de Accra, y la reforma de las Naciones Unidas).
5. Detectar y documentar la experiencia sustantiva adquirida y las mejores prácticas en relación con los temas concretos de la ventana, de conformidad con lo expuesto en el mandato temático inicial, los ODM, la Declaración de París, los principios de Accra y la reforma de las Naciones Unidas con el objeto de justificar la sostenibilidad del programa conjunto o de algunos de sus componentes.

La metodología aplicada en esta evaluación se fundamenta en la revisión de fuentes secundarias y de fuentes primarias. Las fuentes secundarias se refieren a documentos, informes y demás fuentes de información que se han preparado durante la ejecución del PC; documentos que se detallan en el anexo 2 de este informe de evaluación. En lo que respecta a la investigación de fuentes primarias se realizaron entrevistas a diversos actores clave y visitas de campo, según la Agenda de entrevistas y visitas de campo que se incluye en el anexo 5, durante las cuales se utilizaron los instrumentos de los anexos 3 y 4 (Preguntas guía generales y Preguntas guía para entrevistas a profundidad).

Dado que se trata de la evaluación final de un programa que concluye su ejecución, las dimensiones evaluadas fueron las siguientes:

- **Relevancia:** en cuanto a los cambios en el contexto y revisión de supuestos
- **Eficiencia:** valora los resultados en términos de productos (outputs) logrados con respecto a los objetivos proyectados.
- **Eficacia:** enfocada en dos dimensiones: (a) al logro de objetivos e indicadores de resultados proyectados y (b) la determinación preliminar de los resultados.
- **Sostenibilidad:** considera aspectos operativos, administrativos, financieros, de gestión y de consolidación tanto del programa al interior de la organización como del grupo de participantes.

Un mayor detalle de la metodología y dimensiones de la evaluación se incluye en el anexo 1 de este informe.

### **1.3 Descripción de la Intervención**

El Programa Conjunto (PC) inició el 4 de septiembre de 2009. Su mandato consistía en la atención de cinco problemas básicos que históricamente ha enfrentado la región sur de Costa Rica y que impactan en las condiciones de desigualdad y pobreza de sus habitantes: 1) las inadecuadas condiciones competitivas que ofrece el entorno para hacer negocios y para la inversión privada; 2) la poca o nula capacidad de los gobiernos locales para formular y ejecutar política pública de promoción de la competitividad; 3) la poca o nula existencia de alianzas público-público y público-privadas para el desarrollo de la organización empresarial y la promoción de la competitividad; 4) la poca capacidad de las empresas, en particular las micro y pequeñas, para mejorar su productividad, su inteligencia empresarial, su capacidad innovadora y sus ventajas comparativas; 5) las pocas o nulas opciones que tienen los emprendimientos, sobre todo los micro y pequeños, de tener acceso a servicios de apoyo técnico y financiero.

Las acciones del programa se orientaron a garantizar los siguientes resultados:

- R1. Mejorar las condiciones del entorno para hacer negocios competitivos;
- R2. Mejorar la competitividad y la productividad de las Mipymes;
- R3. Mejorar la capacidad innovadora a partir de la ejecución de dos proyectos, uno demostrativo en “etnoturismo” en los territorios indígenas y el otro investigativo-experimental sobre producción de biocombustibles.

En consonancia con lo anterior, la propuesta original del PC estaba compuesta por 3 resultados, 8 productos y 23 actividades indicativas. El 91% de estas actividades inician en el primer año y el 100% finalizan al término del PC.

La cobertura geográfica del programa abarca los 6 cantones de la Región Brunca: Pérez Zeledón, Coto Brus, Corredores, Buenos Aires, Golfito y Osa. Según el INEC (EHPM, 2010) la Región Brunca abarca un área de 9.528 kilómetros cuadrados (18.6% del territorio nacional) y una población total que asciende a 289.500 personas de diversos orígenes y ocupaciones: obreros agrícolas, indígenas y campesinas históricamente excluidas, donde un 40% de los hogares son pobres.

El PC tenía una duración prevista de 3 años. No obstante, en términos efectivos, la duración del mismo fue de tres años y 10 meses, en razón de una extensión de 10 meses sin costo adicional recomendada por la Evaluación Intermedia, que señaló: ***“Una extensión es imprescindible e indispensable, dado el***

**atraso en el inicio de las acciones del PC**". Dicha extensión fue solicitada por el Comité Técnico Nacional y avalada por el Comité Directivo Nacional. Se aprobó por el Secretariado del FODM el 28 de junio 2012, quedando establecida la fecha de término del PC para el 30 de junio del 2013.

Cabe señalar que el programa tuvo diferentes dinámicas en sus etapas de "puesta en marcha" y "ejecución" inicial, en razón de que diversos factores lo impactaron, como se detalla en el apartado 1.4.

El presupuesto del programa asciende a 4 millones de dólares de recursos provenientes del Fondo para el Logro de los ODM financiado por el Gobierno de España y ejecutado por las agencias de Naciones Unidas. Adicionalmente, en el proceso de ejecución se lograron aportes de las entidades públicas y del sector privado costarricense por \$1.826.571.00 millones de dólares, según monto estimado al 31 de diciembre del 2012.

En la ejecución de este programa participan inicialmente cinco agencias de Naciones Unidas: OIT (agencia líder), PNUD, UN-Habitat, OIM y FAO; dos instituciones de gobierno: Ministerio de Economía, Industria y Comercio (institución líder) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería. Adicionalmente, y como resultado de un memorando de entendimiento con PNUD, la agencia ONUDI se incorporó al programa en el último trimestre del 2012 para ejecutar el componente adicionado en el tema de consorcios de exportación, dentro del Resultado 2.

El PC coordinó sus acciones con otras iniciativas de la cooperación internacional presentes en la región, tal como el programa administrado por FEDEMSUR y financiado por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID), así como con el Proyecto de Encadenamientos Inclusivos en Centroamérica y República Dominicana, desarrollado por CENPROMYPE, en el marco del SICA y con apoyo de la cooperación austriaca. Estas acciones le permitieron contribuir en la canalización de inversiones adicionales para las organizaciones productivas (como en el caso de los productores de miel, para renovación e instalación de nuevas colmenas, los productores de lácteos de Golfito, entre otros), y de la construcción del EBAIS en el territorio indígena de La Casona.

En la ejecución del PC se destaca:

- La participación del sector privado y emprendedores, que se materializó a través del Consejo de Competitividad<sup>2</sup>, del programa de fortalecimiento de las cadenas productivas locales (hortalizas, rambután, frijoles, lácteos, pesca artesanal y jatropa<sup>3</sup>), del programa de creación y

---

<sup>2</sup>La sistematización de la experiencia de creación del Modelo de Competitividad fue realizada por OIT, en dicho documento se detallan los procesos de participación local impulsados para la creación de una **AGENDA DE COMPETITIVIDAD REGIONAL**, la organización sectorial promovida, la estructura organizativa acogida por el **CONSEJO DE COMPETITIVIDAD** y el decreto de creación de dicha instancia (Decreto Ejecutivo 37027 MEIC-PLAN, Reglamento de Creación del Consejo de Competitividad de la Región Brunca). Dicho decreto se produce a partir de una propuesta construida en la región y se emite en la etapa final de constitución de la instancia, dado que esta iniciativa -según indica la Coordinadora Técnica del PC y consta en la documentación presentada durante la evaluación- inicia y se fortalece como un foro de sectores, reunidos por voluntad propia, con el apoyo político del MEIC y el trabajo inter-agencial liderado por OIT, y es solo cuando alcanza cierto grado de madurez, que el MEIC promueve el decreto. En esta experiencia se contó con una transferencia metodológica de buenas prácticas internacionales, promovida por el Instituto Tecnológico de Monterrey (México).

<sup>3</sup>Previo al cultivo de la jatropa se realizaron estudios de factibilidad y viabilidad que recomendaron que el mismo debe ser un proyecto investigativo, experimental y piloto, que le permita a la región valorar la pertinencia de su cultivo a una escala mayor en función de la producción de biocombustibles. Los estudios indicaban también que la

fortalecimientos de consorcios de exportación (en las áreas de turismo, agroindustria y productos frescos), y en las ferias comerciales y actividades dirigidas a la creación y fortalecimiento de las capacidades de gestión de mercados y mejoramiento de la competitividad empresarial. Aquí se observan dos iniciativas que como se detalla en apartados posteriores, el MEIC ha escalado ya a otras regiones del país, con la meta de implantarlas a nivel nacional, y son el modelo de competitividad regional y el programa de consorcios de exportación, según se ha constatado en las entrevistas y publicaciones periodísticas.

- El programa de Creación de las Oficinas Municipales de apoyo y prestación de servicios a las PYMES locales (CREAPYMES Municipales y CREAPYME Regional Institucional), que son instancias para la prestación y canalización de servicios de desarrollo empresarial a las Mipymes locales, que se desarrolla como una transferencia tecnológica del modelo SBDC que impulsa la Universidad de Texas (EE.UU), en donde se conjugan nacionalmente los esfuerzos del MEIC, las municipalidades de la región, la Promotora de Comercio Exterior, el INA, la Banca de Desarrollo y el MICIT.
- El fortalecimiento de la capacidad innovadora de la región y el desarrollo de un amplio proceso de transferencia tecnológica a través de FAO y la UCR y algunos institutos especializados, hacia el MAG regional, para el desarrollo del proyecto piloto de biocombustibles (que como se explicará adelante fue redimensionado a una escala menor, para darle un carácter “investigativo y experimental”, el cual a la fecha de la evaluación, se encuentra en una etapa de desarrollo de la plantación. Este proyecto incluyó además, el fortalecimiento de la asociatividad en la región, mediante la creación de una cooperativa de productores (COOPE AGROENERGIA R.L) que se traduce en una alianza entre uno de los principales socios locales (FEDECAC) y 25 familias productoras, que son las que lo llevan adelante.
- Las acciones del Programa dirigidas al fortalecimiento de la asociatividad tal como la creación de la cámara CATORBRU y de la Asociación MENSULI, y a la creación y fortalecimiento de capacidades emprendedoras en comunidades indígenas (desarrolladas en su mayoría inter-agencialmente entre PNUD y OIM), tanto a nivel de fortalecimiento de las competencias laborales, como de fondos específicos para el mejoramiento o creación de infraestructura física<sup>4</sup>, que abarcaron los territorios de La Casona (Ngäbe y Buglé) en el cantón de Coto Brus y de

---

higuerilla y la jatropha deberían complementarse para lograr en una etapa más corta un volumen de producción comercializable. Así mismo, la investigación de mercado determinó que en la Región Brunca el aceite combustible si tiene mercado, ya que hay plantas procesadoras de granos que utilizan aceites combustibles como carburantes. Producto de las acciones del PC, en la actualidad hay 25 familias productoras que cultivan una hectárea de jatropha cada una, quienes con la asistencia técnica de INFOCOOP establecieron la cooperativa COOPEAGROENERGIA. Asimismo, de acuerdo con la información de FEDECAC, personas productoras de esta federación, sembrarán 70 hectáreas de higuerilla, intercalada con café. Es importante mencionar que la jatropha tiene beneficios complementarios tales como: su contribución en la recuperación de tierras, protección de fuentes, es una opción de carbono neutral y de bio-fertilizantes. Se utilizan terrenos no aptos para la producción de alimentos para el consumo humano y, en una perspectiva de largo plazo, se valora como una opción con potencial para asentar a la población gnöbebuglé, que de manera estacional es requerida como mano de obra en el cultivo del café.

<sup>4</sup> Las organizaciones beneficiarias con los fondos de inversión fueron la Asociación MENSULI, la Asociación Bribipa Kanëblö, la Asociación para la Defensa de los Derechos de los Indígenas de Térraba (ASODINT), la Asociación de Turismo Eco Cultural Indígena So-Cagru de Boruca, la Asociación Cultural Indígena Teribe, la Sociedad Civil Mano de Tigre y el proyecto Eco Aventuras Kuasran.

Térraba, Boruca, Salitre, Cabagra y Curré, en el cantón de Buenos Aires. De especial mención resulta la propuesta y logro del Decreto Ejecutivo Nº 37393-MEIC-TUR, que modifica la normativa de ICT para que, en lo sucesivo, todas las iniciativas de etnoturismo (a nivel nacional y no solo de la Región Brunca), obtengan las certificaciones del ICT (especialmente la denominada Declaratoria Turística), y de esta manera ser sujetas de los servicios de desarrollo empresarial y de mercadeo institucional, visibilizándose el etnoturismo<sup>5</sup> por primera vez en el mapa de trabajo del ICT.

- Otro aporte lo constituyen las acciones impulsadas a nivel de definición de rutas y circuitos turísticos para fortalecimiento del etnoturismo y en general de las iniciativas de turismo rural, y también las actividades de dos FAM TRIP promovidos en alianza con CENPROMYPE, uno en el territorio costarricense y otro en el territorio transfronterizo con Panamá (en el lado panameño), que se han articulado con la iniciativa del consorcio de exportación en el área de turismo.
- El fortalecimiento de la cultura emprendedora (CODE) a nivel de colegios técnicos (secundaria)<sup>6</sup>, que abarcó los 13 colegios de la región y que –según lo ha indicado el MEP en la visita de evaluación- es un programa que ya se ha institucionalizado y que paulatinamente se irá impulsando en todas las regiones del país. A ello debe agregarse, el interés y compromiso manifestado por el MEP, por implementar la propuesta de Incubadora de proyectos de jóvenes emprendedores, que el PC ha dejado diseñada y que cuenta con el aval y apoyo del MEIC, así como de JUDESUR para financiar un programa piloto en los colegios técnicos de los 5 cantones de la región Brunca, en donde JUDESUR tiene cobertura.
- La participación de los gobiernos locales y de la Federación de Municipalidades del Sur (FEDEMSUR), que durante la mayor parte del PC jugaron un papel proactivo y de liderazgo en la promoción de la participación local municipal, que les posiciona también como uno de los principales beneficiarios del Programa. Ellos crearon el Foro de Autoridades Municipales (en donde se discuten y acuerdan proyectos de interés común, de carácter regional<sup>7</sup>) y fueron los primeros en impulsar el Observatorio para la Competitividad. Sin embargo, en febrero del 2013 ONU Habitat de manera conjunta con los socios locales acuerdan pedir a la UNED que asuma la

---

<sup>5</sup>En la visita de campo, se constató que en los territorios indígenas efectivamente se ha impulsado el desarrollo económico local respetando los derechos humanos y la cosmovisión indígena. Se ha fortalecido la asociatividad, el desarrollo de empresas etnoturísticas, el capital humano mediante el desarrollo de competencias en ecología, biodiversidad, guías de turismo, emprendedurismo, turismo rural comunitario, preparación de comidas tradicionales, regulación turística, capacidades gerenciales, mejoramiento de productos artesanales, fabricación de papel a base de fibras naturales, rescate de las tradiciones ancestrales, intercambios interculturales, entre otros. Es destacable el mejoramiento de la infraestructura en el TI La Casona tal como la construcción del EBAIS con fondos de la cooperación española (en proceso) y el mejoramiento de la infraestructura de acceso y la señalización.

<sup>6</sup>En la Feria Brunca Emprende realizada en julio del 2012, se presentaron 22 proyectos de emprendedores juveniles, que expusieron sus propuestas emprendedoras que abarcaron desde alimentos preparados, servicios especializados hasta soluciones en agricultura hidropónica, según consta en el boletín informativo del PC, publicado por la Oficina de Comunicaciones de la Coordinación Residente en diciembre 2012. El programa CODE está a cargo del Departamento de Educación Técnica del Ministerio de Educación Pública (MEP).

<sup>7</sup>Los proyectos cuya discusión se promovió fueron: la fábrica de asfalto, los rellenos sanitarios, el impuesto de tránsito fronterizo, el proyecto de arrendamiento de maquinaria para la construcción y mantenimiento de caminos financiado por JUDESUR.

sede del mencionado Observatorio, lo cual está en proceso<sup>8</sup>. Asimismo, el sector municipal de las 6 municipalidades de la región, se apropió del Programa de Simplificación de Trámites<sup>9</sup> y logró resultados importantes en los procesos de obtención de patente municipal para inscripción de empresas<sup>10</sup>.

- Los aportes del PC a la creación de capacidades institucionales a nivel regional y nacional<sup>11</sup>, mediante la transferencia de conocimientos, buenas prácticas y experiencias, relacionadas con el diseño, la creación y desarrollo de una serie de instrumentos y programas que mejoran el entorno regional para los negocios, o inciden directamente en la competitividad de las MIPYMEs locales, tal es el caso de los ya citados: Modelo de Competitividad Regional, el Programa de Simplificación de Trámites, el de creación y fortalecimiento de Consorcios de Exportación, el programa CODE y el programa de CREAPYMEs institucional y municipales.

El PC también posibilitó mediante un trabajo inter-agencial y un fuerte apoyo de FEDEMSUR, la elaboración y aprobación por parte de los Gobiernos Locales, de los planes de desarrollo Humano Local (PDHL) y de los Planes Estratégicos Municipales (PEM), en 4 municipalidades (Buenos Aires, Corredores, Golfito y Osa). En Coto Brus, solo se trabajó el PEM.

- Además, el fortalecimiento de los gobiernos locales incluyó también acciones de fortalecimiento de la capacidad organizativa y de gestión de FEDEMSUR (asumidas por ONUHABITAT, con un consultor especializado que apoyó dicha organización) y las acciones inter-agenciales<sup>12</sup> para impulsar las políticas públicas locales de fortalecimiento de la competitividad a nivel cantonal.
- El PC contribuyó a la creación de una serie de políticas públicas, decretos y convenios inter-institucionales, para el fomento de la competitividad, que respalda los resultados de desarrollo del PC y los posiciona dentro de las prioridades de la agenda regional y nacional. Entre ellos:

---

<sup>8</sup>La decisión del traslado del Observatorio a la UNED, se origina en las siguientes situaciones: a finales de setiembre del 2012 se produce un cambio significativo en la gestión de FEDEMSUR a raíz de que la Contraloría General de la República le solicita el nombramiento de un Director Ejecutivo de planta. Previo a este requerimiento, un consultor de ONU Habitat venía apoyando la labor organizativa de la FEDEMSUR lo que había implicado un importante fortalecimiento de la organización. Frente al requerimiento del ente contralor, se retira el consultor y asume un funcionario de la federación sin las competencias requeridas. Aunado a lo anterior, FEDEMSUR aún no había resuelto su sostenibilidad operativa. La Federación se debilita y responde con lentitud a los compromisos con el PC.

<sup>9</sup>Respaldado mediante el Decreto Ejecutivo 37026 MEIC – MAG- S, “Oficialización del trámite simplificado y coordinado de inicio y renovación de empresas en la Región Brunca”.

<sup>10</sup>Específicamente: en la cantidad de pasos requeridos (reducidos en un 17% en promedio); 55% menos en promedio, en la cantidad de requisitos solicitados; 40% menos en promedio, en la cantidad de visitas necesarias para obtener la patente y 40% menos en promedio, en los plazos de resolución. Una vez concluida la instalación del trámite simplificado en cada municipalidad, el plazo para obtener una patente se redujo en promedio, de 54 días a un máximo de 10 días. Todo lo anterior, según consta en los informes presentados por FUNDES a MEIC y OIT.

<sup>11</sup>El énfasis de esta transferencia de conocimientos y competencias se centró a nivel nacional y regional en el MEIC, PROCOMER, el INA, las 6 municipalidades de la región y representantes del sector privado regional.

<sup>12</sup>ONU-HÁBITAT, PNUD, OIM, OIT.

- Decreto Ejecutivo Nº 37027 MEIC-PLAN, que establece el Reglamento de Creación del Consejo del Competitividad de la Región Brunca.
- Decreto Ejecutivo Nº 37026 MEIC – MAG-S de Simplificación de Trámites en la Inscripción de Empresas.
- Decreto Ejecutivo Nº 37393-MEIC-TUR de modificación de la reglamentación de ICT que posibilita el acceso de los emprendedores de los Territorios Indígenas (TI) a las certificaciones establecidas.
- Decreto Nº 37392-TUR-MEIC-S-COMEX de Declaratoria de interés público y nacional de las actividades e iniciativas relacionadas con el “turismo de salud y bienestar”.
- Convenio Marco de Cooperación interinstitucional MEIC-ICT, para el apoyo a las MIPYMES turísticas.
- Convenio de Cooperación MEIC – MIDEPLAN para la creación y establecimiento de los Consejos Regionales de Competitividad.
- Convenio de Cooperación MEIC-UNA, para el fortalecimiento de las CREAMYMES Municipales.
- Convenio MEIC - UNED, para la atención de la CREAMYME del Cantón de Corredores.
- Convenio de cooperación entre el MEIC, COMEX, MICIT, PROCOMER, INA y Sistema de Banca para el Desarrollo, para el fortalecimiento de los Centros Regionales de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas (CREAMYME).
- Convenios MEIC – Municipalidades de la Región Brunca para atención de CREAMYMES.
- Proyecto de Ley “Fomento a las Pymes mediante la figura de Consorcios en Costa Rica.”

En función de lo anterior, otros actores públicos no citados previamente e involucrados en la ejecución del programa fueron: el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN); la Dirección Regional Brunca del Ministerio de Seguridad; el Área Rectora de Salud Coto Brus del Ministerio de Salud; el Área de Salud Coto Brus de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS); la Dirección Regional Brunca del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU); la Comisión Nacional de Asuntos Indígenas (CONAI); el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS); el Consejo Nacional de la Producción (CNP); el Instituto Costarricense de Pesca (INCOPECA), el Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), sector académico presente en la región, tal como la Universidad de Costa Rica (UCR), el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) y la Universidad Estatal a Distancia (UNED).

De las actividades originalmente planteadas en el PRODOC, algunas se re-enfocaron. Manifiesta la Coordinadora Técnica y los puntos focales de las agencias que el objetivo de dichos cambios fue mejorar los productos originales, o alinearlos con la política pública promulgada o con las metas del PND (Plan Nacional de Desarrollo) y los planes anuales institucionales. Específicamente:

#### **En el componente 1:**

Producto 1.1., políticas públicas locales: se iniciaron los procesos de sensibilización, capacitación y formulación, en las 6 municipalidades, con el apoyo de FEDEMSUR, pero por las características propias del recurso humano municipal, los avances fueron muy lentos –según lo manifestaron por parte de ONUHABITAT y PNUD-. Aunado a lo anterior, a partir de octubre 2012, FEDEMSUR evidencia debilidad de gestión que tiene implicaciones sobre los productos con los cuales tenía compromiso en el marco del PC, en particular tuvo una participación muy limitada en la promoción y gestión de PP locales para la competitividad. Esto obligó al PC a modificar las metas, definiéndose la prioridad de lograr la aprobación de las PP en al menos tres municipalidades, lo cual se logró hacia el cierre del PC.



Productos 1.2., Modelo de Competitividad (MC), y 1.4. Creación y Fortalecimiento de organizaciones de fomento y apoyo de la competitividad: En el diseño original los procesos asociados a un modelo participativo de competitividad territorial, liderado por el sector privado, se encuentran subestimados, tanto en actividades como en presupuesto. Esto implicó una decisión del Comité Técnico Nacional para re-direccionar recursos asignados a OIT en las actividades 2.2.3. y 2.2.4. y reforzar las acciones dirigidas al Modelo de Competitividad.

Producto 1.3., Plataforma de atención en las Municipalidades de la RB para facilitar la creación de empresas y su desarrollo: Se impulsó un programa de mejora regulatoria (simplificación del trámite de obtención de patente para la inscripción de empresas) en 5 municipalidades de la región (Buenos Aires, Coto Brus, Corredores, Golfito y Osa). No se creó una ventanilla única para trámites en cada municipalidad, como estaba originalmente previsto, en razón de que el MEIC promovió un acuerdo con FUNDES y la OIT para adherirse al Modelo de Simplificación de Trámites que el BID estaba financiando para otras municipalidades del país, incluyendo la de Pérez Zeledón.

## **Componente 2:**

Producto 2.1., Programa de Fomento de la Asociatividad, los Encadenamientos y las Alianzas Público-Privadas para el Fomento de la Competitividad: La principal re-estructuración consistió en incluir -a solicitud del Gobierno costarricense- la participación de ONUDI, con su metodología de creación y fortalecimiento de consorcios de exportación, que impulsó tres consorcios con una participación inicial de 20 Mipymes locales. Lo anterior fue posible mediante una re-estructuración de contenidos presupuestarios asignados a PNUD para el programa de RSE (Área de actividad 2.1.2.) y en el producto 3.1., proyecto demostrativo en biocombustibles.

En el tema del proyecto piloto en biocombustibles, los cambios se hicieron a partir de los resultados de los estudios de factibilidad sobre el cultivo, que evidenciaron la necesidad de documentar y generar una base científica, para que los productores y el MAG, posteriormente se encuentren en condición de tomar decisiones sobre escalamiento del cultivo a nivel regional y nacional.

Producto 2.2, Programa de fortalecimiento y desarrollo de la competitividad empresarial, la mejora de la productividad, la innovación y la creación de nuevos emprendimientos intensivos en empleos verdes: La metodología que se empleó para el fortalecimiento de la cultura emprendedora fue CODE y no WISE y MESUN, tal como se indica en el apartado 2.2.2. del PRODOC. El proyecto de incubadora se direccionó a fortalecer las iniciativas emprendedoras de los estudiantes y egresados de colegios técnicos.

Actividad 2.2.3.: Las sub-actividades previstas (2.2.3.1. y 2.2.3.2.), se rediseñaron mediante la transferencia tecnológica de la Universidad de TEXAS (USA), para adaptar la metodología del modelo SBDC para desarrollar una red regional, municipal e institucional de oficinas de SDE dirigidos a las Mipymes (denominadas CREAPYMES Municipales y CREAPYME institucional), como se ha señalado anteriormente.

### En el componente 3:

Lo ya señalado con respecto a la re-formulación del producto 3.1., y la re-asignación de recursos para el programa de trabajo de ONUDI en consorcios de exportación.

En lo que se relaciona con el producto 3.2., Un proyecto demostrativo en los territorios indígenas de Térraba y Guaymí, Coto Brus (Ngobes), para fortalecer el emprendedurismo y la competitividad, la principal re-formulación se refiere a una ampliación de los alcances y cobertura del PC en cuanto a los territorios indígenas, que permitiera desarrollar una propuesta de creación y fortalecimiento de redes empresariales y de rutas y circuitos turísticos, con productos turísticos étnicos y de turismo rural de los territorios de La Casona, Térraba, Boruca, Salitre, Cabagra y Curre.

También en alianza con CENPROMYPE, se desarrollaron los ya señalados FAM TRIP, que no estaban previstos en el diseño original del PC.

Finalmente, entre las actividades desarrolladas que no estaban en el diseño original, pero que se han realizado exitosamente, está la definición de una propuesta de distintivos regionales, que se ubicó en la sub-actividad 3.2.3.3.

Según el informe semestral al 31 de diciembre del 2012, el PC había concluido en un 90% la ejecución de la mayoría de los productos comprometidos. Durante las entrevistas y la visita de campo de la presente evaluación se constató que la ejecución al 30 de junio es del 100%, con excepción de algunos procesos en ejecución por su naturaleza, por ejemplo, los relacionados con la jatropa.

Con respecto a lo/as beneficiario/as directo/as del programa, se detalla a continuación su caracterización:

- **Sector privado** participante en los procesos de creación y fortalecimiento del Modelo de Competitividad Regional (empresas de los sectores de agroindustria, turismo y comercio, en general).
- **MIPYMES de economía social**, principalmente cooperativas, productores/as y empresarios/as independientes, asociaciones de turismo rural comunitario, de mujeres organizadas, organizaciones de guías turísticos, entre otras.
- **Emprendimientos turísticos de los Territorios Indígenas** (etnoturismo), tales como el TI La Casona (Ngäbe y Buglé) y los territorios indígenas de Térraba, Boruca, Salitre, Cabagra y Curré.
- **Consejo de Competitividad** Regional y su Secretaría Técnica.
- **Institucionalidad regional**, en particular, MEIC, MAG-PDR, Ministerio de Turismo-ICT, INA, MIDEPLAN, PROCOMER, INAMU, Ministerio de Salud, IDA, MOPT, CCSS, DINADECO, MEP, MINAET, Fuerza Pública, entre otras instituciones.
- **FORO DE AUTORIDADES MUNICIPALES**, con el cual se logró consolidar una dinámica mensual de coordinación entre los 5 gobiernos municipales de los cantones de Buenos Aires, Osa, Golfito, Corredores y Coto Brus; con un acompañamiento regular del Gobierno Municipal de Pérez Zeledón (no perteneciente a FEDEMSUR).
- **Alcaldías, vice alcaldías e integrantes de los Concejos Municipales**, que son actores claves en la definición de las estrategias de desarrollo cantonal y regional y en la definición de políticas públicas.
- **Organizaciones socias y contrapartes locales**, a saber: FEDEMSUR, JUDESUR, GAT ALTO y GAT BAJO, FEDECAC, UPACOB, CAC de Corredores, en específico sus Juntas Directivas y las organizaciones que las integran, con los cuales se ha participado en el Consejo de Competitividad, en jornadas diversas

para el abordaje de temas relacionados con el desarrollo local, la gestión de riesgos, la inclusión de la perspectiva de género en la planificación del desarrollo local y en capacitaciones diversas.

- **Observatorio Regional de la Competitividad**, creado con el liderazgo y compromiso de socios locales. Sector académico universitario ubicado en la región, representado en la CRI-SUR y dos universidades regionales privadas.
- **Sector financiero regional**, que cuenta con representatividad ante el Consejo de Competitividad Regional.

En síntesis, el enfoque estratégico de este PC ha pasado por desarrollar y promover la competitividad fuera del centro del país como una condición *sine qua non* para reducir las diferencias territoriales, la desigualdad y, por consiguiente, la pobreza. Ha provocado cambios sistémicos y estructurales, en cuanto a la manera como el sector privado contribuye como socio clave en las soluciones para el desarrollo y por otra parte, en la búsqueda de oportunidades para incentivar ideas innovadoras e inversión del sector privado para impulsar modelos comerciales y actividades empresariales más productivas y con un mayor valor agregado. La estrategia implementada agrega valor a la producción primaria, acceso a mercados diferenciados, incide en los procesos productivos mejorando la productividad y explorando nuevas alternativas productivas y, la búsqueda de alternativas de financiamiento, para asegurar la sostenibilidad de las distintas opciones productivas.

La intervención de múltiples actores en el proceso, tales como el sector privado, el gobierno central, los gobiernos locales y la sociedad civil, han sido vitales para el logro de los cambios que ha procurado el PC. Asimismo, se ha buscado contribuir en la creación de nuevos puestos de trabajo a partir del fortalecimiento competitivo de la Mipymes, de los proyectos de desarrollo de interés regional (mercado regional, aeropuerto regional, fábrica de asfalto, rellenos sanitarios, energía alternativa y renovable), así como del aprovechamiento productivo y sostenible de la biodiversidad y de la diversidad cultural.

#### **1.4. Breve referencia a la evolución del PC y sus repercusiones durante su intervención**

Las etapas de puesta en marcha y ejecución inicial del Programa Conjunto se caracterizaron por una dinámica de lento desarrollo. Se decidió trabajar con sede en la región de intervención (Región Brunca) y particularmente en el cantón de Corredores, para lograr un mayor impacto y visibilidad en la ejecución de las acciones programadas, promover un mayor involucramiento y compromiso de los actores locales y actuar con un equipo de consultores asentados directamente en la región, desde un inicio del PC<sup>13</sup>

A través de FAO se estableció un Convenio de Cooperación con el MAG, mediante el cual dicha institución cedió al PC un espacio físico que requería ser remodelado, para la instalación de las oficinas. Por su parte, las agencias se distribuyeron el costo de las inversiones necesarias para la instalación y operación cotidiana (remodelaciones e instalaciones eléctricas, compra de equipos de oficina, de comunicaciones, de ventilación y mobiliarios, vehículos, rotulaciones, seguridad y los gastos operativos de la oficina durante todo el período).

La instalación de las oficinas en la región presentó diversos retos, relacionados con la inversión necesaria para la puesta en operación de la oficina (tales como ausencia de proveedores y lentitud de los proveedores locales para atender los procedimientos administrativos), y sobre todo, la falta de profesionales calificados residentes en la región, lo que obligó a contratar consultores de otras regiones del país, con disponibilidad de trasladarse y asentarse en Ciudad Neilly.

---

<sup>13</sup>Según las entrevistas realizadas a ONU-HABITAT, OIM y a la Coordinadora Técnica del PC.

De acuerdo con la coordinación técnica y los puntos focales de las agencias, el hecho de contar con una oficina en el territorio permitió una dirección unificada del trabajo, mayor control sobre los recursos humanos contratados por las agencias y una mayor cooperación en la ejecución. Así también, posibilitó la definición de herramientas de trabajo conjunto: i. Se establecieron cuatro Mesas Temáticas de Trabajo (económica, institucional, turismo y simplificación de trámites); ii. Jornadas periódicas de trabajo del equipo local; iii. Jornadas periódicas de rendición de cuentas con socios locales (FEDESUR, FEDECAC, GAT Bajo, GAT Alto, JUDESUR); iv. Uso compartido de recursos interagenciales (vehículos, equipo de oficina y gastos de operación de la oficina, entre otros).

Adicionalmente, en mayo del 2010 se produce la entrada de un nuevo equipo de gobierno y las nuevas autoridades privilegiaron –previo a impulsar la ejecución del Programa- la creación de la política pública necesaria<sup>14</sup>, que permitiera el alineamiento de los contenidos programáticos del PC con las definiciones del Plan Nacional de Desarrollo y las prioridades gubernamentales. Todo ello supuso, en la práctica, un período de ajustes y pocos avances en la ejecución durante ese año. No obstante lo anterior, tres de las agencias ejecutoras (FAO, ONU-Hábitat y OIM), iniciaron sus actividades en la región desde el 2009 y no suspendieron sus acciones durante el 2010.

En Octubre del 2010, en la visita de seguimiento a la ejecución de los PC, realizada por el Secretariado del Fondo, se evidencian las dificultades de la implementación y se solicita al PC una propuesta que permitiera asegurar la ejecución del Programa, lo cual se tradujo en un PLAN DE ACELERAMIENTO presentado al Secretariado y aprobado por éste, que posibilitó la continuación del Programa.

El segundo año del PC (septiembre 2010-septiembre 2011), fue un período de rápidos ascensos, particularmente a partir de enero del 2011 con la contratación de una nueva Coordinadora Técnica del programa. Durante este período se enfatizó en los productos del efecto 1: Modelo de Competitividad, el programa de cooperación con el sector municipal, el desarrollo de capacidades en actores locales y el Observatorio para la Competitividad Regional. Consecuentemente con lo anterior se desarrollaron importantes esfuerzos de organización sectorial (Foro de Autoridades Municipales, Foro del Sector Privado y Organizaciones de Economía Social y Foro del Sector Académico).

Esta evolución en la ejecución del programa significó un salto cualitativo en materia de interlocutores y socios locales, dado que la construcción del modelo de competitividad convocó a una mayor cantidad de empresas, organizaciones, instituciones y personas. A partir de ahí, los avances en la ejecución de los productos establecidos en el PRODOC sometieron a consulta y validación del Pleno del Consejo, que en muchas de sus jornadas contó con la participación de más de 100 representantes de diversas entidades de los seis cantones de la región, según se constata en las minutas y material gráfico de las jornadas del pleno del Consejo de Competitividad.

En esta etapa el Gobierno costarricense, a través de sus instituciones locales lideradas por el MEIC y el MAG, tuvieron una mayor participación y presencia en las actividades del PC. Esto, a juicio de la Coordinadora Técnica permitió una mayor coordinación con las instituciones, canalización de aportes a las actividades del programa y contribuyó a fortalecer el Consejo de Competitividad.

---

<sup>14</sup>En el segundo semestre del año 2010, el Estado Costarricense a través del MEIC impulsa tres importantes políticas públicas: la Política Pública de Fomento a las PYME que se presenta a la comunidad nacional el 16 de julio; la Política Nacional de Emprendedurismo, presentada el 16 de diciembre del 2010); y la Estrategia Nacional de Mejora Regulatoria.

En el tercer año (septiembre 2011 – septiembre 2012), se dio énfasis a las acciones relacionadas con los efectos 2 y 3 y se continuo fortaleciendo y profundizando los productos del efecto 1, tal como el componente de políticas públicas, las acciones de responsabilidad social empresarial orientadas al fortalecimiento del etnoturismo y la creación de distintivos regionales: logos, escudos y estandartes.

Finalmente, al PC le fue otorgada una extensión de nueve meses sin costo (octubre 2012 – junio 2013), para cerrar procesos vitales para la sostenibilidad de los resultados y productos y su replicabilidad. A diciembre del 2012, según se indica en el informe semestral julio – diciembre, se van cumpliendo las previsiones de la extensión y se ejecutan productos que han requerido de un mayor tiempo, específicamente:

- FAO: proyecto biocombustibles y programa de fortalecimiento de cadenas productivas;
- PNUD: convenio con ONUDI para el fortalecimiento de la capacidad exportadora de la región – consorcios de exportación, RSE –proyecto de rutas y circuitos turísticos–, políticas públicas locales y Fondo Concursable;
- OIT: Consejo de Competitividad, modelo de negocios y, para complementar CODE el diseño de una incubadora para apoyo a proyectos de egresados de colegios técnicos;
- OIM: planes de negocios en La Casona, fortalecimiento de CATORBRU y MENSULI y proyecto de rutas y circuitos turísticos;
- ONU-HABITAT: generación de condiciones que apoyen la sostenibilidad de FEDEMSUR y garanticen la del Observatorio para la Competitividad Regional.

En junio del 2012 el PC elaboró una “*Propuesta de Acciones para la Sostenibilidad*”, en la que se indican los principales productos, las acciones para la sostenibilidad y los responsables de ejecutar las mismas. Esta propuesta fue objeto de seguimiento sistemático por parte de la coordinación técnica y los puntos focales técnicos de las agencias (según se constató en documentos revisados por la evaluación), y ha sido un instrumento muy valioso para garantizar la sostenibilidad de los resultados del PC.

Cabe destacar que los cambios o ajustes en la propuesta del PC que se impulsaron durante su evolución correspondieron a una visión regional de atención de los problemas identificados que representaban serias limitaciones para la región. La repercusión de estos ajustes, fue crear capital social y fortalecer el capital humano tanto del sector privado como institucional, para generar las condiciones a través de las cuáles sean los propios actores locales los que definan las prioridades y el rumbo de su desarrollo.

## II. UNIDADES Y DIMENSIONES DEL ANÁLISIS

### 2.1. Nivel de diseño

**2.1.1 Pertinencia:** Grado en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son coherentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

#### Diseño original del PC

Para las personas entrevistadas del ámbito institucional nacional, regional y local, el sector privado y las personas beneficiarias el PC fue totalmente pertinente, son muy apreciados sus resultados y se percibe que las personas en general están muy orgullosas de estar implicadas en este proceso. En la formulación original del PC medió una amplia consulta local, con participación de importantes actores, algunos de ellos firmantes del PRODOC. La propuesta programática dio respuesta a los cinco problemas fundamentales que fueron identificados en la región y a las necesidades más apremiantes de sus habitantes. Así también, las instituciones ven reflejadas sus temáticas prioritarias en el PC: competitividad, emprendedurismo, generación de empleos, etnoturismo, biocombustibles, agroindustria, entre otros.

No obstante, en lo que respecta al alcance previsto de sus efectos, la pertinencia del diseño programático del PC y su respuesta a la problemática de la región, fue muy ambicioso, principalmente en lo relativo al plazo de ejecución y los recursos asignados. Algunos ejemplos:

- En el efecto directo 1: Mejorado el entorno para desarrollar negocios competitivos en la Región Brunca y dos de sus indicadores: a) Aumento de un 60% en el nivel de posicionamiento competitivo de la región con respecto a su posición original; b) al menos 70% del personal clave municipal capacitado en Desarrollo Económico Local al año 2012. Debe mencionarse al respecto, que el mejoramiento del entorno para desarrollar negocios, depende de factores que en algunos casos son exógenos al PC y no necesariamente son de su entero control.
- En el efecto directo 2: Indicador 2.2.1.- Al menos se crean o mejoran 1000 puestos de trabajo para mujeres y hombres (...). Esta es una meta difícil de lograr durante el plazo del PC, pues este es un efecto que se evidenciará en el mediano y largo plazo.
- En el efecto directo 3: Mejorada la capacidad innovadora de la Región Brunca, se plantea a través de dos iniciativas piloto, que abordan temas muy complejos como es el etnoturismo y el desarrollo de la agroindustria de los biocombustibles. De hecho, la propuesta original de *Jatropha* fue ajustada a 25 hectáreas cultivadas, lo mismo que la planta prevista para el procesamiento del aceite, que pasó de una planta industrializadora prevista con un valor estimado de 300 mil dólares, a una planta extractora de aceite de 80 mil dólares.

Lo anterior obligó a la Unidad de Monitoreo y Evaluación y a la Coordinación Técnica a organizar jornadas de trabajo para revisar y redefinir los indicadores y metas establecidas. Como resultado se generó una nueva matriz de planificación con indicadores, metas estimadas, medición de logros (meta alcanzada a la fecha de reporte) medio de verificación, método de verificación, responsables en la recolección de los medios de verificación y riesgos y presunciones. Algunos ejemplos de la redefinición:

- En el efecto directo 1: Mejorado el entorno para desarrollar negocios competitivos en la Región Brunca y algunos de sus indicadores:
  1. A Febrero del 2012, una (1) agenda regional de desarrollo estratégico para la Región, consensuada y establecida
  2. A Marzo del 2012, tres (3) agendas sectoriales de los sectores privado, público y académico de la Región implementadas.
  3. A Marzo del 2013, el nivel de cambio en el índice de competitividad regional es de un....
  
- Efecto directo 2: Mejorada la competitividad de las MIPYME de la Región Brunca, en los sectores de turismo rural y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza. Algunos de sus indicadores:
 

(...) 2. A Marzo del 2013, al menos dos conglomerados sectoriales para la exportación y dos para mercado local, son creados o fortalecidos, y funcionan satisfactoriamente siguiendo los aportes entregados por el Programa Conjunto

(...) 4. A Marzo del 2013, al menos se crean 500 puestos de trabajo para mujeres y hombres, a partir de los productos generados por el PC (indicador compartido efecto 3).
  
- Efecto directo 3: Mejorada la capacidad innovadora de la Región Brunca. Algunos ejemplos:
  1. A diciembre 2011, se cuenta con un programa diseñado para asegurar la estricta aplicación del proyecto investigativo-demostrativo de JATROPHA y a marzo 2013, se han producido los elementos investigativos y experimentales que permiten decidir la posibilidad del MAG de ampliación del proyecto a nuevas áreas en la región y en el territorio nacional y su impacto en la economía campesina.

Obsérvese que para todos los efectos se redefinieron indicadores con métricas más ajustadas a la realidad de la dinámica territorial y competitiva de la región.

Respecto a la ejecución de las actividades y recursos del programa, se implementaron según lo previsto con arreglo al diseño original y según los cambios y ajustes mencionados en los apartados 1.3 y 1.4. Las adecuaciones realizadas correspondieron a adiciones, mejoras a los productos y modificaciones dirigidas a alinear los productos con el Plan Nacional de Desarrollo, los planes anuales institucionales, las políticas públicas relacionadas y a la realidad cotidiana de la región en función de su dinámica. En general los diversos actores del PC consideran que el enfoque territorial ha sido muy atinado, así como la articulación entre las nuevas políticas públicas y la propuesta del PC.

El enfoque del PC es también pertinente. La estrategia de intervención del PC ha partido de la hipótesis de que la producción aislada tiene pocas posibilidades de crecimiento y supervivencia, por lo que la mejora competitiva de las iniciativas ha considerado el fomento de asociatividades empresariales y de carácter público-privada para escalar las ofertas y que la producción responda a las demandas del mercado. Según la FAO, la problemática principal para el desarrollo agroindustrial de la Región Brunca se puede resumir en la alta dependencia de la intermediación, bajo valor agregado, iniciativas de asociatividad poco consolidadas y las dificultades de acceso a recursos de financiamiento. No obstante, en la Región Brunca hay demanda para el fomento de la producción hortícola que sustituya la oferta proveniente del Valle Central, hay voluntad y condiciones para unificar ofertas (permanencia, calidad y precios) y acceder a canales por volúmenes. Por lo que, como parte de su estrategia, la intervención del PC se orientó a incrementar el valor agregado, el acceso a mercados, la tecnificación de los procesos productivos y la búsqueda de alternativas de financiamiento.

Ahora bien, en lo que respecta a los Objetivos de Desarrollo del Milenio el Programa, en su diseño, contribuía en tres de ellos:

Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre.

Objetivo 3: Promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer.

Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.

Tal cual se indica en el PRODOC y en el informe semestral a diciembre 2012, el hecho de que el alcance del programa haya sido regional ha permitido desarrollar, orientar, posicionar y fortalecer al programa realizando un proceso de abordaje de los ODM desde el ámbito local. El Observatorio de Competitividad, impulsado por ONU Hábitat y FEDEMSUR, tiene este propósito de “localizar” los ODM del país de manera que puedan nutrir de información a los programas conjuntos en el marco de sus resultados y aportes al cumplimiento de los ODM locales. Este proceso, está en fase de implementación. Además, el PC ha divulgado y capacitado a las instituciones y organizaciones en la Región Brunca para el cumplimiento de los ODM.

Por otra parte, en el PRODOC se establece que este PC responde a varios resultados contenidos en el Marco de Asistencia de Naciones Unidas al Desarrollo en Costa Rica 2008-2012 (MANUD-CR), en particular al efecto directo 1: “Se han fortalecido las capacidades y competencias de las instituciones públicas y de la sociedad civil, para la generación de condiciones dirigidas al logro de un desarrollo humano inclusivo, sostenible y equitativo en el 2012” (MANUD, SNU, Feb. 2007: 13). Sobre este resultado del MANUD se distinguen dos productos relacionados con el PC, producto 5.3 “Elaboradas propuestas de políticas económicas y sociales para el fomento del empleo de calidad y trabajo decente, bajo un enfoque de integración de políticas, con perspectiva de género” y el producto 5.4 referente a que han sido “fortalecidos programas de micro y pequeñas empresas para la creación de empleo, considerando la implementación de un proyecto conjunto de capacitación a personas que quieren constituir una empresa” (MANUD: Resultado Directo 5, P. 18-19).

Otro resultado atinente al MANUD establece que se generan “...las condiciones de competitividad de los/las pequeños/as productores/as mediante el fortalecimiento de las organizaciones de productores/as y su incorporación a las cadenas agroproductivas comerciales”. Particularmente con este resultado, el Programa contribuye con los productos 3.2 y 3.3 del MANUD. El primer producto es relativo al diseño y funcionamiento de una estrategia de actuación de las agencias de extensión u otras oficinas de apoyo a la producción, para mejorar la competitividad de las organizaciones de pequeños productores, con enfoque de agrocadenas. El segundo producto está orientado al diseño y funcionamiento de una estrategia de alianzas productivas inclusivas, entre pequeños y pequeñas productoras agropecuarias, la industria, exportadores, etc., con enfoque de género. (MANUD: Resultado Directo 3, P.15-16).

De igual forma que en el MANUD, el reto para el PC ha sido asegurar el acceso a recursos productivos por parte de la población vulnerable y excluida, por medio del apoyo al desarrollo de oportunidades que mejoren las capacidades productivas y competitivas con el propósito de combatir la pobreza. El PC ha logrado fortalecer las capacidades regionales y locales mediante la formulación y ejecución de políticas públicas nacionales y locales que mejoran la competitividad, la promoción de empleos verdes y decentes para mujeres y hombres en los sectores de turismo y agroindustria (cadenas agroproductivas), la implementación del modelo de competitividad de la región Brunca, mediante el cual el PC logró integrar a múltiples sectores claves para promover el desarrollo sostenible de una forma articulada, a partir de consensos y con una estrategia orientada hacia la competitividad de la región y el fortalecimiento del empresariado regional. En los territorios indígenas se ha impulsado el desarrollo económico respetando



los derechos humanos y la cosmovisión indígena. Se ha fortalecido la asociatividad, el desarrollo de empresas etnoturísticas y el capital humano mediante el desarrollo de competencias. En síntesis, el PC ha contribuido de manera representativa a alcanzar los resultados contemplados en el MANUD.

## **2.2. Nivel de proceso**

**2.2.1. Eficiencia:** Grado en que los recursos o insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han traducido en resultados.

Para analizar los logros alcanzados en términos de eficiencia del PC se valoraron los siguientes criterios:

1. Beneficiarios alcanzados (como referencia de logro de resultados para efectos de eficiencia, en el entendido que los datos detallados sobre la cantidad de beneficiarios se muestran en el apartado 2.3.1 Eficacia).
2. Cumplimiento de la planificación anual (al igual que en el criterio anterior se utiliza en la medida que el PC logra mejorar la eficiencia en relación directa con los planes programados, cuyo detalle se incluye en la sección 3.3.1 Eficacia).
3. Niveles de coordinación y gobernanza del programa, (como medida de la contribución hacia la eficiencia del PC).
4. Ejecución presupuestaria.
5. Medida en que la ejecución de los recursos ha contribuido al logro de los objetivos.

**Criterio 1:** Beneficiarios alcanzados respecto al número esperado

Según se detalla en la sección 2.3.1 la participación de beneficiarios directos e indirectos, estos a nivel del sector público nacional y local, privado, grupos indígenas y académicos, ha mejorado como resultado de la intervención del programa. Los números específicos se muestran en el gráfico 2 y el cuadro 1 de dicha sección. Como se verá más adelante en este apartado, los datos del número de beneficiarios se combinan con la información financiera para medir la inversión por beneficiario, como una aproximación de la eficiencia, obteniendo cifras satisfactorias.

**Criterio 2.** Las actividades del programa alineadas con los planes anuales de trabajo.

No obstante el lento inicio del programa, la instalación de la unidad ejecutora en la zona contribuyó a la ejecución del PC de manera fluida, según los Planes Anuales y el Plan de Aceleramiento presentado al Secretariado a finales del 2010, tal como se detalla en el apartado 1.4. La presencia en la región de los puntos focales de las agencias, la institucionalidad regional y la Coordinación, favoreció la toma de decisiones y facilitó la ejecución eficiente.

**Criterio 3.** Niveles de coordinación y gobernanza del programa y su contribución al logro eficiente.

Para efectos de este criterio se consideran los niveles de Coordinación institucional y intersectorial; Coordinación inter-agencial; Coordinación entre instituciones y agencias; Coordinación entre lo local y lo nacional; Mecanismos de gobernanza y de coordinación; y Modelo de gestión

## **1. Coordinación institucional e intersectorial**

Uno de los logros importantes del Programa Conjunto fue la articulación de esfuerzos entre las distintas instituciones, agencias e instancias del sector privado, en un país con debilidades y poca cultura de articulación y asociatividad, así como el aporte de esas instancias para resolver los problemas de desarrollo enunciados en el documento del PC

El PC tuvo un enfoque multisectorial y facilitó la cooperación entre muy diversos actores. Un ejemplo de la excelente coordinación desarrollada es el Programa de Simplificación de Trámites (SIMTRA), cuyo objetivo es promover la competitividad de la región, a través del mejoramiento del clima de negocios por medio de la implementación de proyectos de simplificación de trámites. Como pilar fundamental del trabajo realizado se establecieron relaciones de cooperación conjunta con las instituciones vinculadas (FEDEMSUR, Ministerio de Salud, Servicio de Salud Animal, Caja Costarricense de Seguro Social, Instituto Nacional de Seguros, Ministerio de Hacienda, OIT y Fundes) y se inició con un proceso de sensibilización sobre la importancia de la simplificación de trámites y en particular del impacto que la mejora del trámite de inscripción de empresas tiene en el ambiente productivo de un país o región.

A nivel local, la construcción conjunta y el involucramiento de los funcionarios institucionales permitieron alcanzar los resultados esperados, se reforzó la comunicación entre ellos avanzando a modelos de trabajo conjuntos que mejoran y agilizan no solo el proceso de inscripción sino también los trámites que durante su funcionamiento los empresarios deben realizar ante el Gobierno. Cabe destacar el trabajo conjunto que realizaron el MAG, el Ministerio de Salud, el CNP, las universidades públicas de la Región y la labor del IMAS con el aporte de recursos financieros a las agro-cadenas y el proyecto de innovación Jatropa.

Además, el programa conjunto facilitó el diálogo directo entre los microempresarios y el gobierno central, los gobiernos locales e instituciones públicas, en relación al diseño de una herramienta jurídica para mejorar la competitividad de la región.

Uno de los mejores indicadores de la coordinación institucional es la institucionalización de los productos del PC, por ejemplo, MAG, CITA-UCR (cadenas agroindustriales), MEP, (CODE), PROCOMER, MIDEPLAN, ICT (certificados de sostenibilidad turística), INA (fortalecimiento de competencias por medio de programas de capacitación); los Gobiernos Locales (Simplificación de trámites); y el sector privado (Consejo de Competitividad, proyectos productivos, etc.), entre otros. Hay que reiterar, el fuerte liderazgo del MEIC para la articulación de instancias públicas y el logro de una más decidida participación de la institucionalidad regional en la definición de la estrategia de desarrollo económico local.

## **2. Coordinación inter-agencial**

La cooperación inter-agencial ha sido uno de los factores que aportó mayor fuerza a las intervenciones del PC y posibilitó la construcción de una visión articulada que capitalizara las fortalezas de las seis agencias de Naciones Unidas que estuvieron involucradas en el Programa: OIT, PNUD, ONUDI, UN-Habitat, OIM y FAO. La Oficina de la Coordinadora Residente fue responsable de la coordinación general del PC. El Programa contó también con un sistema efectivo de seguimiento y evaluación, que apoyó la coordinación inter-agencial.

Esta relación e interacción de las agencias en la región ha contribuido a alcanzar los objetivos de las Naciones Unidas y representa un valor agregado en la colaboración inter-agencial en la zona. Existió un proceso muy positivo de construcción de la inter-agencialidad del PC que ha contribuido a mejorar la cooperación entre agencias del Sistema de Naciones Unidas (SNU) sobre los temas del PC y en general;

ha permitido confrontar los estilos de trabajo en aras de mejora. Las agencias efectivamente han trabajado con todos los actores en la búsqueda de la mejor eficacia posible de los procesos y en la búsqueda de los resultados esperados. El PC facilitó el trabajo de cohesión de las agencias como equipo.

La coordinación entre las agencias del SNU ha sido, a lo largo del PC, un proceso de aprendizaje constante. Existió un reto para las agencias (sobre todo de administración financiera), de diferentes identidades y maneras de trabajar y también diferentes visiones y experiencias de intervención en lo local. No obstante, la coordinación mejoró, tanto a nivel nacional como a nivel de las intervenciones en el campo, principalmente a través de la Coordinación Técnica del Programa que tuvo un gran liderazgo en el proceso de ejecución.

Según criterio de los puntos focales de las agencias entrevistados, el PC ha servido en el trabajo inter-agencial para encontrar soluciones conjuntas a problemas de desarrollo productivo y social. Por ejemplo, la coordinación inter-agencial (OIM-PNUD-ONUDI), para el fortalecimiento e incorporación de los temas de etnoturismo, en la agenda del ICT y lograr un mejor involucramiento de la oficina regional, aprovechando el marco de acción que implica el decreto Presidencia – Ministerio de Turismo para posicionar y promocionar el tema a nivel internacional.

### **3. Coordinación entre instituciones y agencias**

El programa se ejecutó con unas alianzas sólidas entre las agencias de Naciones Unidas y las instituciones. Se designaron para la ejecución a personas con experiencia de la institucionalidad nacional, lo que facilitó la coordinación de procesos dentro del PC. Estas alianzas aportaron mucho en términos de prestación de servicios integrales para promover la competitividad. Por ejemplo, el trabajo conjunto y los resultados exitosos posibilitaron que las instancias involucradas creyeran en el Consejo de Competitividad y se comprometieran con aportar a su desarrollo. El objetivo de este Consejo es convertirse en una plataforma de concertación de los diferentes actores públicos y privados para orientar el desarrollo de la región, proponer y llevar a cabo proyectos de envergadura que logren el desarrollo sustentable de la Región Brunca.

Las instituciones participaron de forma sustantiva en los procesos de toma de decisiones del Programa, tal y como lo recomendaba la evaluación intermedia. Sin embargo, aún no resulta claro el nivel de liderazgo que tendrá el Consejo de Competitividad a nivel regional después del PC, principalmente entre las instituciones locales y el sector privado. A juicio de esta evaluación, este es un factor clave para la sostenibilidad futura, que deberá ser abordado por la institucionalidad tanto ministerial como de los gobiernos locales, el sector privado y la sociedad civil.

### **4. Mecanismos de gobernanza y de coordinación**

En la estructura de gobernanza del PC destaca la existencia de un Comité Técnico (en este caso, operó el Comité Técnico Nacional y un Comité Técnico Local), la Coordinadora Técnica quien gerencia el programa y un Comité Directivo Nacional para todos los Programas del Fondo ODM en Costa Rica. La Coordinación del Programa se estableció en Corredores. Esto posibilitó una mayor visibilización del programa y sus acciones y una mejor coordinación y articulación con la institucionalidad local y entre las agencias, así como entre los equipos técnicos, conformándose una Unidad Ejecutora del PC en la Región Brunca. Una instancia que contribuyó en una mejor implementación fueron las Mesas de Trabajo que permitieron una participación más activa y articulada entre agencias y sector institucional regional y local.

También se desarrolló una tejido de colaboración interinstitucional e intersectorial, tal como:

- 1) **Socios Técnicos**, instancias que realizan investigación aplicada, pruebas tecnológicas, desarrollo de productos y servicios, implementación de modelos técnicos y productivos, transferencia de tecnología y metodologías, entre otros. Por ejemplo, la Facultad de Ciencias Agroalimentarias de la UCR y del CITA, que mediante carta de acuerdo con FAO, desarrollan soluciones para las cadenas hortícolas de rambután y frijol en la Región. En general, estas alianzas están amparadas en convenios suscritos y vigentes.
- 2) **Socios Institucionales**, instituciones que se han integrado a la gestión del PC y que tienen la responsabilidad de la gestión de política pública e institucional para la sostenibilidad, el acompañamiento y el posible escalamiento, posterior al término del PC. Con este sector se están consolidan las temáticas del PC en los planes institucionales.
- 3) **Socios Locales**, gobiernos locales, cámaras empresariales, federaciones, asociaciones de productores /as, entre otras, que están relacionados con las acciones y resultados del PC, en términos geográficos, gremiales y asociativos. Este grupo de asociados han sido fortalecidos en sus capacidades técnicas, organizativas y de operación (mediante equipamiento por ejemplo).
- 4) **Otros Socios Nacionales y Regionales**, instancias que han incorporado elementos de sostenibilidad operativa a los resultados, como JUDESUR, IMAS, RECOPE, MICYT.

En materia de organización sectorial es relevante la creación y fortalecimiento del Foro de Autoridades Municipales, que es una instancia de las alcaldías de los 5 municipios y los Concejos Municipales. También se creó y fortaleció el Foro del Sector Privado, como una instancia deliberativa y de construcción de acuerdos inter-sectoriales, del empresariado y productores de la región.

Una instancia regional relevante es el Consejo de Competitividad como un espacio de diálogo y generación de acuerdos entre entidades privadas y el sector público de la región, lo que se evidencia en el abordaje de temas de importancia estratégica, como son el aeropuerto y el mercado regional.

**Criterio 4.** Los desembolsos y gastos del PC han estado en línea con el presupuesto planificado.

El informe semestral julio-diciembre 2012 contiene la ejecución financiera. El avance programático de los productos y actividades indicativas en el presupuesto de las instituciones ejecutoras, hasta diciembre del 2012, es del 84%, lo que, según los criterios definidos por el programa, es equivalente a un progreso alto<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup>Los criterios considerados para esta valoración son los siguientes:

Alta coordinación interinstitucional e inter-agencial y visión conjunta de hacia dónde va el programa por todos o la mayoría de los actores políticos y técnicos del programa.

Hay una participación efectiva de los actores locales en la toma de decisión.

Hay una estructura conjunta operativa-técnica funcionando adecuadamente en el programa conjunto.

Se ha empleado procedimientos comunes en las Agencias del SNU de forma continua y logros significativos en la consecución de la Declaración de Paris.

Avance programático cumplido, todos los productos y actividades indicativas han iniciado y no hay ninguna situación crítica, con altos estándares de satisfacción de los actores participantes y beneficiarios.

Avance financiero óptimo, uso efectivo de los recursos financieros y avances significativos en la sostenibilidad de las acciones sin dependencia de los recursos del programa.

Evaluación de los resultados y metas del programa altos, mayor cumplimiento de las metas.

Impacto en el cumplimiento de los ODMs a nivel local.

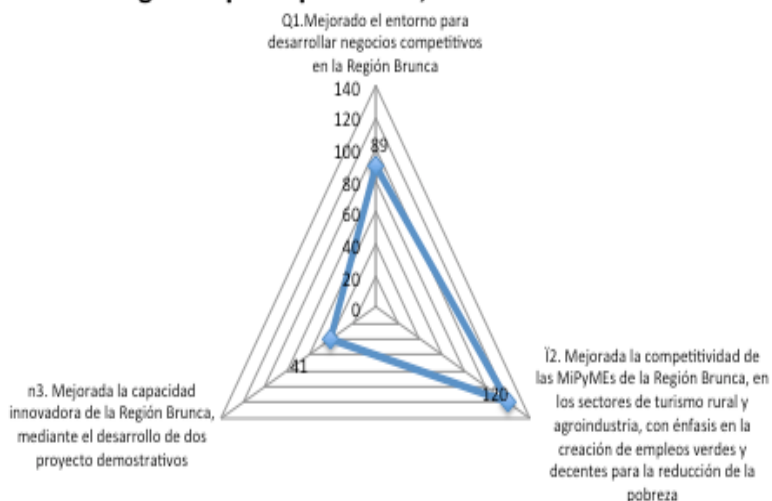
**Tabla 2.** Desembolsos, Ejecutado y porcentaje ejecución por Agencia

Agencia	Total desembolsos Años 1, 2 y 3	Monto comprometido	Monto ejecutado	Saldo disponible	% de ejecución
OIM	196.910	177.910	139.410	57.500	71%
PNUD	963.581	963.581	839.104	124.477	87%
FAO	684.596	615.589	489.686	194.910	72%
ONU-HABITAT	399.075	399.075	353.000	46.075	88%
OIT (Incluye \$20,000 para formulación)	1.195.592	1.195.592	1.060.488	135.104	89%
<b>TOTALES</b>	<b>3.439.754</b>	<b>3.351.747</b>	<b>2.881.688</b>	<b>558.066</b>	<b>84%</b>

Fuente: Informe semestral Julio-diciembre, 2012

**Criterio 5.** Los desembolsos y gastos del PC han contribuido con el logro de los objetivos del programa.

**Gráfico 1. Eficiencia: Promedio ponderado de ejecución según lo presupuestado, diciembre 2012**



Haciendo un análisis de la ejecución presupuestaria y los avances en el cumplimiento de los efectos esperados del PC, utilizando datos del informe semestral julio - diciembre del 2012, se obtiene un grado de ejecución promedio del 84% para los tres efectos programados (ver gráfico 1). Para este análisis se consideraron algunas actividades no planteadas desde el inicio, pero que son muy importantes tal como los foros regionales municipales.

Si bien es cierto el promedio de ejecución arroja un 84% de cumplimiento, lo cual, en promedio, es satisfactorio, es importante señalar que existe una asimetría entre el cumplimiento de cada uno de los efectos. Esto no necesariamente indica que un porcentaje bajo fuese insatisfactorio, pues al combinar esta información con los logros obtenidos y actividades realizadas, se determinó que con un menores grados de ejecución presupuestaria se lograron obtener los resultados de manera progresiva y, al final, en la etapa de extensión, se obtuvieron los resultados esperados con grados de cumplimiento satisfactorios y con costos unitarios (por beneficiario) relativamente bajos, tal y como se muestra seguidamente.

En concordancia con lo señalado, como parte de la evaluación se realizó también un análisis de la ejecución financiera/beneficiario, para determinar la inversión por beneficiario realizada en cada uno de los componentes y globalmente por el PC, destacando en el análisis el nivel de eficiencia por tipo de beneficiario.

Por ejemplo, al analizar el resultado de la inversión<sup>16</sup>/beneficiario en el rubro de beneficiarios de instituciones públicas y municipales (rubros 2 y 3 en la tabla 3), la inversión por persona es de \$9,209 y de \$661 (personas de instituciones públicas y personas de instituciones municipales respectivamente) en tres años, o sea, \$3,069 y \$220 por año, respectivamente. Este dato es indicativo que la inversión anual por beneficiario es muy satisfactoria, toda vez que este ítem se refiere al proceso de “simplificación de trámites” que ha implicado una reducción significativa de los días que se requieren para realizar gestiones ante la municipalidad, lo cual ha generado una serie de beneficios directos para las empresas y la ciudadanía en general, ya que ha implicado una reducción en “costos de transacción” por parte de las instituciones públicas, la empresa privada y los usuarios de los servicios municipales. Esto sin considerar otros beneficios indirectos que ello implica para el inicio de nuevos proyectos privados de desarrollo en la región: inicio de empresas, permisos de funcionamiento, trámites de patentes, permisos municipales para negocios, permisos municipales para construcción, etc. Asimismo todo lo concerniente al fortalecimiento de competencias de los funcionarios públicos que participaron en el PC: mejores herramientas para prestación de servicios al simplificar los pasos para brindar un servicio, optimización de procesos, reducción de errores, estandarización de formatos, capacitación específica de los funcionarios, mejora de la imagen institucional y del funcionario en general, entre otros. Esto también implica ahorro de tiempo y dinero de funcionarios/as municipales.

Tabla 3. Nivel de eficiencia según inversión financiera por grupos de beneficiarios<sup>17</sup>

<b>Beneficiarios</b>	<b>Total Beneficiarios Directos</b>	<b>Inversión Total Dólares</b>	<b>Inversión Unitaria dólares</b>
1. Personas Indígenas	1041	679,910.00	653.13
2. Personas en instituciones públicas	65	598,612.00	9,209.42
3. Personas de instituciones municipales	301	199,075.00	661.38
4. Docentes y formadores nacionales en CODE	277	379,521.00	1,370.11
5. Estudiantes beneficiarios (as) con CODE	1500	107,981.00	71.99
6. Personas pertenecientes a empresas y organizaciones productivas	454	1,057,310.00	2,328.88
7. Personas participantes en procesos modelo de competitividad	200	361,302.00	1,806.51
8. Participantes de actividades que no se consolidaron como beneficiarios	175	75,445.00	431.11
<b>Total</b>	<b>4013</b>	<b>3,459,156.00</b>	<b>861.99</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe semestral Julio-diciembre, 2012

<sup>16</sup> Algunos autores e investigadores utilizan el concepto costo/beneficio, preferimos utilizar el concepto inversión/beneficio, pues dada la naturaleza de la intervención de este PC, con un enfoque hacia el desarrollo social y económico, evidentemente no se trata de un programa típico de inversión privada, sino de una acción programática con una clara incidencia en el quehacer de una región, con altos contenidos sociales y de desarrollo local.

<sup>17</sup> Según la información suministrada por FAO al término del Programa Conjunto la cantidad de beneficiarios para esta categoría fue de 1278

Los rubros 4 y 5 muestran los resultados (en términos de beneficiarios directos) del programa CODE implementado en los colegios técnicos. Esta es otra muestra de que con relativamente pocos recursos se han podido lograr muy buenos resultados. Obsérvese que la inversión por docente ha sido de \$1,370.11 (\$456.66 por año por docente) y la inversión por estudiante de \$72 (o sea \$24 por estudiante por año). Los resultados obtenidos con esta pequeña inversión han sido más que significativos. Los docentes han mejorado sus competencias en nuevas metodologías de enseñanza que han generado excelentes sinergias entre ellos y para con los estudiantes. Por su parte, los estudiantes han madurado acerca de su vocación y espíritu emprendedor, muchos de ellos generando ideas innovadoras con alto potencial empresarial y comercial. En general los resultados generados en términos de la cultura de la enseñanza y la cultura emprendedora han sido muy satisfactorios. El Ministerio de Educación Pública, por su parte, ha asumido el reto de dar continuidad al modelo y lo está replicando en otras partes del país. Estos beneficios obviamente no son medibles financieramente, pero son indicativos del potencial derivado a partir del PC.

De igual manera, en la tabla 2 se aprecia la inversión unitaria por tipología de los principales beneficiarios durante los tres años del PC, todos con índices de inversión/beneficiario muy satisfactorios, tal es el caso del modelo de competitividad y los participantes en empresas y organizaciones productivas, así como los resultados en las iniciativas de apoyo a indígenas. Obsérvese que en promedio se ha invertido \$862 por beneficiario durante los tres años y los resultados han sido muy positivos<sup>18</sup>. Dicho de una manera sencilla, con relativa poca inversión se ha obtenido resultados satisfactorios.

### **2.2.2 Implicación en el proceso:** Ejercicio efectivo de liderazgo por los asociados nacionales y locales en las intervenciones de desarrollo.

El liderazgo político y técnico del MEIC en su condición de institución líder y de la OIT como Agencia líder, fueron determinantes para el desarrollo, evolución y logros del programa, con el apoyo de las restantes agencias del Sistema de Naciones Unidas, instituciones públicas y gobiernos locales. Es destacable, el liderazgo del MAG y el MEP en los ámbitos de su competencia y su compromiso con la ejecución del PC.

Por otra parte, es significativa la apropiación de esta iniciativa por parte de PROCOMER, MIDEPLAN, ICT, INA, INAMU, los Gobiernos Locales, instancias locales públicas, organizaciones sociales, FEDECAC, FEDEMSUR, el sector académico, el sector empresarial, entre otros, que han aportado en la operacionalización del PC y seguirán acompañando los procesos, siendo esto una garantía para la sostenibilidad de los resultados.

Iniciativas muy complejas, como el Concejo de Competitividad por ejemplo, es una realidad por la visión y el aporte que todos los sectores hicieron en su definición. El hecho que la mayoría de los procesos más relevantes estén anclados en una institución pública sea esta nacional, regional o local, es una evidencia concreta de esa voluntad manifiesta de hacer bien las cosas y de garantizarse su permanencia independientemente de un próximo cambio de gobierno.

Otro indicador relevante es que muchos de los resultados están siendo replicados por las instituciones tanto en la misma región como en otras regiones del país (ver sección de análisis referente a la

---

<sup>18</sup>Se hace la salvedad que los datos utilizados corresponden a diciembre 2012, pues a la fecha de la evaluación no se dispuso de datos actualizados a junio 2013. Se podría esperar que el número de beneficiarios en la etapa de extensión ha aumentado y por lo tanto la relación inversión/beneficiarios sea aún mejor.

dimensión de “Replicabilidad”. Los gobiernos locales también asumieron un importante papel en el desarrollo del programa, con resultados interesantes desde la perspectiva de políticas públicas locales, simplificación de trámites y la voluntad de trascender impulsando proyectos de carácter regional, entre otros aspectos.

Las personas y grupos beneficiados con la implementación del PC, en sus espacios, también son líderes y lideresas y están apropiados de los resultados que les atañen directamente: profesores, estudiantes de colegios técnicos, sector privado que participa en proyectos productivos tales como hortalizas, rambután, jatropha, grupos asociativos de consorcios de exportación, entre otra/os beneficiaria/os) que juegan un papel activo y significativo en los resultados obtenidos y en la continuidad de los mismos.

Toda una región tiene la agenda establecida, sabe por dónde debe transitar, cuáles son sus prioridades, sus fortalezas y sus debilidades. Tiene un instrumento para negociar en cualquier instancia en función de ese proyecto de región y son un ejemplo a emular por otras regiones del país

### **2.3. Nivel de resultados**

**2.3.1 Eficacia:** El grado en que se han alcanzado los objetivos de la intervención para el desarrollo.

El Programa Conjunto se planteó como objetivos: i. Mejorar las condiciones del entorno para hacer negocios competitivos; ii. Mejorar la competitividad y la productividad de las MIPYME y, iii. Mejorar la capacidad innovadora a partir de la ejecución de dos proyectos, uno demostrativo como es el desarrollo del “etnoturismo” en los territorios indígenas y el otro investigativo-experimental sobre producción de biocombustibles.

La intervención se orientó a fortalecer al sector privado con énfasis en turismo (etnoturismo y turismo rural) y agroindustria y crear las condiciones políticas, técnicas, asociativas y de organización para impulsar la competitividad de la región. Los efectos esperados se lograron: se mejoraron las condiciones para realizar negocios; se desarrollaron capacidades en las y los productores para ser más competitivos y productivos, incluyendo la asociatividad; se fortalecieron las capacidades institucionales en torno a políticas públicas; así como, la capacidad innovadora a partir del proyecto demostrativo de jatropha para la producción de biocombustibles. En el apartado referente a los efectos directos se enuncian de manera general los logros puntuales para cada uno de esos efectos esperados del PC.

Respecto a los resultados en la mejora del trabajo conjunto destaca el liderazgo de la institución (MEIC) y agencia líder (OIT) para aglutinar los esfuerzos nacionales y regionales de las agencias e institucionales; una Unidad Ejecutora establecida en la región, que coordinó al equipo de especialistas de varias agencias, bajo esquemas de planificación, ejecución y seguimiento conjunto; y, un Comité Técnico Local, para la toma de decisiones técnicas y operativas sobre terreno y para el seguimiento de las mismas.

En términos de la convergencia entre programas conjuntos, hay resultados puntuales entre el PC de la Región Brunca y el Programa Cultura y Desarrollo, tales como:

1. El intercambio y transferencia de conocimiento autóctono en semillas, gastronomía, artesanías y prácticas ceremoniales, entre indígenas de diferentes regiones del país.
2. Transferencia de la experiencia y el conocimiento generado con el Modelo de Incubación extramuros
3. Transferencia del Modelo de Ferias del Agricultor en lo que respecta a su contenido conceptual y comunicacional.



Entre el PC de la Región Bruna y el PC Juventud, Empleo y Migración

4. Transferencia de la experiencia y el conocimiento generado con el Modelo de ventanilla única para atención de persona joven.
5. Transferencia del proceso de Simplificación de Trámites a las municipalidades de Upala y Desamparados (PC JEM).

Adicionalmente, desde la OCR se construyó el Sistema de Información para la Convergencia (SICON), como herramienta para entrelazar la gestión de los cuatro programas conjuntos en Costa Rica. Para más información consultar el siguiente link: <http://www.pnud.or.cr/sicon/>

Respecto a la evaluación intermedia, la misma se llevó a cabo al final del primer semestre del 2011, posterior al Plan de Aceleramiento establecido en octubre del 2010 y al impulso en el ritmo de ejecución dado al PC a partir de enero del 2011, cuando asumió la Coordinación Técnica la señora Seas. En este sentido, fueron muy pertinentes las 26 recomendaciones dadas en la evaluación en temas como: i. Definición estratégica; ii. Incorporación de la sociedad civil, del sector privado y de las universidades en el trabajo del PC; iii. Consistencia del PC con el Plan Nacional de Desarrollo y los ODM; iv. Planificación y trabajo inter-agencial producto de la planificación conjunta y de las Mesas de Trabajo; v. sostenibilidad de los productos de fortalecimiento municipal, vi. Cadenas de valor y emprendedurismo.

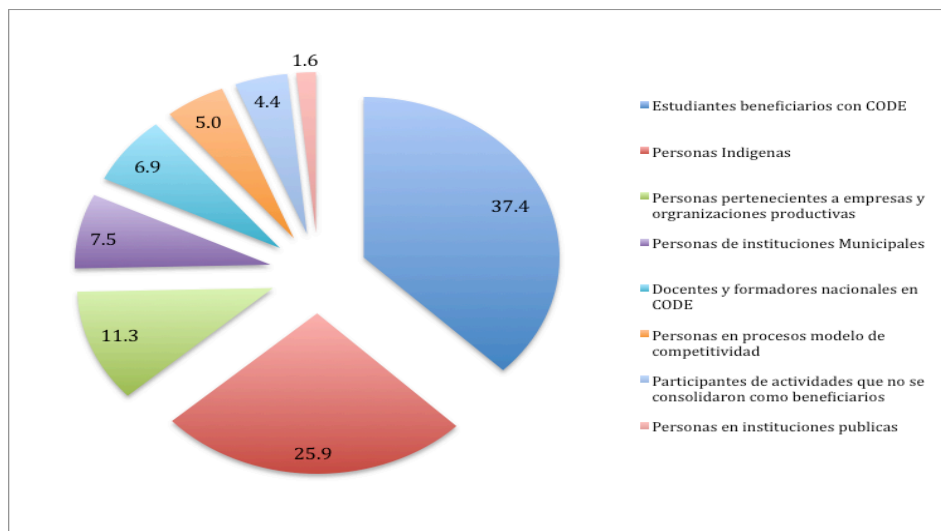
A partir de las recomendaciones, la Coordinación Técnica propuso un Plan de Mejoras al que se le dio seguimiento. Propuestas claves que se desprenden del Plan de Mejoras son, entre otras, el Plan de Sostenibilidad, el marco de Riesgos del Programa según temas y la formulación de la estrategia de salida del Programa.

A continuación se analizan específicamente criterios de medición tales como: Beneficiarios alcanzados respecto al número esperado y la progresión de la ejecución hacia resultados y como las actividades/productos del programa alcanzaron lo establecido en los planes de trabajo esperados. Así mismo, se miden los efectos directos en términos de resultados concretos obtenidos como medida de la eficacia del PC, en su ejecución.

**Criterio 1.** Beneficiarios alcanzados respecto al número esperado (individuos, firmas, industrias, etc.) dentro del tiempo esperado.

El informe semestral de Julio-Diciembre 2012 notó que ha mejorado la participación de beneficiarios directos e indirectos, estos a nivel del sector público nacional y local, privado, grupos indígenas y académico. Siendo en su mayor parte aquellos beneficiarios grupos de estudiantes capacitados en CODE (37,4%), personas indígenas (25,9%) y personas pertenecientes a organizaciones de MIPYME representando el 11,3% , seguido de personas de instituciones de las municipalidades 7,5%, según se indica en el gráfico 2. Los números absolutos se pueden observar en el cuadro 2

**Grafico 2. Porcentaje de beneficiarios (personas) según tipo**



Las visitas de campo evidencian que en el trabajo desarrollado en los territorios indígenas y en los proyectos hortícolas de mujeres, se han dado pasos importantes en la transversalización del enfoque de género e interculturalidad, con el respaldo del INAMU. No obstante, en la implementación de las iniciativas, no se ha

Fuente: Elaboración propia con datos Informe semestral Julio-diciembre, trascendido el nivel de escala y sobrevivencia que es común en las empresas lideradas por mujeres, lo mismo que en las oportunidades de comercialización, siendo esta una tarea pendiente.

Respecto a los beneficiarios institucionales se muestra un espectro mucho más diverso de beneficiarios entre los que destacan aquellas empresas y organizaciones productivas, instituciones de emprendimientos CODE, instituciones públicas y municipalidades, organizaciones y grupos de empresas de etnoturismo, seguido de las asociaciones de empresas privadas, colegios técnicos y organizaciones de sociedad civil, que han sido importantes como parte de la prestación de servicios de apoyo y desarrollo empresarial para las MIPYMES y la institucionalidad de la región. (ver cuadro 1)

#### **Yamileth Sibaja, Asociación Especifica de Mujeres de Siete Colinas**

La idea inició porque en este pueblo las mujeres no tenemos trabajo. Somos 13 mujeres que iniciamos a principios del 2012 y nos dividimos en grupos de trabajo. Inicialmente esto era una montaña y hemos trabajado muy duro para estar hoy cultivando apio, culantro, lechuga, brócoli, rábano, remolacha, camote y maíz. También tenemos un vivero donde sembramos 50 plantas de cada producto por semana. El sábado vendemos en la comunidad casa por casa, no podemos ir a la Feria de Ciudad Neily porque el costo de transporte es muy alto. Tampoco tenemos una oferta sostenible para establecer compromisos con compradores en San Vito y lo pagan a precio del CENADA. Trabajamos sin sueldo, 2 o 3 horas al día. Hemos ganado en formación sobre técnicas de cultivo, hemos perdido la pena y aprendido a desenvolvernos, hemos fortalecido nuestra organización, queremos trabajo, dinero, desempeñarnos como mujeres y ser nosotras las que mandamos.

El programa, desde su concepción, se centraba en el entorno de los negocios inclusivos. Si bien el informe semestral al 31 de diciembre del 2012 refleja una intervención importante que alcanza el porcentaje previsto en aquellos sectores de empresas y organizaciones productivas (136%) y asociaciones privadas (80%), en las visitas de campo se pudo observar que la gran mayoría de las empresas involucradas son microempresas, en su fase inicial del proceso de madurez empresarial, algunas a nivel de subsistencia.

### Cuadro 1. Numero de organizaciones beneficiarias por tipo de instituciones

BENEFICIARIOS(AS)	PREVISTOS	Al 31 diciembre 2012			Porcentaje alcanzado vs. previsto
		Nacional	Local	TOTAL	
1a. TERRITORIOS Y COMUNIDADES INDIGENAS PARTICIPANTES	2	0	7	7	350%
1b. EMPRENDIMIENTOS DE ETNOTURISMO BENEFICIARIOS	20	0	22	22	110%
2. INSTITUCIONES PUBLICAS PARTICIPANTES (Judesur, Ministerios, Instituciones autónomas, etc.)	28	16	8	24	86%
3. GOBIERNOS LOCALES (Municipalidades) Y FEDERACION (Fedemsur)	6	0	7	7	117%
4a. COLEGIOS TÉCNICOS (CODE)	12	0	13	13	108%
4b. EMPRENDIMIENTOS PRODUCTO DE LA METODOLOGÍA CODE	n/a	0	125	125	n/a
5. EMPRESAS Y ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS	130	0	177	177	136%
6. ASOCIACIONES DE EMPRESA PRIVADA	30	0	24	24	80%
7. ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL	9	0	13	13	144%
<b>Totales</b>	<b>237</b>	<b>16</b>	<b>396</b>	<b>412</b>	<b>174%</b>

Fuente: Informe semestral Julio-diciembre, 2012

**Criterio 2.** Las actividades del programa están alineadas con el cronograma de actividades tal como está establecido en los planes anuales de trabajo.

La instalación de la unidad ejecutora en la zona, facilitó el trabajo inter-agencial y mayores oportunidades de incrementar las relaciones con los actores locales e instituciones regionales. Esto además permitió una mayor fluidez en la ejecución en concordancia con los planes y cronogramas.

Si bien, como se ha dicho, al principio de la intervención se generó un atraso en la ejecución, posteriormente la acción decidida de la institución líder (MEIC) permitió el efectivo alineamiento de las contrapartes y el reajuste de la ejecución de las actividades de acuerdo con los planes anuales de trabajo. Esto se vio complementado por una articulación efectiva de las agencias que actuaron de manera consecuente con los compromisos y planes de ejecución anual.

**Criterio 3.** Valoración de los efectos del PC

Los principales logros alcanzados en cada uno de los efectos se enuncian a continuación:

**Efecto directo 1:** “Mejorado el entorno para desarrollar negocios competitivos en la Región Brunca”.

- Creado el Consejo de Competitividad como una instancia de articulación multisectorial, mediante un decreto que sustenta su actividad. Se ha fortalecido el capital humano y se aprobaron los planes de trabajo de las 10 comisiones temáticas.
- Construida la Agenda de Competitividad para promover la creación y el desarrollo de empresas, ajustada a las políticas nacionales y a los objetivos del PC.
- Fortalecida la sostenibilidad del Consejo de Competitividad mediante compromisos de apoyo del sector público, del sector privado y de las agencias de cooperación para la disposición de oficinas, equipamiento tecnológico y mobiliario, vehículo, recurso humano y recursos financieros para su funcionamiento. Adicionalmente se avanza en un mayor reconocimiento político (nacional y local) de las organizaciones locales y de la ciudadanía en general sobre esta instancia, así como también se

fortalece el liderazgo del sector privado dentro de la misma.

- Diseñada la propuesta del “Observatorio para la Competitividad”, establecidas las relaciones con los socios locales y definidos los indicadores de medición de la competitividad.
- Capacitados 24 personas de la región (funcionarios municipales, de instituciones públicas y organismos de cooperación) en un curso a distancia sobre la municipalización de los ODM a través de una cooperación entre el Observatorio y el ILPES de CEPAL.
- Impulsada la formulación y aprobación de Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local (PCDHL) y Planes Estratégicos Municipales (PEM), articulados a la Agenda de Competitividad.
- Conformado el Foro de Autoridades Municipales por parte de los seis gobiernos municipales y sus respectivos Concejos.
- Implementado el Modelo de Simplificación de Trámites en las 5 municipalidades de la Región Brunca y equipados los municipios para mejorar la conectividad y fortalecidas las capacidades de los gobiernos locales, en materia de mejora regulatoria y simplificación de trámites de patente municipal para inscripción de empresas.
- Elaborada la estrategia de comunicación y los distintivos regionales. El “sello de distinción” está en proceso de inscripción.
- Fortalecidas las capacidades de actores privados e instituciones públicas, en la metodología de promoción y desarrollo de consorcios de exportación.
- Desarrollado el proceso de formación de los gestores de las CREAPYMES municipales y de la CREAPYME inter-institucional.
- Desarrollados procesos de capacitación y sensibilización de las autoridades municipales y personal técnico en materia de formulación, aprobación, ejecución y monitoreo de políticas públicas locales.
- Formuladas y aprobadas políticas públicas locales para la competitividad (de acuerdo a la Agenda de Competitividad) en tres municipios: Coto Brus, Corredores y Buenos Aires.

Un reconocimiento internacional que se enmarca en este efecto, es que a finales de octubre 2012, en Cali (Colombia), en la cumbre de la Red Interamericana de Competitividad (RIAC), se reconoce el Modelo de Competitividad de la Región Brunca como la mejor iniciativa en Costa Rica que contribuyó a mejorar la posición del país en el ranking de competitividad e innovación de América Latina y el Caribe.

Cabe señalar según los evaluadores que los productos logrados promueven la inclusión política, social y económica, tal es el caso del Consejo de Competitividad, el cuál es un foro de concertación y promoción de alianzas que cuenta con amplia representación de los sectores de la región, incluidos aquéllos históricamente excluidos: indígenas, pequeños productores y organizaciones regionales de MIPYMES. Este liderazgo local se ha convertido en el interlocutor directo con la institucionalidad en la negociación de su agenda de competitividad. Por otra parte, la propuesta del PC, también ha venido a coadyuvar en accionar una visión compartida de desarrollo local, toda vez que las acciones se han concertado con Gobiernos Locales, Institucionalidad Regional y Organizaciones de base regional/local, al amparo de políticas vigentes y de planes de desarrollo cantonal.

**Efecto directo 2: Mejoramiento de la competitividad de las Mipymes de la Región Brunca, en los sectores de turismo rural y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza.**

En materia de competitividad empresarial, se obtuvieron logros importantes en la ejecución de los programas de prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial a Mipymes y emprendedores locales, desarrollados por las agencias FAO: fortalecimiento de cadenas productivas para el mercado local y alianzas con instituciones locales para fortalecer la comercialización de productos; PNUD-ONUDI:

promoción y creación de consorcios de exportación; PNUD-OIM: inversión y apoyo a la infraestructura en proyectos de etnoturismo, RSE y definición de posibles rutas y circuitos turísticos.

Se detallan a continuación los principales logros:

- Desarrollados los procesos de asistencia técnica y acompañamiento para la creación de condiciones para el establecimiento de tres consorcios de exportación: Agroindustrial (7 Mipymes), Turístico (7 Mipymes) y de Productos Frescos (3 Mipymes).
- El consorcio de turismo ha dado a conocer sus productos y servicios turísticos a tour-operadores mediante FAM TRIP<sup>19</sup>.
- Realizada la primera Feria Brunca Emprende en la que participaron 90 MIPYMES y emprendedores: 30 empresas agroindustriales, 22 proyectos de emprendedores CODE y 6 iniciativas de etnoturismo
- Capacitación en la metodología de cadenas de valor desarrolladas por OIT para 20 personas del sector privado y organizaciones productivas de la región.
- Establecidas 5 agro cadenas en el marco del Programa de fortalecimiento y desarrollo de la competitividad empresarial, para agregar valor a actividades primarias: Hortícola, Rambután, Frijol, Lácteos y Pesca Artesanal.
- Determinados los problemas productivos en la región para incidir en la mejora de las prácticas agrícolas de 11 productos hortícolas, lo cual ha beneficiado a más de 200 productores.
- Establecido un sistema de información de costos a ser utilizado por los productores agrícolas, que les ayudará a decidir que sembrar y bajo que método productivo.
- Definidos, con el apoyo del CITA, seis productos innovadores a partir de la pulpa de rambután: dátiles, jugos, pistachos, mermelada, arilos, toppings. Se valoró la capacidad del parque agro industrial privado y de los colegios técnicos profesionales de la zona, en el diseño de una estrategia de transferencia de tecnología para la industrialización del rambután.
- Valoradas alternativas de industrialización del frijol a partir de la harina de frijol, obteniendo dos productos: tortillas de frijol y chips de frijol.
- Fortalecida la gestión de un grupo de mujeres productoras de derivados lácteos: quesos, natilla y yogurt. Definidos los puntos críticos de la cadena láctea en Golfito, resultando la necesidad de mejorar el eslabón de producción de leche fluida, mediante un acuerdo con el MAG para brindar asistencia en ese campo.

---

<sup>19</sup>Viajes de cortesía y familiarización a periodistas, tour operadores, agencias de viajes, etc. con el fin de promocionar, posicionar los productos y servicios turísticos.

### Consortio Agroindustria: El caso de Frutylac

Inició en el 2012 y ha sido un proceso lento pues la base de cualquier consorcio es la confianza. “Porque hay que unir empresas que no se conocen y empezar a compartir ideas y ayudarse” (Grettel Romero encargada de mercadeo de la empresa Frutylac). Aunque para ellos, que están en Buenos Aires de Puntarenas, ha sido más fácil, ya que en el área rural la gente se conoce más.

Frutylac, una microempresa que produce pulpa de frutas y lácteos, tomó una decisión que cambió su visión: se unió a un consorcio de exportación. Así, con otras 5 empresas, emprendió un proyecto para promocionarse en conjunto, con el objetivo de internacionalizarse. La microempresa, conformada por 8 personas, no ha logrado salir de la Región Brunca, donde distribuyen sus productos en un puesto en la Feria del Productor Generaleño, todos los jueves. “No hemos salido porque la empresa se ha dedicado a la producción. Nos ha faltado conocimiento y desarrollar más la parte logística”, señaló doña Grettel.

Lo hicimos multisectorial precisamente porque si lo hacíamos solo del sector agro iba a ser muy cerrado. La idea es incorporar más empresas para poder llevar una mejor vitrina de productos al mercado”, dijo Romero.

Cada consorcio funciona bajo un reglamento que definen sus propios miembros. Por ejemplo, pueden limitar la entrada de productos que compitan entre sí.

Romero cuenta que, en su caso, el experto de ONUDI les indicó que “sus quesos son buenos pero tienen etiqueta de fábrica, lo que hace que la gente lo vea muy comercial”. Por ello diseñaron una nueva etiqueta donde aparece la casa verdadera de la familia Beita, la cual aloja un siglo de tradición, y crearon la marca “quesos artesanales Casa de Antaño”.

La etiqueta la estrenaron en la Feria del Gustico, en febrero del 2013, donde Frutylac tuvo su primera experiencia como consorcio. Consideran que fue un riesgo, ya que no estaban ubicados en su sector, el de lácteos, sin embargo, el tema del consorcio atrajo a la gente y movilizó la venta. “Para nosotros la Feria del Gustico fue una experiencia enriquecedora. Nos hizo ver que nuestros productos sí tienen demanda en la región metropolitana”, destacó la representante.

Su principal cliente es el Consejo Nacional de Producción (CNP). A través de su Programa de Abastecimiento Institucional (PAI), le venden al estado, más que todo pulpas de frutas.

El potencial del consorcio va mucho más allá, con la meta de exportar sus pulpas de frutas, lo que esperan lograr en dos años. Las metas de Frutylac en estos dos años incluyen asistir a tres ferias nacionales y dos ferias internacionales, por año. Están por confirmar Expocomer en Panamá en abril, pero si no lo logran, en el objetivo es el de asistir como observadores”.

“La realidad es que aún no estamos listos para exportar, primeramente porque no tenemos conocimiento amplio, vemos más el mercado Centroamericano a corto plazo y lo cual sería como un ensayo ,para luego poder pensar en mercados europeos y otros”, dijo la Gerente de mercadeo. “Vamos paso a paso”, agregó. “La idea es que nosotros contemos con el apoyo institucional para dar los primeros pasos de formalización del consorcio y nosotros poder empezar a caminar solos.”

Ya recibieron asistencia técnica de la Promotora de Comercio Exterior (Procomer), en el marco de una capacitación organizada por la Cámara de Exportadores (Cadexco) con el Programa Al-Invest. Van a requerir en el futuro de un gerente al que habrá que pagarle. Por eso la idea es que el consorcio se fortalezca, incorporando más empresarios del sector. Entienden que hay que disponer de recursos para que la actividad funcione.

Una de las tareas en las que trabajan actualmente es en buscar financiamiento como consorcio, para estandarizar las empresas en cuanto a procesos productivos y de calidad, de forma que cuando den el paso de exportar todas cumplan con los requisitos.

- Priorizados los puntos críticos de los eslabones de la producción pesquera: acopio, distribución y actividades transversales de normativa, capacidad instalada de la cadena pesquera en el Golfo Dulce, lo cual es un insumo importante para la toma de decisiones técnicas, financieras y de comercialización.
- Gestionado financiamiento del IMAS para ocho casas sombra, por un monto aproximado de \$ 22,400, \$10.000 para mejorar la infraestructura de la Feria de Ciudad Neily (toldos, góndolas, cajas y basureros). Así también el MAG financió un monto aproximado de \$510,000 para el funcionamiento de una planta procesadora de productos lácteos.
- Cinco CREAPYMES municipales y una CREAPYMES interinstitucional en Pérez Zeledón, hizo una inversión a nivel de mobiliario, equipamiento y conectividad para la operación de cinco CREAPYMES Municipales

### Efecto directo 3: Mejoramiento de la capacidad innovadora de la región Brunca

- Sembradas 25 hectáreas de jatropha como parte del *Proyecto piloto investigativo y experimental para producción de aceite combustible*.
- Consolidado un trabajo conjunto con el PITTA Biocombustibles, el INTA y el MAG para el diseño y actual toma de datos del componente de observación agrícola del cultivo.
- Establecida la cooperativa COOPEAGROENERGIA que aglutina a los 25 productores/as de jatropha.
- Establecidas las especificaciones de la etapa industrial para la adquisición del equipo requerido para la extracción del aceite de la semilla de jatropha.
- Unificados esfuerzos en las áreas de: Recursos naturales, identificación de las riquezas naturales del Territorio Indígena La Casona, plantas medicinales (Medicina Tradicional), diversificación y comercialización de Artesanías Ngöbes, gastronomía, señalamiento de los atractivos turísticos de acuerdo con la cosmovisión Ngöbe- Buglé y promoción de los Territorios Indígenas Ngöbes y Térraba
- Desarrollado proyecto demostrativo en territorios indígenas para fortalecer el emprendedurismo y la competitividad.
- Conformada la primera cámara de turismo étnico del país, la Cámara de Turismo de Territorios Originarios de la Región Brunca (CATORBRU). Se han implementado procesos de fortalecimiento de dicha cámara y como parte de estrategia de sostenibilidad se ha incorporado esta organización en un proyecto liderado por la Comisión de Regionalización Interuniversitaria del Pacífico Sur (CRI-CONARE) que le dará seguimiento por 4 años más.
- Conformada la primera asociación del territorio de la Casona, denominada Asociación MENSULI.
- Establecidas las alianzas con el INA como socio fundamental en el desarrollo de capacidades y en el seguimiento a los procesos de formación, capacitación y asistencia técnica necesarios para mejorar la competitividad en Territorios Indígenas y emprendimientos en zonas rurales de la Región Brunca.
- Firmado Decreto 25226-MEIC-TUR que establece condiciones reales para el acceso de las iniciativas turísticas de los territorios indígenas a las normativas, certificaciones y servicios de ICT.
- Firmado Decreto No 37392-TUR-MEIC-S-COMEX de DECLARATORIA DE INTERÉS PÚBLICO Y NACIONAL DE LAS ACTIVIDADES E INICIATIVAS RELACIONADAS CON EL “TURISMO DE SALUD Y DE BIENESTAR”, para las cuales la región Brunca presenta condiciones inmejorables.
- Elaborado material divulgativo sobre las iniciativas etnoturísticas apoyadas por el PC, para distribución en Ferias y promoción de los proyectos.
- Asesoría, asistencia técnica y financiamiento para la participación de proyectos etnoturísticos en Ferias de Turismo Rural a nivel nacional.
- Fortalecidas 7 organizaciones indígenas mediante un Fondo Concursable, que dotó de recursos económicos (US\$87 mil en total) a 7 organizaciones indígenas insertas directamente en el tema del etnoturismo, para la contribución en la mejora en aspectos de calidad turística, infraestructura y avance hacia la certificación de las MIPYMES indígenas.
- Financiados Planes de Negocios para iniciativas de emprendedores/as asociados/as a MENSULI por US\$22.000.
- Realizada la señalización turística en el TI La Casona.

□ Cristóbal Valverde, productor de Jatropha de Sansi.

Me entusiasma el proyecto, sueño con una empresa que coseche, industrialice y venda. Si esto es exitoso después se va a agrandar y vamos a generar empleo, como el café, hay que cuidar la siembra y recogerla.

- Establecidas alianzas con CENPROMYPE para dar sostenibilidad a los procesos de asociatividad de organizaciones relacionadas con el Turismo en el Cordón Fronterizo Costa Rica – Panamá, incluyendo Territorios Indígenas Ngäbe – Buglé.
- Iniciados contactos con tour operadores para proponer rutas donde se incluya a los Territorios Indígenas como parte de circuitos regionales.
- Realizados dos FAM TRIP en la Región Brunca y el territorio transfronterizo Costa Rica – Panamá en alianza con CENPROMYPE.
- Desarrollado proceso de acompañamiento y gestión, en alianza con el Ministerio de Salud, para canalizar recursos del proyecto de AACID (FEDEMSUR) para la construcción de un EBAS en La Casona, en el cual se destinan tres consultorios para que médicos indígenas atiendan las necesidades de la población.

### **3.3.1 Sostenibilidad:** Probabilidad de que los beneficios de la intervención perduren a largo plazo.

#### **La sostenibilidad vista desde el territorio:**

La opinión generalizada es que existe consenso acerca del compromiso institucional a nivel nacional, regional y local, con las iniciativas generadas en el marco del Programa Conjunto. Las partes entrevistadas consideran que los resultados del PC son muy positivos, que tienen el alcance y un nivel avanzado en su madurez que garantizan su sostenibilidad, permanencia en el tiempo y replicabilidad de los resultados; que ha permeado a actores de los diversos niveles de las estructuras productivas y sociales de la región, en cuya implementación y éxito están implicados. No obstante, surgen algunas dudas acerca de quién, a nivel institucional, va a dar continuidad a los resultados del PC. Por ejemplo, el papel del MEIC en la etapa post PC, sobre todo considerando el fuerte liderazgo que mantuvo durante la implementación del mismo. Con respecto a otra institución clave como el MAG, tanto las productoras y productores como algunas instancias, tienen preocupaciones sobre el seguimiento técnico de los proyectos demostrativos, como la producción de hortalizas en ambientes protegidos y el seguimiento a los cultivos de la *Jatropha*. También hay expectativas acerca del papel que debería tener el INDER, de acuerdo con sus competencias. Sin embargo la Universidad de Costa Rica y el CITA, permanecerán y seguirán acompañando las agrocadenas, situación que permitirá fortalecer a las y los productores para lograr la sostenibilidad de las acciones ejecutadas durante el periodo de la intervención. Paralelo a ello, la FAO continuará por un año más, atendiendo este proyecto. A la fecha se encuentra a nivel de aprobación un proyecto de cooperación técnica ante las diferentes instancias de FAO, lo cual podría ser un apoyo importante para la sostenibilidad del Eje Agroindustrial del Programa. Referente al proyecto de producción de biocombustibles y como parte de las acciones de sostenibilidad, destaca la creación de una cooperativa de productores (COOPE AGROENERGIA R.L) como parte de una alianza entre uno de los principales socios locales (FEDECAC) y 25 familias productoras de *jatropha*.

En lo que respecta al Consejo de Competitividad, el Presidente de la Cámara de Ganaderos considera que esta instancia requiere tener un Director/a Ejecutivo/a con un alto perfil, que logre consolidar un fuerte soporte institucional y garantizar la buena marcha del CC. Indica que para no arriesgar el compromiso del sector empresarial se necesitan resultados, hay que tener “victorias rápidas”, no bastan las buenas propuestas. Comenta que está pendiente la concreción de una gestión que realizó con la Viceministra del MAG, para que esta entidad aporte una plaza para la Dirección Ejecutiva.

Una instancia que está haciendo falta en el entramado institucional para el seguimiento de los resultados del PC es el sector cooperativo financiero, que como sector está muy posicionado en la región, pero no integrado en la dinámica de desarrollo regional impulsada desde el PC.



Con respecto a la Federación de Municipalidades de la Región Sur de la Provincia de Puntarenas (FEDEMSUR), según las personas entrevistadas esta instancia, pese a los esfuerzos de fortalecimiento que se han realizado, no tiene la capacidad técnica para dar seguimiento a los compromisos asumidos en el PRODOC, respecto de la puesta en marcha del Observatorio Regional, la simplificación de trámites y las CREAPYMES. Indican asimismo, que son aspectos personales los que están incidiendo en esta situación. Pese a lo anterior, es evidente la apropiación de los gobiernos locales en los procesos de simplificación de trámites, las CREAPYMES, el compromiso e interés en proyectos de trascendencia regional como el Mercado Regional, el Aeropuerto, el involucramiento en las instancias asociativas, entre otros.

Sobre las acciones puntuales para garantizar la continuidad de los efectos, en los territorios indígenas, se han desarrollado diversas acciones orientadas a la sostenibilidad de las empresas turísticas y de artesanías establecidas, tales como, señalización en territorios indígenas, identificación y validación de rutas, nombres de los senderos, imágenes que representan cada recorrido, productos principales, sustitutos, complementarios y servicios asociados. Alianzas con actores claves, FAMTRIP con tour operadores, campaña “Por el Etno Turismo de la Región Brunca”. En materia de políticas públicas se impulsó el cambio en los requisitos necesarios para optar por la declaratoria Turística en los Territorios Indígenas.

**Danilo Santos: Proyecto Paradero Etnoturístico Terciopelo.**

Tengo un proyecto turístico, ofrezco una buena vista, reforestación, bosque primario, zompoperas, casa de descanso, alimentación, senderos. Me estoy preparando, ya he recibido capacitación como guía turístico con el INA y el curso de manipulación de alimentos. Me dieron equipo para mantenimiento de los senderos. Con la OET aprendí como recibir a la gente y como enseñar conservación, seguridad alimentaria y nutricional según nuestras costumbres.

En cuanto a la asociatividad, se crea la Asociación de Turismo étnico MENSULI, la Cámara de Turismo Indígena de la Región Brunca (CATORBRU), conformada por un representante de cada Territorio Indígena, así como un Consorcio de Promoción del Turismo de la Región Brunca, para dar apoyo en la promoción turística. Hay empresas ya establecidas como el Paradero Etnoturístico Terciopelo, el

**Carmen Romero, Grupo de Mujeres Artesanas del Territorio Indígena La Casona.**

Tengo 7 hijos, mi madre y mi abuela me enseñaron a hacer las artesanías. Mis artesanías se llaman CaminoNgäbe. Al principio tenía vergüenza, pero ahora me gusta mucho compartir y estoy contenta de abrir caminos.

Sendero de Plantas Medicinales Kriblú y el Grupo de Mujeres Artesanas de la Casona, que elaboran artesanías como bisutería, chácaras, matates, bordados, entre otros

La coordinación inter-agencial(OIM-PNUD-ONUDI), para el fortalecimiento e incorporación de los temas de etnoturismo, en la agenda del ICT y lograr mejor involucramiento de la oficina regional, aprovechando el marco de acción que implica el decreto Presidencia – Ministerio de Turismo para posicionar y promocionar el tema a nivel internacional, es otro elemento clave de sostenibilidad.

Según visita de campo se constata que las inversiones en infraestructura y equipamiento programadas se han realizado con éxito. No se tiene certeza de si todas las iniciativas beneficiadas podrán ejecutar el 100% de los recursos aprobados.

**Otras consideraciones sobre la sostenibilidad:**

En el informe de la Evaluación Intermedia se indica que:

*“Desde el punto de vista de la sostenibilidad sería importante que (...) los diferentes actores fueran identificando las acciones que aseguren la apropiación por parte de los mismos, tanto en el seno de*

*la organizaciones involucradas como en los territorios indígenas. Quizás el inicio real de las actividades dirigidas a estos colectivos, una vez superada la fase de estudios fortalezca la sostenibilidad de las acciones (...)*

*Adicionalmente, y de cara a asegurar la sostenibilidad del Programa se hace imprescindible reforzar la interlocución con las instituciones vinculadas e involucradas en la puesta en marcha del PC. Es imprescindible que todas ellas sean conscientes de su importancia de cara a la continuidad y replicabilidad de los procesos emprendidos por el programa y del marco de resultados establecidos. De lo contrario el PC se limitará a promover acciones observadas como interesantes pero escasamente capitalizadas (p.31)”*

En consonancia con esta recomendación contenida en la evaluación intermedia y de acuerdo con la coordinación técnica del PC, tanto por los contenidos programáticos del PRODOC (atinentes y concordantes con la realidad local), así como por el liderazgo del MEIC en la orientación del PC, los

productos que se han establecido están siendo institucionalizados, con el compromiso y participación de las distintas contrapartes, tales como el MAG, MEP, PROCOMER, MIDEPLAN, ICT,

#### Alcalde de Coto Brus

En Coto Brus es muy fácil trabajar en equipo, hemos compartido la experiencia con la gente de Acosta. El PC me ayudó a trabajar en equipo, expusimos el trabajo en el Hotel Radisson y lo van a tomar como modelo. A Don Esteban (Presidente Municipal) le entusiasma el trabajo que se ha hecho en los territorios indígenas.

INA; los Gobiernos Locales; la FEDEMSUR; el Sector académico y el sector privado, entre otros actores. El PC ha sido una herramienta de valor estratégico, que ha acercado al país al logro de metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND). En cuanto a la planificación local, se apoyó la elaboración de los planes estratégicos municipales y los planes de desarrollo local. Para la elaboración de estos planes se parte de la agenda de competitividad, lo cual evidencia la apropiación de los gobiernos locales

Los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) han contribuido al fortalecimiento de las Mipymes mediante una estrategia de regionalización, de fortalecimiento del mercado local y regional, de desarrollo de la oferta exportadora local y de acercamiento de estos servicios a las Mipymes.

Otro factor de sostenibilidad de los resultados y productos del Programa Conjunto, es su alineamiento con la política pública y la promoción de instrumentos de política pública mediante decretos, convenios de cooperación inter-institucional y cambios en reglamentos, que benefician y fortalecen las capacidades competitivas de la Región Brunca, pero que a su vez tienen cobertura y alcance nacional. Entre otros, se destacan los siguientes: Política Nacional de Pymes y Política Nacional de Emprendedurismo; Reglamento de Creación del Consejo de Competitividad de la Región Brunca; Simplificación de Trámites en la Inscripción de Empresas; Modificación de la reglamentación de ICT que posibilita el acceso de los emprendedores de los Territorios Indígenas (TI) a las certificaciones establecidas, permite visibilizar la existencia de los TI en el mapa turístico nacional y los hace sujetos de los beneficios de los programas del ICT de promoción y divulgación; Convenio Marco de Cooperación interinstitucional MEIC-ICT, para el apoyo a las Mipymes turísticas; Convenio de Cooperación MEIC – MIDEPLAN para la creación y establecimiento de los Consejos Regionales de Competitividad; entre otros.

La misión del Secretariado del Fondo en su informe de la visita realizada en octubre del 2010, plantea que: *“El mayor reto sin duda de esta ambiciosa apuesta de cambio por un nuevo enfoque político es garantizar la **sostenibilidad** de las actividades que hayan probado ser exitosas. Esto pasa necesariamente por asegurar el apoyo político para su continuidad, comprometer los presupuestos necesarios para su funcionamiento, y establecer las alianzas necesarias para conseguir apoyos externos.*

*Otro factor importante que contribuirá a mejorar la sostenibilidad de los programas es aumentar el nivel de implicación de todos los actores locales involucrados o afectados por las actividades de los programas. Su liderazgo en algunas de las actividades es muy importante ya que la continuidad de muchas de los servicios que se ofrecen desde los programas dependerá de su capacidad de darle seguimiento.” (el subrayado es nuestro).*

Al respecto y según se indica en el informe del segundo semestre del 2012, de distintas formas se han fortalecido a las organizaciones locales y regionales. Por ejemplo, a FEDEMSUR en su gestión organizativa, administrativa, financiera y a impulsar proyectos de atención emergente, visualizar y gestionar proyectos que garanticen la sostenibilidad de la Federación y el FORO DE AUTORIDADES MUNICIPALES (del cual FEDEMSUR tiene la Secretaría Ejecutiva), que opera como plataforma para el análisis de los problemas regionales a partir de lo cantonal y ha posibilitado que FEDEMSUR fortalezca su participación regional, impulsando proyectos avalados por los gobiernos locales de la región. Con **FEDECAC** se ha establecido una articulación para impulsar el Programa experimental de JATROPHA, adicionalmente se ha fomentado la participación del MAG y de sus instancias técnicas regionales y locales para “anclar” la transferencia de tecnologías productivas. Se ha asegurado también la participación de organizaciones de base y de otras instancias relacionadas con la política energética (caso RECOPE), el desarrollo rural (caso INDER), y productos para el financiamiento ambiental (caso de FONAFIFO).

El **Consejo de Competitividad Regional y su Secretaría Técnica**, ha recibido apoyo para su organización y funcionamiento. Así también, la institucionalidad regional, en particular, **MIDEPLAN, MEIC, PROCOMER, MAG-PDR, MINISTERIO DE TURISMO-ICT, INA, INAMU, MINISTERIO DE SALUD, IDA, MOPT, CCSS, DINADECO, MEP, MINAET, FUERZA PUBLICA**, entre otras instituciones, dan sustento y seguimiento a orientaciones estratégicas definidas por el Gobierno nacional, así como otros actores locales, incluyendo al Sector Privado, el sector de economía social, la academia y el sector financiero, que también aportan recursos para la inversión y la prestación de servicios de apoyo y desarrollo empresarial para las Mipymes. El **MEP**, mediante la capacitación de docentes en la metodología CODE en 13 Colegios Técnicos Profesionales (CTP) de la Región, que actúan como supervisores(as) y promotores(as) de la cultura de empresariedad, con los cuales se apuesta a promover los cambios definitivos en el diseño curricular del sistema de educación técnica; y funcionarios(as) administrativos(as) que gestionan la administración de estas capacidades.

La propuesta de sostenibilidad del PC y el seguimiento de la misma, evidencia que las agencias han venido trabajando en las siguientes líneas estratégicas para garantizar la sostenibilidad: escalamiento y réplica de los resultados, inserción temática en las agendas institucionales, apropiación comunitaria, fortalecimiento de los gobiernos locales, asociatividad, apalancamiento y transferencia de capacidades.

**3.3.2 Replicabilidad:** Grado en que las acciones, contenidos programáticos y productos del PC pueden ser replicables en otros programas e instancias una vez concluida la intervención.

De la lectura de diversos documentos y las entrevistas se deduce que hay un gran esfuerzo y voluntad de las instancias parte del PC, bajo el liderazgo del MEIC, MAG y el MEP, para crear condiciones que garanticen la replicabilidad y escalabilidad de los principales productos del PC.

El Modelo Regional de Competitividad conlleva un proceso de establecimiento de foros sectoriales, creación de una agenda de competitividad, establecimiento del Consejo de Competitividad (CC) y la

formalización de la organización con sus instancias ejecutiva y técnica, así como, la creación, aprobación y ejecución de políticas públicas locales para la competitividad, tales como los planes estratégicos municipales y los planes de desarrollo humano local. Para promover las políticas públicas locales se dispone de una Guía Metodológica que contiene los criterios a observar para generar una Política Pública por parte de los Gobiernos Locales. El Modelo de Competitividad se está replicando en Limón, la Región Huetar Norte y la Zona Alta de Guanacaste.

El MEIC y el MEP tienen previsto que para febrero del 2014, se replique el programa CODE y el establecimiento de incubadoras de empresas en colegios técnicos de la Región Brunca, Región Huetar Norte y en la provincia de Limón, con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo. La metodología CODE se escaló a nivel nacional al ser incluida en la currícula de formación técnica del MEP, así también, deja capacidad instalada en el país, por ejemplo, los educadores / as certificadas en la Región Brunca serán los que capaciten a los de Limón.

La replicabilidad de las agro cadenas productivas es de interés para instituciones como el MAG, que se ha apropiado de algunos modelos y propuestas, tal es el caso de las casas sombra para hortalizas (tecnología apropiada) propuestas por FAO y financiadas por el IMAS, que han sido apropiadas por el Consejo Sectorial Regional de la Región Brunca, aprobando recursos adicionales para financiar más casas sombra. Asimismo la propuesta de FAO sobre infraestructura de la Feria de Ciudad Neily, también ha sido reforzada por el MAG, mediante la aprobación de transferencias al CAC de Corredores. En el caso de la Feria de Ciudad Neily, la UNED tiene en sus planes mediante el trabajo conjunto con CRI Sur, aplicarlo a la Feria de San Vito de Coto Brus.

Otros productos con perspectiva de ser replicables son: el proceso de formación y fortalecimiento de consorcios de exportación en Limón, según la metodología de ONUDI; la simplificación de trámites en Limón y la Región Huetar Norte; la creación de distintivos regionales; la metodología de cadenas de valor para el desarrollo de sectores productivos, en especial la agroindustria y el proceso de mejora regulatoria a través del trámite de inscripción de empresas y otorgamiento de patentes.

Así mismo, los consorcios de exportación, como modelo de desarrollo empresarial, se estarán replicando en la Región Atlántica como parte del proyecto Limón Ciudad Puerto. Las empresas tendrán la habilidad para promover, establecer y gestionar los Consorcios, que le permitirían promocionar sus productos de manera permanente y crear una primera muestra de casos exitosos que sirvan como ejemplo para reproducir la creación de este tipo de alianzas con potencial de exportar. Asimismo, de integrar una plataforma de profesionales locales que fomenten el desarrollo de este tipo de iniciativas.

La Municipalidad de Coto Brus, compartió con la Municipalidad de Acosta la metodología de planificación del Plan de Desarrollo Cantonal y el Plan Estratégico Municipal.

### **3.3.4 Situación financiera del Programa Conjunto**

La información financiera corresponde al informe semestral julio – diciembre del año anterior. Al 31 de diciembre del 2012, el 100% del presupuesto operativo aprobado por el MDGF estaba comprometido. Cinco agencias tenían el 100% de los recursos transferidos comprometidos.

Se indica como salvedad que los datos utilizados corresponden a diciembre 2012, pues la información financiera a mayo 2013 sólo fue suministrada cuando este informe ya estaba en su etapa final de edición, lo cual no permitió realizar una revisión exhaustiva de la información a mayo 2013, que efectivamente

permitiera buscar explicaciones satisfactorias a las diferencias que se observaron a priori entre el reporte a diciembre 2013 y el de mayo 2013<sup>20</sup>. No obstante para efectos de ilustración del lector, en anexo 6 se incluye la tabla resumen de la situación financiera al 31 de mayo del 2013, tal y como ha sido suministrado por la OCR.

**Tabla 4. Resumen presupuestario estimado al 31 de diciembre de 2012 (dólares americanos)**

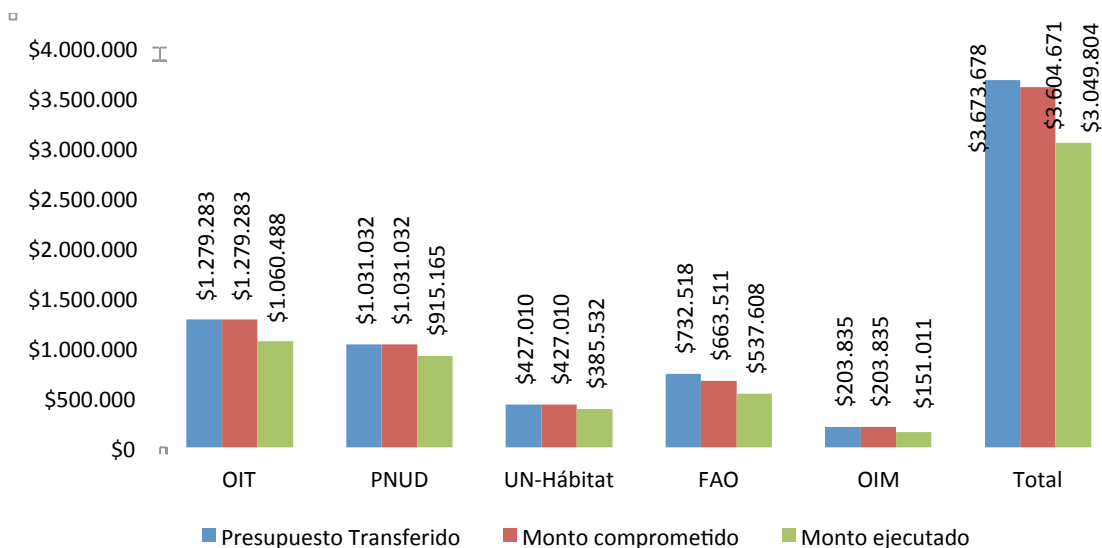
Agencia	Presupuesto operativo aprobado	Monto Total Transferido	Presupuesto Comprometido	Presupuesto Ejecutado	Presupuesto Comprometido	Presupuesto Ejecutado
<b>OIT</b>	1.279.283	1.279.283	1.279.283	1.060.488	100%	83%
<b>PNUD</b>	1.031.032	1.031.032	1.031.032	915.165	100%	89%
<b>UN-Hábitat</b>	427.010	427.010	427.010	385.532	100%	90%
<b>FAO</b>	732.518	732.518	732,518	537.608	100%	73%
<b>OIM</b>	203.835	203.835	203.835	151.011	100%	74%
<b>OCR</b>	326.322	326.322	326.322	261.135	100%	80%
<b>Total</b>	<b>4.000.000</b>	<b>4.000.000</b>	<b>3.930.993</b>	<b>3.310.939</b>	<b>98%</b>	<b>84%</b>

**Fuente:** Elaborado sobre el reporte financiero de las Agencias del SNU. Unidad de Monitoreo y Evaluación, Oficina de la Coordinadora Residente.

**Nota:** PNUD OCR incluye costos de M&E, Coordinación y Comunicación. Las cifras incluyen overhead de 7% de cada agencia. Datos estimados a 31 diciembre 2012.

<sup>20</sup>Existen algunas diferencias entre los datos a mayo 2013 y diciembre 2012 que no fueron posible de contrastar contra evidencia documental, ni informes formales. La información suministrada consistió en una hoja de Excel, enviada por correo electrónico. A manera de ejemplo, los datos referentes al presupuesto comprometido para la OIT, a mayo 2012 según la hoja de Excel, contrario a lo esperado, disminuyen con respecto a los datos incluidos en el informe oficial a diciembre 2013. Por otra parte, los datos correspondientes al presupuesto ejecutado a mayo 2013, aumentan (como era de esperarse) para todas las agencias con respecto a los datos de diciembre de 2012. No obstante, este aumento que en total para todas las agencias sumó 634,012.98, no fue posible verificarlo contra informes oficiales de las agencias, pues las visitas de campo y entrevistas con cada una de las agencias (donde se revisaron informes y documentos atinentes a ellas) ya habían sido realizadas.

**Gráfico 3 Estado Financiero del Programa por agencia del SNU a 31 diciembre 2012**



**Fuente:** Elaborado sobre el reporte financiero de las Agencias del SNU. Unidad de Monitoreo y Evaluación, Oficina de la Coordinadora Residente.

**Nota:** recursos operativos, no incluye costos de M&E, Coordinación y Comunicación (PNUD OCR)

Otro aspecto importante de señalar en este apartado es la cuantificación de los aportes realizados por las instituciones públicas y privadas participantes en el Programa Conjunto, que asciende a la suma de 1,8 millones de dólares durante el período de ejecución del PC, según se indica en el siguiente cuadro.

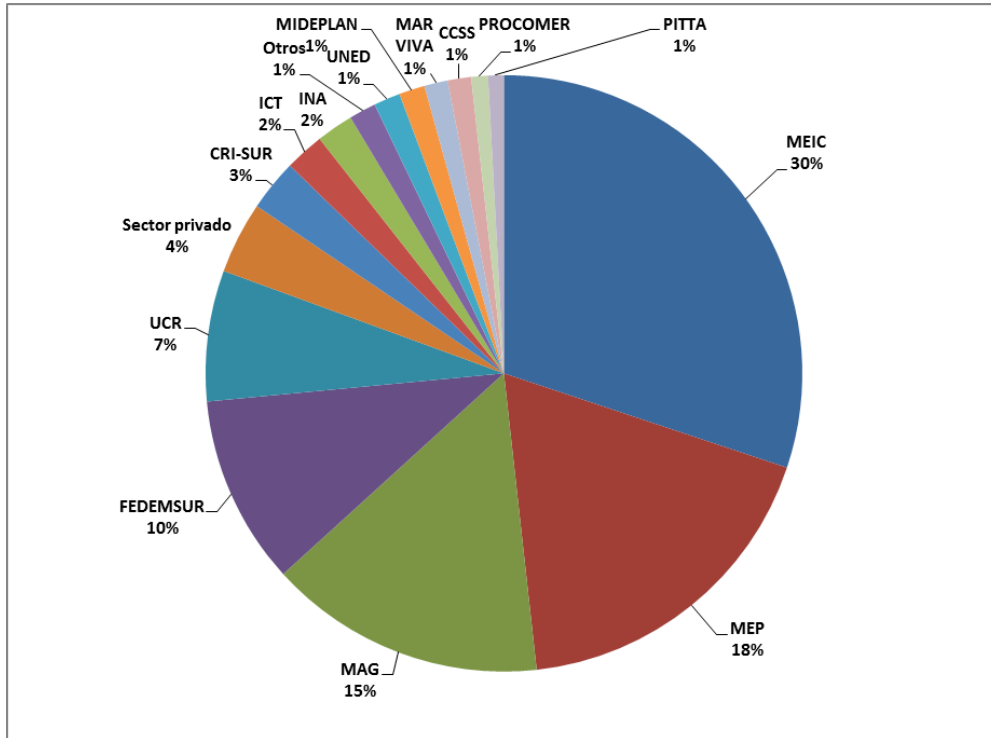
**Tabla 5. Resumen de Aportes Institucionales (en US dólares)**

Tipo	Donante	Total	Aplicados de setiembre 2009 a diciembre 2012	Previsto I semestre 2013
Participación de otras Instituciones en los gastos	Gobierno e Instituciones	\$1.826.571	\$ 1.187.981	\$638.590

Nota: No incluye la cuantificación de los aportes a proyectos productivos del Programa de Transferencias del MAG.  
Fuente: Informe Seguimiento Semestral Julio a diciembre 2012

La participación institucional en este aporte se detalla en el siguiente gráfico.

**Gráfico 4. Aportes institucionales al programa**



Fuente: Informe Seguimiento Semestral PC - Julio-Diciembre 2012

Adicionalmente, el PC ha gestionado otros recursos del Programa de Transferencias del MAG y del IMAS que benefician a organizaciones de productores y a productores individuales en condición de pobreza.

Por su parte, JUDESUR aportará recursos para el financiamiento de actividades incluidas en la agenda regional de competitividad, tal es el caso del Proyecto de Mercado Regional y eventualmente de acuerdo con una solicitud planteada por FAO, para darle un apoyo adicional al proyecto de Jatropha que está siendo financiado en parte del IMAS

### III. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

El Programa Conjunto tenía como enfoque primordial el desarrollo de la competitividad para la Región Brunca para reducir la pobreza de dicha región. Un objetivo un tanto ambicioso pues la reducción de la pobreza no es una tarea sencilla para cualquier país o región. En ese sentido, aunque el diseño del programa ha sido el adecuado para lidiar con los problemas que enfrentó (un sector privado desarticulado, de relativa baja competitividad, con una institucionalidad con limitada coordinación, ingresos de la población relativamente bajos, etc.), los factores internos y externos al PC han ejercido influencia en la habilidad de los grupos beneficiarios para lograr los objetivos proyectados. Por tanto, lograr la reducción de la pobreza en un periodo tan corto y con recursos relativamente limitados no ha sido un resultado logrado a cabalidad.

No obstante, es importante señalar que el PC ha sido una iniciativa relevante pues activó positivamente las fuerzas locales (públicas, privadas, académicas y de la sociedad civil) a favor del desarrollo económico de la región. Es de destacar que el concepto y enfoque del PC aún mantiene su relevancia dadas las condiciones actuales de una región, que se caracteriza por sus bajos índices de desarrollo, con una actividad productiva y comercial desarticulada, iniciativas empresariales incipientes y de bajo valor agregado, con mano de obra no calificada.

Es también importante mencionar que el abordaje seguido ha producido cambios a nivel estructural en la región, como por ejemplo el constituir y mantener funcionando el Consejo de Competitividad (como órgano que aglutina la institucionalidad presente en la región, en comunión con el sector académico, el sector empresarial y la sociedad civil y que además cuenta con una Agenda de Competitividad como guía o curso de acción estratégico), el proceso seguido para la simplificación de trámites en los gobiernos locales con lo que se contribuye sustancialmente en mejorar el clima de negocios, la reducción de costos transaccionales y un ambiente más propicio para el desarrollo de iniciativas privadas.

El análisis muestra que la participación de beneficiarios directos e indirectos ha sido muy positiva, alcanzando un número mayor a 4 mil beneficiarios directos, estos a nivel del sector público nacional y local, privado, grupos indígenas y académicos. En ese sentido, la distribución de los beneficiarios muestra los siguientes datos: estudiantes capacitados en CODE (37,4%), personas indígenas (25,9%), personas pertenecientes a organizaciones de Mipymes 11,3%, personas de instituciones de las municipalidades 7,5%. Lo anterior sin contabilizar los beneficiarios indirectos y otros beneficios indirectos como los apuntados anteriormente. A los anteriores logros contribuyó el desarrollo de las actividades del programa de forma alineada con el cronograma de actividades tal como se definió por el equipo de proyecto y los planes de acción anual, no obstante el rezago generado al inicio la ejecución del PC.

Se realizó una valoración de la inversión realizada por beneficiario en cada una de los componentes del programa durante su tres años de ejecución, y en todos los casos se obtuvieron índices (inversión/beneficiario) satisfactorios, pues con relativos pocos recursos se obtuvieron resultados muy positivos, en términos no solo de beneficiarios directos sino de beneficiarios indirectos y otros beneficios sociales y económicos cualitativos, como mejora del clima de negocios, simplificación de trámites, cambio hacia una cultura emprendedora en los colegios técnicos, mejora en las cadenas agroindustriales, mejora de la asociatividad empresarial, articulación institucional pública en la región, incorporación de grupos étnicos, fortalecimiento de competencias en los docentes, fortalecimiento del modelo de competitividad, etc.



Se ha observado un ejercicio efectivo de liderazgo por parte de las instituciones contrapartes públicas nacionales y locales en las intervenciones de desarrollo, principalmente del Ministerio de Economía, Industria y comercio. En ese sentido, la institucionalidad pública (MEIC, MEP, MAG) logró un alto liderazgo en la ejecución del programa y un alto grado de apropiación. Por otra parte la/os beneficiarios tuvieron un papel activo y bastante significativo en los resultados obtenidos y en la eficacia del programa. La participación decidida de la institución líder fue un garante de la apropiación y avances del programa.

El PC tuvo un enfoque multisectorial y facilitó la cooperación entre una variedad de actores. La construcción conjunta y el involucramiento de los funcionarios institucionales permitieron alcanzar los resultados esperados. La cooperación inter-agencial posibilitó la construcción de una visión articulada que capitalizara las fortalezas de todas las agencias involucradas. Igualmente el programa se ejecutó con unas alianzas sólidas entre las agencias de Naciones Unidas y las instituciones contrapartes. Contribuyó en estos resultados el disponer de una oficina en la región en la que confluían el personal técnico de las agencias y la coordinación y articulación ejercida por la Coordinadora Técnica Nacional del PC.

La mayoría de las acciones muestran niveles de logro muy positivos, en el orden del 100% de ejecución.

Se observó un alto compromiso institucional a nivel nacional, regional y local, con las iniciativas generadas en el marco del Programa Conjunto. Los productos que se han establecido en el PC están siendo institucionalizados, con el compromiso y participación de las distintas contrapartes, tales como el MAG (cadenas agroindustriales), MEP (CODE), PROCOMER, MIDEPLAN, ICT (certificados de sostenibilidad turística), INA (fortalecimiento de competencias por medio de programas de capacitación); los Gobiernos Locales (Simplificación de trámites); el Sector académico (UNED, CITA de UCR) y el sector privado (consejo de competitividad, proyectos productivos, etc.) , entre otros actores. Mención aparte merece el caso de FEDEMSUR, que si bien inició con un alto compromiso, al final del proceso su participación decayó considerablemente, a tal grado que el Observatorio MIPYME es probable que sea trasladado bajo la tutela de la UNED<sup>21</sup>.

El modelo desarrollado se enfrenta a grandes retos y riesgos, pues como se ha mencionado el desarrollo de la competitividad y la reducción de la pobreza no son tareas sencillas. Mejorar los índices de desarrollo humano, incrementar las fuentes de empleo, consolidar iniciativas empresariales innovadoras y de valor agregado, fortalecer la asociatividad empresarial y las agro-cadenas como alternativas productivas generadoras de ingresos, integrar de manera coordinada las iniciativas de las agencias de gobierno, son retos del modelo y enfoque iniciados por el PC. Igualmente la continuidad del Consejo de Competitividad dependerá en mucho de la participación decidida del sector privado en coordinación con la institucionalidad presente en la región y la contribución de la sociedad civil. Estos retos pueden ser minimizados si se mantienen los objetivos comunes, la agenda de los puntos relevantes para la región, la fortaleza de las alianzas público privadas y el liderazgo de las instituciones del Estado. Éste último aspecto es crítico para la sostenibilidad de los resultados y las acciones implementadas. El liderazgo asumido por el MEIC en todo el proceso, así como la participación del MEP y del MAG, ha sido fundamental para los avances logrados.

---

<sup>21</sup> Tal como se ha indicado el traslado del Observatorio surge a raíz de los cambios en la capacidad de gestión y compromiso por parte de FEDEMSUR que, por un lado, aún no resuelve su sostenibilidad operativa y, por otro lado, no responde con celeridad a los compromisos del PC.

Uno de los representantes locales ha manifestado sobre “la importancia de que las instancias que den seguimiento y sostenibilidad a los resultados del PC tengan claridad que la Región Brunca ya tiene definida su estrategia de desarrollo (...)”. Esto es un claro indicativo del nivel de conciencia y apropiación que ha permeado a los actores relevantes del proceso.

Ha habido un gran esfuerzo y voluntad de las instancias parte del PC, bajo el liderazgo del MEIC, para crear condiciones que garanticen la replicabilidad y escalabilidad de los principales productos del PC. El Modelo de Competitividad se está replicando en Limón, la Región Huetar Norte y la Zona Alta de Guanacaste. El MEIC y el MEP tienen previsto que para febrero del 2014, se replique el programa CODE y el establecimiento de incubadoras de empresas en colegios técnicos de la Región Brunca, Región Huetar Norte y en la provincia de Limón. La metodología CODE ha sido incluida en la currícula de formación técnica del MEP. El modelo de consorcios de exportación está siendo replicado en el Programa Limón Ciudad Puerto.

Los gobiernos locales de cada Cantón de la Región Sur están generando importantes cambios en la planificación regional para la competitividad y desarrollo local; el Consejo de Competitividad surge para articular las acciones de las instituciones, sirviendo esta como una red que trabaja en conjunto y genera una plataforma consistente donde se articulan actividades y se garantiza la sostenibilidad de procesos de mediano plazo.

Los modelos de negocios comunitarios inclusivos alrededor del turismo étnico, se han constituido en una propuesta innovadora que surge como una alternativa que facilita procesos de mejora en la calidad de vida de la población con la finalidad de generar mecanismos sostenibles de conservación de los recursos naturales; es decir al incrementar el capital social, se crean las bases del desarrollo de las comunidades, principalmente al facilitar procesos de empoderamiento local.

Como parte de este programa, y utilizando los resultados alcanzados del PC, se promovieron espacios adecuados para brindar asistencia técnica a las microempresarias en diversos temas de su quehacer empresarial, principalmente en áreas de la gestión tales como procesos productivos (buenas prácticas, calidad, servicio al cliente, desarrollo de imagen y diseño de productos), gestión administrativa y legal (toma de decisiones, organización y requerimientos legales para ser proveedor de productos), tanto de manera individual como asociativa. Por otro lado, de proporcionar acompañamiento en gestión comercial y fortalecer capacidades para consolidar mercado para sus productos y/o servicios.

#### **Los consorcios y la asociatividad**

Los consorcios de exportación se implementaron en la práctica del PC como un modelo de fomento de la asociatividad empresarial. Entre los beneficios que ofrece un consorcio para las MIPYMEs están las economías de escala derivadas de las compras conjuntas de insumos y contratación conjunta de servicios, con la consecuente disminución de costos; igualmente se generan posiciones competitivas en la fijación de precios al vender de forma consolidada. Este enfoque se diferencia de los modelos de gestión individual, donde las micro y pequeñas empresas tienen menor poder de negociación y limitado acceso al financiamiento. La asociatividad como modelo eleva la competitividad, evita la duplicidad de inversiones y permite mantener la individualidad en el manejo de cada empresa.

Hay consenso en las instancias entrevistadas acerca del fuerte liderazgo del MEIC en la ejecución del PC, por ejemplo, para la articulación de instancias públicas y el logro de una más decidida participación de la institucionalidad regional en la definición de la estrategia de desarrollo económico local, también hay preocupación sobre el impacto que puede tener en la sostenibilidad de los resultados del PC, el cambio de gobierno en mayo del año próximo.

La estructura de gobernanza del PC es acertada según el criterio de las personas entrevistadas, al considerar la participación de un Comité Técnico Nacional resolviendo aspectos globales del PC y tomando decisiones políticas. Y, en la región, un Comité Técnico Local y una Unidad de Coordinación responsable de las decisiones de tipo técnico y logístico y la coordinación multisectorial, garantizando la territorialidad de la implementación del PC.

Hay una valoración muy positiva de los resultados de desarrollo del PC, porque la mayoría de ellos quedan inmersos dentro de políticas públicas y de las prioridades de la agenda nacional.

El PC hace una apuesta futurista de un modelo que posiciona el desarrollo económico local en una coyuntura de cambio climático, un contexto multicultural y en un territorio con bajos índices de desarrollo humano.

La implementación del Programa Conjunto ha desarrollado una serie de prácticas que permiten derivar lecciones aprendidas, que han contribuido a que sus resultados tengan un gran potencial para su replicabilidad y escalabilidad, lo cual ya se está haciendo efectivo. A continuación un listado de algunas buenas prácticas y/o lecciones aprendidas.

1. Fomentar la participación de actores locales en la elaboración de la propuesta de los programas, lo que contribuye no solo en la pertinencia de la propuesta en cuanto a dar respuesta a los principales problemas, sino en la fluidez y compromiso local en la implementación de esos programas, aspecto fundamental para su éxito y apropiación.
2. Propiciar el liderazgo político y técnico de la institución y agencia líder, articulación de instancias públicas y decidida participación de la institucionalidad regional en la definición de la estrategia de desarrollo local. Como parte del diseño y posterior aplicación de otros programas es importante tener en consideración el compromiso y liderazgo que puedan ejercer algunas de las contrapartes.
3. Garantizar la participación articulada de las agencias del Sistema de Naciones Unidas. En el caso del PC esto incidió en la participación de las instituciones en forma sectorial e intersectorial, e influyeron en que la sostenibilidad, replicabilidad y escalabilidad del proyecto sean un elemento fundamental para la etapa post proyecto.
4. Alinear los productos esperados con el Plan Nacional de Desarrollo y los planes institucionales y la coherencia con la normativa promovida desde el PC para afianzar los resultados y dejarlos anclados en el marco de las políticas públicas.
5. Afianzar procesos o bien complementar recursos con respecto de las acciones que se han venido ejecutando por parte de la cooperación. Ejemplos: FEDEMSUR con DEMUCA y la Cooperación Andaluza en la mejora de la infraestructura del TI La Casona.
6. Desarrollar la estrategia de mejora del entorno y clima de negocios (desde lo público y lo empresarial), para el surgimiento de nuevos negocios y el crecimiento de los actuales.
7. Construir el capital social y humano de la región, requerido para los consensos entre la estrategia de competitividad y los subproductos de la misma. i. Foros sectoriales (Sector privado – agroindustria y turismo-, Sector municipal, Sector académico y Sector institucional); ii. Consejo

de Competitividad; iii. Agenda de Prioridades para el Desarrollo Competitivo Regional; iv. Comisiones Temáticas (para análisis y definición de propuestas e incidencia a nivel nacional y regional; v. Secretaría Ejecutiva y Comisión Técnica (instancias ejecutivas y de soporte técnico del CC).

8. Impulsar el programa de mejora regulatoria en las municipalidades con énfasis en el proceso de simplificación del trámite de inscripción de empresas, reduciendo el plazo para obtener una patente, lo cual contribuye con la mejora del clima de negocios.
9. Fortalecer la cultura emprendedora mediante la metodología CODE en colegios técnicos de la región, quedando posicionado en la estructura educativa para ser aplicado a nivel nacional, mediante un convenio MEIC- MEP y OIT. La experiencia desarrollada muestra que es posible realizar un cambio del paradigma de la educación, generando una transformación tanto de la forma como del enfoque de enseñanza, dirigido hacia la cultura emprendedora. La lección derivada además, es que se debe complementar con un entorno favorable para el desarrollo de empresas innovadoras y de valor agregado.
10. Impulsar incubadoras (Centros de Desarrollo Empresarial de Valor Agregado) de proyectos e iniciativas empresariales de los estudiantes y egresados de los colegios técnicos, ubicadas en los centros educativos. Práctica que podría escalarse a toda la región Brunca y con perspectiva de replicarse en la región Huetar Norte y en la provincia de Limón.
11. Fortalecer las iniciativas productivas mediante la búsqueda sistemática de recursos financieros complementarios al PC, mediante transferencias institucionales a los productores y sus organizaciones, canalización de financiamiento de planes de negocio de productores individuales, transferencias para las inversiones en el mantenimiento de plantaciones de *Jatropha* (IMAS y JUDESUR) y en el apoyo y gestión de transferencias gubernamentales (MAG) para organizaciones de productores. El monto de recursos efectivos movilizados supera el millón de dólares.
12. Establecer redes empresariales entre territorios indígenas tales como la cámara de emprendimientos de etnoturismo a nivel nacional, CATORBRU y la Asociación MENSULI, en el territorio de LA CASONA), lo cual permitió el establecimiento de rutas y circuitos con productos turísticos étnicos y de turismo rural.
13. Crear distintivos regionales, para apoyar los esfuerzos de articulación, alineamiento y alianzas entre muchos actores locales. Durante la visita de campo de la evaluación se pudo constatar que el logotipo regional se está utilizando de diversas formas, por ejemplo en hoteles, en las carpetas de organizaciones, entre otras. La lección derivada es que el distintivo es un primer paso que brinda un sentido de cohesión y pertenencia. Otros pasos deben llevar hacia la homologación y estandarización de procesos y de calidad de cara a una marca-región.

## IV. RECOMENDACIONES

### ***4.1 Fortalecimiento del enfoque de Desarrollo Económico Local, el rol de los Gobiernos Locales y el Modelo de Competitividad***

Los gobiernos locales deben asumir un fuerte liderazgo para consolidar un enfoque integral del desarrollo de la Región. Esto en coordinación con la institucionalidad, el sector privado y la sociedad civil. Para ello debe existir claridad que el PC se ha enmarcado dentro de un enfoque que promueve el Desarrollo Económico Local (DEL), por lo tanto, la continuidad del modelo debe velar porque su alcance, enfoque, indicaciones estratégicas y acciones concretas estén dirigidas hacia el fomento y la consolidación del Desarrollo Local (DL) en lo económico y social; reconociendo sus características, actores, roles, alcances, beneficios y consideraciones prácticas de implementación.

El PC interpretó, asimiló e incorporó como parte de su estrategia un enfoque integrador de dinámicas sectoriales y logró articular intereses para fomentar la competitividad de la región, por medio de acciones pilares como la elaboración de la Agenda de Competitividad y la constitución del Consejo de Competitividad.

En la medida que es un esfuerzo organizado de toda la sociedad local será necesario un fuerte liderazgo del que deben apropiarse los gobiernos locales en comunión con la institucionalidad, el sector privado y la sociedad civil. En este contexto, para dar continuidad a la intervención del PC se requiere que los gobiernos locales, con el apoyo de los otros actores de la Región Brunca asuman los siguientes roles:

- Liderazgo: activación y canalización de las fuerzas sociales
- Articulador público-privado e impulso de la capacidad asociativa
- Creación de un entorno innovador para fomento empresarial: política educativa, política tecnológica, política ambiental, política infraestructura, política territorial.
- Garantizar cambio tecnológico en el tejido productivo y empresarial existente: capacidad de gestión, estrategias empresariales, gestión de innovación, avanzar a frontera tecnológica en procesos productivos y comerciales.
- Llevar a la práctica proyectos concretos que sean la “bandera” del Consejo de Competitividad, tal como el Mercado Regional y el Aeropuerto y otros incluidos en la Agenda de Competitividad de la Región.
- Incidir y reactivar la participación de JUDESUR para que apoye efectivamente con recursos la ejecución de los proyectos de la Agenda de Competitividad.

Continuar fomentando la integración y canales para el intercambio de información entre las municipalidades de la región, a través de los foros municipales y regionales donde puedan generar proyectos a nivel regional, es un reto. Asimismo, con el apoyo del gobierno central se debe potenciar más a los microempresarios de la región con procesos de acompañamiento en desarrollo empresarial, fortaleciendo también a las CREAPYMES ubicadas en las municipalidades.

Un componente importante es el de generar redes amplias dentro de las instituciones que cubren el ámbito regional Brunca; que conozcan y manejen la información generada en la región y que se ha originado con el PC, de esta forma los cambios de gobierno y de personal no debería afectar de manera directa la sostenibilidad de las acciones programáticas y los resultados del PC.

#### **4.2 Apoyo a los consorcios empresariales y las cadenas agroindustriales**

Tanto el MEIC, el MAG como el sector privado deben ser conscientes que la necesidad de diseñar e implementar estrategias colectivas se ha convertido no solo en una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas, sino que puede llegar a constituir un requisito básico para la sobrevivencia de las Mipymes. Incluso alguna de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas.

El desarrollo de un comportamiento interactivo de competencia y cooperación entre los empresarios, que dé sustento a la competitividad sistémica no está aún incorporado en el imaginario social de muchos empresarios y organizaciones sociales de la región. Es esta dificultad para cooperar y, por lo tanto, para abandonar parcialmente el comportamiento individual, lo que aparece como uno de los principales escollos que deben ser superados.

Es menester del Consejo de Competitividad con el concurso de la institucionalidad presente en la región, continuar fomentando la cultura de asociación empresarial, desarrollando liderazgos sustantivos en los empresarios y fortaleciendo los lazos de confianza entre ellos. La metodología de acompañar grupos empresariales cuyos beneficios sean mutuos, es fundamental para potenciar las iniciativas de desarrollo productivo y comercial de la región.

La asociatividad entre empresas es un fenómeno basado en la interacción entre individuos, por lo que debe ser entendido como un acto de naturaleza social. No obstante, en la medida en que los actores involucrados son empresas, o agentes socio – económicos que tienen como razón fundamental (aunque no única) la obtención de ganancias, entonces, al mismo tiempo debe ser considerado como un acto de tipo económico.

Dadas estas condiciones, los factores que determinan los rasgos, el funcionamiento y, sobretudo, los resultados de las acciones colectivas y de otras manifestaciones de la asociatividad empresarial son de tipo económico y social. Por ello, tres condiciones primarias deben estar presentes en futuras intervenciones para garantizar el éxito del apoyo a los consorcios:

1. **Los incentivos** hacia los integrantes del grupo empresarial que motivan las relaciones asociativas y el desarrollo de acciones de tipo colectivo. Normalmente estos incentivos son tanto de índole social pero principalmente económico. Éste último juega un papel fundamental en la motivación y permanencia de los individuos – empresas en el grupo y, por lo general, se traduce en términos de la rentabilidad que genera la actividad empresarial como producto de su integración al grupo y a la cadena.

2. **El liderazgo** asumido por los actores para llevar adelante el proceso de integración, coordinación y consolidación del grupo asociativo y de la cadena. Aunque en algunos casos este liderazgo no surge directamente del empresario (muchas veces el proceso inicialmente debe ser motivado y promovido por las instituciones participantes), en algún momento del proceso de consolidación del grupo y de la cadena, éste debe ser asumido por los empresarios del consorcio y/o la cadena.

3. **La confianza** entre los integrantes del grupo asociativo, no es claramente un fenómeno económico, sino más bien de índole sociológico del comportamiento humano. El fomento de las relaciones de confianza y el aumento de los niveles de confianza entre el grupo y del grupo hacia otras organizaciones es también una condición necesaria para garantizar la operatividad del grupo empresarial y de la cadena.

#### **4.3 Apoyo a los productores y organizaciones de pequeños productores en organización empresarial y comercialización**

El MEIC, MAG, INA en coordinación con el Consejo de Competitividad y JUDESUR deben desarrollar programas de fortalecimiento de capacidades en organización para la producción, organización para la comercialización y en mercadeo de los productos agroalimentarios, haciendo énfasis en el emprendedurismo, con especial atención a grupos de mujeres emprendedoras.

#### **4.4 Programa de desarrollo empresarial para la consolidación del turismo étnico**

El ICT, MEIC, INA, JUDESUR y el Consejo de Competitividad deben desarrollar un programa de acompañamiento y capacitación en Desarrollo Empresarial para las organizaciones y personas de las comunidades indígenas, que contribuya al rescate de tradiciones, valoración del patrimonio y desarrollo comunitario, y al fomento del emprendedurismo; utilizando como base el diagnóstico previo del PC. Para el desarrollo de este programa se pretende que el acompañamiento y la capacitación priorice en los siguientes temas:

- Diseño y calidad de los productos artesanales que elaboran los y las microempresarias indígenas, para que cumplan con los requerimientos mínimos deseados para su exitosa incorporación a la cadena de valor.
- Desarrollo o fortalecimiento de la imagen etno-cultural de los productos elaborados por los artesanos indígenas.
- Conocimiento de los requisitos legales de formalización para convertirse en proveedores formales de productos de calidad.
- Fortalecimiento de la imagen empresarial, promoción de desarrollo de marcas o nombre comerciales y elementos de mercadotecnia.
- Recomendaciones de posición ideal (display) en tiendas tipo “góndola caliente”, donde se maximice el espacio de exhibición de los productos en la tienda o en stand en ferias, considerando la visión de las personas artesanas y sus comunidades; es decir considerando la cosmovisión de cada grupo étnico particular, ya que cualquier intervención o idea de mercadeo debe estar ajustada a la identidad cultural y avalada por los miembros de la organización.
- Emprendedurismo, manejo y conducción de turistas, desarrollo de proyectos comunitarios, biodiversidad, ecología.
- Tener en cuenta situaciones particulares de los grupos con los cuales se trabaja; por ejemplo, considerar elementos de la cotidianidad de las emprendimientos que también cumplen con otras funciones, tales como amas de casa y/o líderes comunales.
- Reforzar el enfoque de género como eje transversal en los procesos de asistencia técnica y acompañamiento.

#### **4.5 Complemento al modelo CODE**

El modelo CODE ha generado un cambio en la forma de enseñanza y ha generado importantes sinergias entre docentes y entre docentes y estudiantes. Además ha permitido fortalecer la cultura emprendedora en los colegios técnicos, generando iniciativas que pueden desencadenar en ideas innovadoras de negocio con potencial de mercado. En ese sentido, CODE ha cumplido y cumple con el objetivo de cambiar el paradigma de la enseñanza y la cultura hacia el emprendedurismo y ha logrado formar unos

500 estudiantes con su metodología. Al analizar las etapas del Desarrollo Empresarial<sup>22</sup> el modelo aparece en la primera etapa de evolución o madurez o sea a nivel de cultura emprendedora y/o idea de negocio. Sin embargo, en la actualidad, las iniciativas desarrolladas por los jóvenes de los colegios técnicos no cuentan con una alternativa que les brinde una mayor posibilidad de desarrollo, más allá de la idea de negocio identificada.

Por ello, es importante y necesario dar continuidad con un modelo complementario que permita a aquellas iniciativas promisorias continuar por la senda de la empresarialidad. En ese sentido debería el MEIC, en coordinación con el MEP, INA y Sistema de Banca para el Desarrollo, diseñar una estrategia de intervención que permita implementar un modelo de acompañamiento y desarrollo empresarial, extra muros e intra-muros, por medio de un Centros de Desarrollo Empresarial Juvenil de Valor Agregado (CDEVA), para potenciar esas iniciativas promisorias y escalarlas a nivel empresarial y comercial.

Estos centros deberían tener como objetivo desarrollar y fortalecer iniciativas empresariales innovadoras y de valor agregado lideradas por jóvenes (hombres y mujeres) graduados o en proceso de graduación de los colegios técnicos y del modelo CODE, en los cantones de Buenos Aires, Osa, Coto Brus, Golfito y Corredores.

Se recomienda desarrollar al menos 3 Centros de Desarrollo Empresarial Juveniles de Valor Agregado, con iniciativas emprendedoras y empresariales de jóvenes de los cantones de la región sur, por medio de procesos de identificación y selección de proyectos innovadores en la cadena de valor que incorporen mejores prácticas de acuerdo con la demanda de mercado, promoviendo la asociatividad y los encadenamientos. Se debería dar prioridad (pero no limitado) a los proyectos que hayan iniciado con el modelo CODE del MEP, pues ya tienen una extensa base sobre la empresarialidad.

Se esperaría que los negocios efectivamente sean llevados hasta los niveles de desarrollo de la empresa, con fundamento en metodologías prácticas de transferencia de conocimiento y apoyo para la apertura de mercado. En ese sentido se debería procurar que las iniciativas empresariales puedan “madurar” en las dimensiones de Gobierno y Estrategia de Negocio, Gestión Administrativa, Gestión Financiera, Gestión de la producción, la calidad y la innovación y finalmente, en Gestión Comercial.

Por medio de acompañamiento se les permita a los jóvenes identificar y cubrir nichos de mercado concretos que les genere ingresos sostenibles y puedan generar autoempleo, y empleos directos e indirectos. El apoyo deberá, además, estar enfocado en la identificación de mercados y a partir de las necesidades de demanda definir estrategias de desarrollo empresarial que vengán a satisfacer esas necesidades de bienes y servicios.

Los Centros de Desarrollo Empresarial Juveniles de Valor Agregado (CDEVA) se convertirían en las entidades catalizadoras del entramado sectorial, para identificar potencialidades y canalizar esfuerzos hacia la generación de oportunidades comerciales en el mercado.

Los pilares de los Centros deberían ser: la identificación de oportunidades de mercado para las iniciativas empresariales, la identificación de la oferta de servicios de apoyo a esas iniciativas empresariales, el acompañamiento en áreas de gestión empresarial y buenas prácticas a las iniciativas empresariales seleccionadas como beneficiarias, la capacitación en temas puntuales de gestión empresarial y buenas

---

<sup>22</sup>El Desarrollo empresarial puede dividirse en 3 etapas de evolución o madurez, a saber: Etapa 1: Cultura emprendedora o ideas de negocios; Etapa 2: Gestión, inicio y desarrollo de la empresa y Etapa 3: Crecimiento, Aceleración, escalamiento y madurez del negocio.



prácticas, la coordinación y articulación de esfuerzos institucionales y sectoriales.

#### **4.6 Otras recomendaciones sobre aspectos varios:**

- Definir, a nivel de las instituciones de la Comisión Técnica del Consejo de Competitividad (MEIC, MAG, INA, MIDEPLAN, PROCOMER), cuál es el rol de cada una de estas instancias con respecto de la sostenibilidad de los resultados del PC, el aporte en el seguimiento según sus áreas de competencia y el respaldo a la Dirección Ejecutiva y a la Secretaría Técnica del Consejo de Competitividad.
- Sobre el proyecto experimental de producción de biocombustibles, según la información técnica se requieren al menos dos años más para que la jatropha, coseche de forma óptima. FAO ha indicado que, al menos por un año más, dará seguimiento a los proyectos del eje Agroindustrial resultantes del PC; además existe un compromiso escrito del MAG para dar seguimiento y soporte a este proyecto, por medio de la Gerencia de Biocombustible. Se deben establecer mecanismos claros, mediante un Plan de Seguimiento, que debe ser informado a los y las productoras pues les dará mayor seguridad y estabilidad.
- En vista que el terreno donde la Asociación de Mujeres de Siete Colinas desarrolla el proyecto hortícola es del IDA, es preciso que el MAG y la FAO apoyen a la asociación en las gestiones de traspaso de este terreno, para que tengan seguridad en la disposición de un medio de producción vital como es la tierra.
- Las estructuras para producir en ambientes protegidos tienen una vida útil de 5 años y en ningún caso de los visitados tienen previsión para su restitución, por lo que es recomendable que las instancias responsables del seguimiento tomen las previsiones en conjunto con las y los productores.
- Las entidades comprometidas con el seguimiento de los proyectos hortícolas deben definir con los y las productoras involucradas, estrategias de comercialización, pues el mercado inmediato es insuficiente para la oferta existente, las ferias del agricultor no son una opción por el costo del transporte e incluso por la disminución de la capacidad adquisitiva de la población de la región. Se requiere de planes e impulso de alianzas (unificar ofertas) para la comercialización de la producción de hortalizas. Debe coordinarse con todas las instancias para priorizar la iniciativa de mercados regionales, como una alternativa viable para la comercialización de los productos.
- El período de ampliación del plazo de ejecución del PC sin presupuesto adicional incidió en la permanencia de las personas de coordinación y responsables técnicos de procesos, con las consecuentes implicaciones en el cierre del programa. A futuro, para otros programas que requieran ampliación de plazo, es recomendable que se considere la disposición de los recursos financieros necesarios para mantener la estructura requerida hasta el término del mismo.

## ANEXO 1. METODOLOGÍA PARA LA RECOPIACIÓN Y EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La evaluación final ha utilizado metodologías y técnicas determinadas por las necesidades de información, las preguntas que figuran en el mandato y la disponibilidad de recursos y las prioridades de los interesados. Se analizarán todas las fuentes de información pertinentes, como informes, documentos del programa, informes de exámenes internos, archivos del programa, documentos nacionales estratégicos de desarrollo, evaluaciones de mitad de período y todo otro documento que contenga datos aptos para formar juicios de valor. Se realizarán entrevistas o encuestas y otras herramientas cuantitativas y/o cualitativas para reunir los datos pertinentes para la evaluación final. Para tales efectos se tomarán en cuenta las opiniones e información de los ciudadanos destinatarios/participantes del programa conjunto.

De manera concreta, la metodología cubrirá al menos las siguientes aspectos:

### 1. Marco operativo - conceptual

En general, una evaluación debe incluir diversas dimensiones. Estas se analizan para las tres etapas de vida de un proyecto: etapa de diseño; etapa de ejecución y finalización del proyecto. En el siguiente cuadro se describen conceptualmente tales dimensiones, según la etapa del proyecto en que se efectúe la evaluación.

Dimensiones Evaluativas	Etapas del Programa Conjunto		
	A. Ex-ante	B. Ejecución	C. Ex-post
1. Relevancia	1.A. Diagnósticos de Necesidades	1.B. Demanda de Servicios	1.C. Generación de Demanda
2. Efectividad	2.A. Prevención de Riesgos	2.B. Manejo de Contingencias	2.C. Resultados del PC
3. Eficiencia	3.A. Asignación de Recursos	3.B. Gestión Administrativa	3.C. Productividad
4. Innovación	4.A. Innovación de Servicio	4.B. Innovación de Proceso	4.C. Efecto Demostrativo
5. Sostenibilidad	5.A. Análisis de Socios	5.B. Monitoreo de Socios	5.C. Institucionalización
6. Adicionalidad	6.A. Valor Agregado	6.B. Sinergia entre Programas	6.C. Efecto Catalítico
7. Evaluación	7.A. Evaluabilidad	7.B. Monitoreo	7.C. Evaluación de Impacto

Por tratarse ésta de una evaluación final, y dado que el programa ya finaliza su periodo de ejecución, las principales dimensiones a ser evaluadas son la relevancia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad durante la vida del programa; es decir durante la etapa de diseño para determinar pertinencia, durante la etapa de ejecución (“durante”) para medir eficiencia y eficacia y en la etapa “ex-post” para medir sostenibilidad, impacto y efecto demostrativo o replicabilidad.

En general las dimensiones a ser evaluadas como parte de la consultoría incluyen el análisis de lo siguiente:

- a) **Relevancia:** se analiza en qué medida el programa se orienta a satisfacer las necesidades provenientes del mercado. Por ende, en relación con la etapa de diseño del programa, se comprobará si se llevó a cabo un diagnóstico previo y una identificación clara sobre la existencia de un núcleo inicial de sujetos de interés, así como, también, si el objetivo del programa fue definido en base a ello. La relevancia podrá, a su vez, ser analizada en relación con el contexto del país y el contexto del sector privado.

Durante la etapa de ejecución del programa, la relevancia indicará en qué medida tales necesidades identificadas se transforman en demandas efectivas para los servicios y actividades propuestos por el programa. También considerará si, en esta etapa, pudieran haber surgido necesidades de los beneficiarios del programa que no hayan sido diagnosticadas previamente y frente a ello, en qué medida el programa es capaz de adecuarse y de responder a tales nuevas necesidades.

Específicamente se valorará la **relevancia** en cuanto a los cambios en el contexto y revisión de supuestos, para lo cual se tratará de dar respuesta a los siguientes temas:

- a. Si el diseño del programa ha sido el adecuado para lidiar con los problemas que enfrenta.
- b. Si los factores internos y externos han ejercido influencia en la habilidad de los grupos beneficiarios para lograr los objetivos proyectados.
- c. Si el programa se mantiene relevante considerando posibles cambios de contexto; y
- d. Si hay necesidad de reformular el diseño de cara a su replicabilidad dados los cambios en el país, sector y contexto operativo.

- b) **Eficiencia:** en esta dimensión la evaluación tiende a concentrarse en la relación coste/beneficio del programa. Se persigue analizar los resultados alcanzados en comparación económica con los recursos utilizados para ello (tanto recursos financieros como no financieros).

Específicamente la dimensión de **eficiencia** se preocupará por valorar los resultados en términos de productos (outputs) logrados vis-à-vis objetivos proyectados:

Para tales efectos, en esta dimensión se tratará de dar respuesta a los siguientes aspectos:

- a. Si el programa, ha alcanzado el número esperado de beneficiarios (es decir, individuos, firmas, industrias, etc.) dentro del tiempo esperado.
- b. Si las actividades del programa están alineadas con el cronograma de actividades tal como se definió por el equipo de proyecto y los planes de acción anual.
- c. Si los desembolsos y gastos del proyecto ha estado en línea con el plan presupuestario.
- d. Si los desembolsos y gastos del proyecto han contribuido (y en qué medida) con el logro de los objetivos del programa.

- c) **Eficacia:** por medio de esta variable se analiza en qué medida los resultados esperados, son efectivamente alcanzados. En este caso no se tiene en cuenta si los objetivos definidos por el proyecto son los más adecuados sino, que se intenta determinar si los medios y los instrumentos elegidos y usados para alcanzar los objetivos fueron y son apropiados y si se aplicaron adecuadamente. La evaluación de la eficacia analizará la calidad de la gestión de los diversos componentes y funciones, la relación con los participantes y los avances de resultados logrados con respecto a éstos y la flexibilidad demostrada por el programa para alcanzar el logro de los resultados esperados.

Concretamente la valoración de la **efectividad** estará enfocada en dos dimensiones: (a) al logro de objetivos e indicadores de resultados proyectados y (b) la determinación preliminar de los resultados de impacto.

En ese sentido las cuestiones por valorar incluyen:

- a. El grado en que la ejecución ha sido efectiva con respecto a los indicadores de resultados proyectados.
- b. Si el rendimiento desempeñado indica que se ha logrado el propósito del programa. Si han habido efectos imprevistos y como se remediaron a efectos de alcanzar el propósito..
- c. Si el programa ha generado algún resultado intermedio que indique que se ha tenido un impacto en el grupo beneficiario objetivo de la operación.

**d) Sostenibilidad:** en esta dimensión los esfuerzos de evaluación estarán dirigidos a valorar en qué medida las acciones emprendidas permitirán la sostenibilidad institucional y financiera del programa una vez que la intervención ha finalizado.

Concretamente la dimensión de la **sostenibilidad** considerará aspectos operativos, administrativos, financieros, de gestión y de consolidación tanto del programa al interior de la organización como del grupo de participantes; incluyendo además condiciones como el liderazgo desarrollado (vía institucional como financiera).

Para lo cual se tratará de dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- a. Si las acciones tomadas hasta la fecha al interior del programa condujeron hacia la apropiación, permanencia y continuidad organizacional del programa una vez finalizada la cooperación.
- b. Si las decisiones y acciones actuales condujeron a generar recursos futuros y fuentes propias de financiamiento del programa al finalizar la cooperación.

## **2. Actividades específicas**

Se utilizará una metodología combinada de recolección y análisis de información a partir de:

- a. Fuentes secundarias, por medio de un “deskresearch” de los documentos del programa (anexo 2) que implica:
  - i. la recolección y revisión de todo el material disponible relacionado con el programa (y otras organizaciones que sea pertinente de acuerdo con los objetivos de la consultoría), particularmente lo relacionado al material de justificación utilizado en la preparación del proyecto, documentos del proyecto aprobado, marco lógico, listado de hitos, reglamentos y manuales del programa, Informes técnicos-financieros, informes de progreso, informes y documentos de seguimiento, informes de desembolsos, planes de acción, y otra información disponible del ejecutor.
  - ii. el análisis y la interpretación los datos generados por el sistema de monitoreo, así como la información proveniente de instituciones nacionales de estadísticas, entre otros.
- b. Fuentes primarias que incluye la aplicación de visitas de Campo y entrevistas que incluye:
  - i. realizar entrevistas a fondo, inspección y análisis de las actividades del programa;

- ii. entrevistas con personal de las agencias e instituciones que participó en el diseño y ejecución del programa;
- iii. entrevistas con entes relevantes (gobiernos locales, asociaciones, representantes del sector privado y beneficiarios finales); y
- iv. entrevistas con una muestra de consultores y/o proveedores de asistencia técnica que fueron contratados por el programa conjunto.

Para las visitas en la región se utilizó una guía general según se detalla en el anexo 3. Es claro que por tratarse de una guía, esta ha servido como referencia para verificar los aspectos que interesan según los objetivos de la investigación. Por tratarse de un análisis cualitativo, la discrecionalidad del consultor para dirigir las reuniones, conducir la entrevista, preguntar y repreguntar ha jugado un papel fundamental en la captura de información relevante, que ha sido complementada con la observación y obtención de evidencia documental y física que confirme los comentarios y respuestas de los entrevistados. Esta guía de preguntas ha sido, además, combinada con reuniones con actores tipo “grupo focal”, mediante las cuales se utilizó como guía de referencia las dimensiones de Eficacia, Relevancia, Sostenibilidad y Replicabilidad, para lo cual el consultor ha dado en cada caso una explicación introductoria del significado del concepto y como estas dimensiones han repercutido en los proyectos desarrollados con y por dichos actores.

En el caso de las entrevistas a representantes de agencias y organizaciones gubernamentales y demás contrapartes, se utilizó la guía resumen del anexo 4 “Guía de Entrevista a Profundidad Actores”.

Las vistas de campo y entrevistas se realizaron en 2 semanas calendario, durante las cuales 3 consultores realizaron las tareas de investigación pertinentes. Esto implica la totalidad de no menos de 20 días consultor de trabajo, de la siguiente manera:

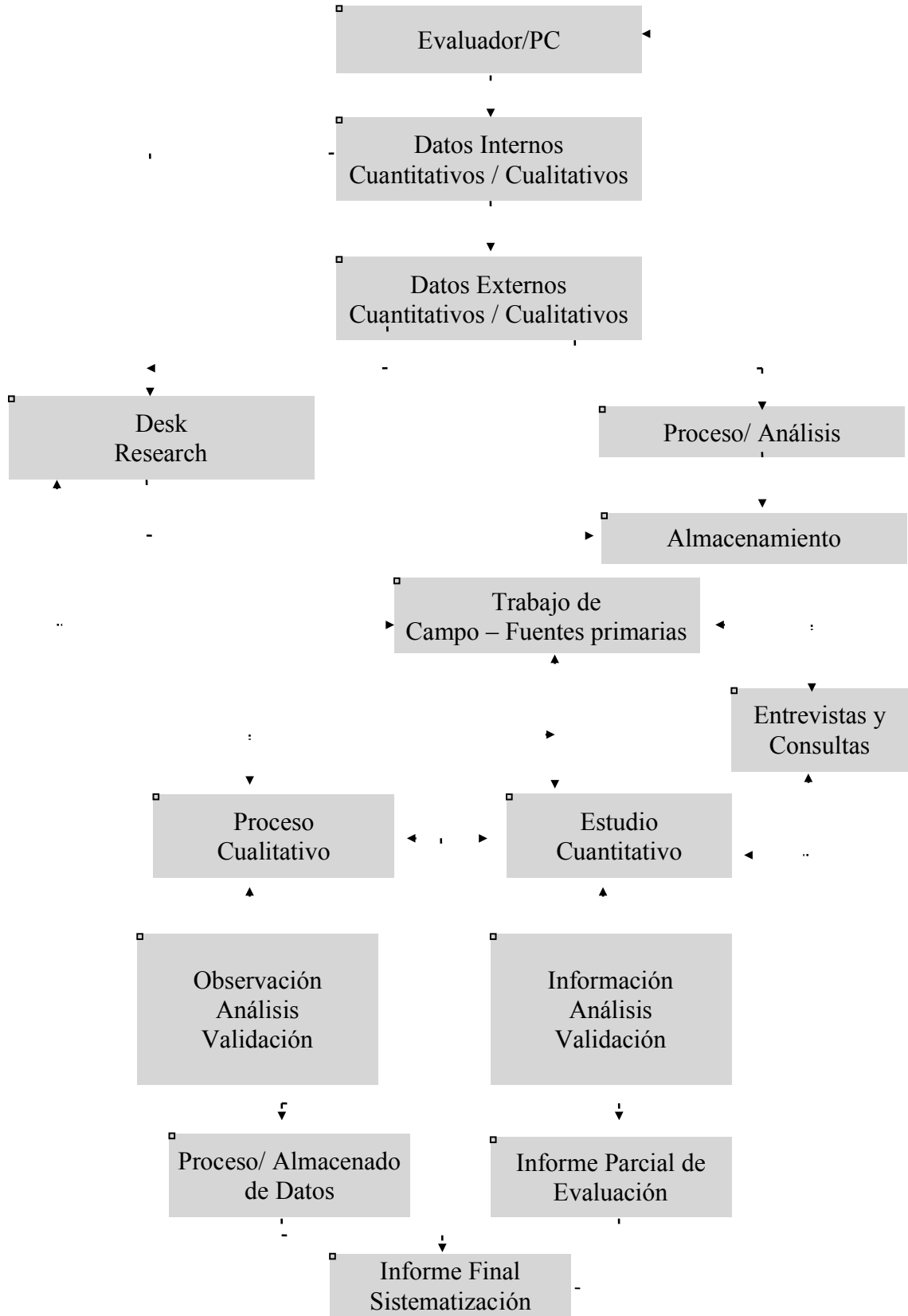
Consultor	Entrevistas San José	Visitas de Campo Región	Total
Líder (Carlos Salas)	3 días	3 días	6 días
Senior (Norma Pereira)	3 días	4 días	7 días
Senior (Rafael Sánchez)	3 días	4 días	7 días
<b>Total</b>	<b>9 días</b>	<b>11 días</b>	<b>20 días</b>

Durante la primera semana se realizaron entrevistas con los representantes de las agencias participantes en el PC y de las contrapartes institucionales ubicados en San José, según agenda que se detalla en el anexo 5

El sistema combinado de fuentes primarias con la información generada de fuentes secundarias se recomienda en este caso para asegurar la validez, aplicabilidad y calidad de la información obtenida para la evaluación. Con lo anterior se ha contado con dos tipos de análisis investigativo: uno cuantitativo y otro cualitativo. De esta forma, el modelo investigativo contó con cuatro componentes primordiales: (1) “deskresearch” o investigación de fuentes secundarias, (2) Trabajo de campo o investigación de fuentes primarias (p.ej. proceso cualitativo y estudio cuantitativo), (3) procesamiento y análisis de los datos, y (4) preparación y elaboración de informes.

Este proceso se muestra gráficamente en el diagrama 1 de la siguiente página. Tal y como se mencionó anteriormente, un aspecto fundamental del estudio será el chequeo cruzado para garantizar la calidad de la información.

**Diagrama 1:** Estructura del proceso metodológico



Relación Directa

Chequeo Cruzado y Feed-back

### **3 Entregables de la evaluación**

El consultor ha sido responsable de presentar los siguientes entregables al encargado de encomendar la evaluación y al administrador de esta:

**Informe inicial**, presentado dentro de los 15 días de la entrega de toda la documentación del programa al equipo de evaluación. Este informe siguió la estructura contenida en el anexo 4.

**Proyecto de informe final** que se presenta dentro de un plazo aproximado a los 20 días de la finalización de la visita sobre el terreno; del cual también se envía una copia al Secretariado del F-ODM. El proyecto de informe final se distribuye al grupo de referencia encargado de la evaluación para recabar sus observaciones y sugerencias.

**Informe final de la evaluación** que se presentará dentro de los 10 días de la recepción del proyecto de informe final con las observaciones; también se enviará una copia al Secretariado del F-ODM). El informe final se enviará al grupo de referencia encargado de la evaluación.

### **4. Criterios para definir el programa de la misión, incluidas las “visitas sobre el terreno”**

El Programa Conjunto está implementado y abarca los 6 cantones de la Región Brunca: Pérez Zeledón, Coto Brus, Corredores, Buenos Aires, Golfito y Osa. Muestran una diversidad entre urbano y rural, prevaleciendo lo rural, lo cual provee una diversidad de contextos para las visitas sobre el terreno. Adicionalmente, hay actividades en que se ejecutan en los municipios de los cantones. Por otra parte el PC cuenta con el apoyo de las agencias del sistema ubicadas con oficinas en San José.

En vista de esta diversidad se aplicaron dos tipos de visitas:

1. Visitas a los representantes de las Agencias e instituciones involucradas en San José (primera fase de entrevistas)
2. Visitas de campo en los cantones de la Región Brunca para entrevistas a beneficiario/as y demás entidades participantes con localía en la región (segunda fase de entrevistas).

Para esta segunda etapa, se hicieron las visitas sobre el terreno en todos los cantones, que son las áreas donde el programa concentra sus actividades. En cada cantón, la misión de evaluación incluyó visitas de campo por medio de una muestra de las zonas donde se hicieron las principales actividades de los programas, y las que se consideran más representativas. Los criterios considerados para seleccionar las áreas son, entre otros, los siguientes:

- La presencia de una o más actividades en un lugar determinado,
- El peso relativo en los resultados obtenidos,
- El impacto generado en las zonas de intervención,
- El número de beneficiarios que se cubrieron o alcanzaron,
- Eventuales dificultades que se produjeron durante la ejecución,
- La fuerza de la dinámica local,
- La influencia que se ha tenido en el nivel nacional (del Programa y del país), y
- Las oportunidades de sostenibilidad y reproducibilidad.

El consultor se hizo acompañar de representantes de las Agencias y de la Unidad Ejecutora durante las visitas, con el fin de facilitar la interacción directa con lo/as entrevistado/as y mejorar las posibilidades de obtener información cualitativa.

El detalle de las actividades de la consultoría se incluye en el siguiente calendario de ejecución.





## ANEXO 2: DOCUMENTOS QUE SE EXAMINAN EN ESTA EVALUACION

DOCUMENTO PRINCIPALES CONTENIDOS	LOCALIZACIÓN
<b>Contexto del F-ODM</b>	
Documento Marco del F-ODM	Soporte electrónico suministrado al equipo evaluador
Estrategia de vigilancia y evaluación	Soporte electrónico suministrado al equipo evaluador
Estrategia de comunicación e incidencia	Soporte electrónico suministrado al equipo evaluador
Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM	Soporte electrónico suministrado al equipo evaluador
Memorando de entendimiento	Soporte electrónico suministrado al equipo evaluador
Términos de referencia Ventana temática Desarrollo y Sector Privado	Soporte electrónico suministrado al equipo evaluador
<b>Documentos específicos del programa conjunto</b>	
Documento del programa conjunto (DPC): marco de resultados y marco de vigilancia y evaluación	Soporte electrónico suministrado al equipo evaluador
Informes de misión del Secretariado	Soporte electrónico suministrado al equipo evaluador
Informes de seguimiento semestrales	Soporte electrónico suministrado al equipo evaluador
Planes de Trabajo Anual	Soporte electrónico suministrado al equipo evaluador
Información financiera (Oficina de fondos fiduciarios de donantes múltiples)	<a href="http://mptf.undp.org/factsheet/project/00070633">http://mptf.undp.org/factsheet/project/00070633</a>
Estrategia de sostenibilidad y sus revisiones posteriores	Soporte electrónico suministrado al equipo evaluador
Solicitud de extensión de tiempo sin costo	Soporte electrónico suministrado al equipo evaluador
Evaluación intermedia, plan de mejoras y seguimiento al plan de mejoras	Soporte electrónico suministrado al equipo evaluador
Estrategia de comunicación	Soporte electrónico suministrado al equipo
Protocolo de comunicación	Soporte electrónico suministrado al equipo
Libro de marca	<a href="https://nacionesunidas.or.cr/dmdocumentos/Libro_de_marca.pdf">https://nacionesunidas.or.cr/dmdocumentos/Libro_de_marca.pdf</a>
Listado de productos de comunicación	Soporte electrónico suministrado al equipo
Documentos relativos a la organización gerencial de los Programas Conjuntos en Costa Rica	Soporte electrónico suministrado al equipo
Resumen ejecutivo SICON	Soporte electrónico suministrado al equipo
Lecciones aprendidas	Soporte electrónico suministrado al equipo
<b>Otros documentos o información nacionales</b>	
Documentos o informes pertinentes sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y nacional	Soporte electrónico suministrado al equipo evaluador

## ANEXO 3: PREGUNTAS GUÍA GENERALES

### 1. Nivel de diseño

**Pertinencia:** El grado en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son coherentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

- i. ¿En qué medida han sido pertinentes el diseño y estrategia de este programa conjunto (incluyendo pertinencia en función de los ODM, UNDAF, prioridades nacionales, participación de contrapartes y apropiación nacional en el proceso de diseño)?
- ii. ¿En qué medida y de qué forma contribuyó el programa conjunto a abordar las necesidades y los problemas determinados en la etapa de diseño?
- iii. ¿En qué medida se realizaron conjuntamente el diseño, la ejecución, la vigilancia y la evaluación del programa? (Véase la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos).
- iv. ¿Hasta qué punto fue la programación conjunta la mejor opción para responder a los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?
- v. ¿En qué medida agregaron valor los asociados en la ejecución que participaron en el programa conjunto para resolver los problemas de desarrollo enunciados en el documento del programa?
- vi. ¿Hasta qué punto, y concretamente cómo, facilitó el programa conjunto el diálogo directo entre la ciudadanía y el poder público nacional y local (gobiernos nacional y locales e instituciones) sobre las políticas y prácticas relativas a los ODM?
- vii. ¿En qué medida tuvo el programa conjunto una estrategia de vigilancia y evaluación útil y fiable que contribuyera a lograr resultados de desarrollo medibles?
- viii. ¿Hasta qué punto utilizó el programa conjunto mecanismos de promoción, movilización social y comunicación para el desarrollo a fin de adelantar sus objetivos de política? ¿Contó el programa con una estrategia de promoción y comunicación útil y fiable? (Véase la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM, sección de promoción.)
- ix. En caso de que se haya modificado el programa, ¿reflejó los cambios necesarios? ¿En qué medida fueron implementadas las recomendaciones de la evaluación de medio término sobre el diseño del programa?

### 2. Nivel de proceso

**Eficiencia:** El grado en que los recursos o insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han traducido en resultados.

- i. ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto (es decir, instrumentos; recursos económicos, humanos y técnicos; estructura institucional; corrientes de información; adopción de decisiones por la administración) fue eficiente respecto de los resultados para el desarrollo obtenidos?
- ii. ¿Hasta qué punto fue la ejecución de una intervención del programa conjunto (grupo de organismos) más eficiente respecto de lo que habría sido en caso de la intervención de un solo organismo?
- iii. ¿En qué medida contribuyó la gobernanza del Fondo a nivel de programa (Comité de Gestión de Programa - CGP) y a nivel nacional (Comité Directivo Nacional - CDN) a la eficiencia y eficacia del programa conjunto? ¿Hasta qué punto fueron útiles estas estructuras de gobernanza para los fines del desarrollo, la implicación y el trabajo conjunto como “Una ONU”?
- iv. ¿En qué medida y de qué forma aumentó o redujo el programa conjunto la eficiencia en la

- obtención de resultados y la entrega de productos?
- v. ¿Qué tipo de metodologías de trabajo, instrumentos financieros y prácticas institucionales utilizaron los asociados en la ejecución para aumentar la eficiencia del trabajo conjunto como “Una ONU”?
  - vi. ¿A qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) hizo frente el programa conjunto y hasta qué punto afectaron su eficiencia?
  - vii. ¿En qué medida y de qué forma repercutió el examen de mitad de período en el programa conjunto? ¿Fue útil? ¿Aplicó el programa conjunto el plan de mejora?
  - viii. ¿Cuál es el progreso en la ejecución financiera del programa (montos comprometidos y ejecutados, total y por agencia, en unidades monetarias y en porcentaje)? En el caso de que se encontraran discrepancias en el progreso financiero entre agencias, por favor, analizar y explicar estas diferencias?

### 3. Nivel de resultados

**Eficacia:** El grado en que se han alcanzado los objetivos de la intervención para el desarrollo.

- i. ¿Hasta qué punto contribuyó el programa conjunto al logro de los resultados y productos del desarrollo previstos inicialmente o enunciados en el documento del programa (en cuanto a (a) productos y actividades y (b) resultados alcanzados)?
  - a) ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio que buscaba impactar el PC, tanto a nivel local y nacional?
  - b) ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto al logro de los objetivos establecidos en la ventana temática?
  - c) ¿Hasta qué punto (políticas, presupuestos, diseño y ejecución) y de qué forma contribuyó el programa conjunto a mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra?
  - d) ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyó el programa conjunto a los objetivos de “Una ONU” a nivel nacional?
  - e) ¿Hasta qué punto y de qué forma contribuyeron la gestión inter-agencia e interinstitucional a acelerar o ampliar los resultados y productos planteados en el programa?
- ii. ¿En qué medida tuvieron los resultados y productos del programa conjunto sinergias y coherencia en la obtención de resultados para el desarrollo? ¿Qué tipos de resultados se obtuvieron?
- iii. ¿Hasta qué punto tuvo el programa conjunto efectos en la ciudadanía destinataria?
- iv. ¿Se han determinado buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden duplicarse? (describirlos y documentarlos).
- v. ¿Qué tipos de efectos diferenciados está produciendo el programa conjunto según el género, la raza, el grupo étnico, o el entorno rural o urbano de la población beneficiaria, y en qué medida?
- vi. ¿Hasta qué punto contribuyó el programa conjunto al adelanto y el progreso del fomento de los procesos y resultados de la implicación nacional (el diseño y la aplicación de los planes nacionales de desarrollo, las políticas públicas y los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), entre otros)?
- vii. ¿En qué medida ayudó el programa conjunto a intensificar el diálogo de los

interesados/ciudadanos y/o su participación en las esferas de políticas y de desarrollo fundamentales?

viii. ¿En qué medida y de qué forma contribuyeron las recomendaciones de la evaluación intermedia en el logro de los resultados esperados?

**4 Sostenibilidad:** Probabilidad de que los beneficios de la intervención perduren a largo plazo.

i. ¿Hasta qué punto han tomado los órganos de adopción de decisiones y los asociados en la ejecución del programa conjunto las decisiones y medidas necesarias para asegurar la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto?

a) ¿En qué medida apoyaron el programa conjunto las instituciones nacionales y/o locales?

b) ¿Mostraron esas instituciones la capacidad técnica y el compromiso de liderazgo para seguir trabajando con el programa o para ampliarlo?

c) ¿Se ha creado y/o reforzado la capacidad operativa de los asociados nacionales?

d) ¿Tuvieron o tendrán los asociados capacidad financiera suficiente para mantener a lo largo del tiempo los beneficios generados por el programa?

ii. ¿En qué medida aumentaron u oscilaron las asignaciones del presupuesto nacional al sector concreto abordado por el programa?

iii. ¿Hasta qué punto ha contribuido el programa a crear mecanismos de diálogo entre los ciudadanos/la sociedad civil y el Estado que puedan mantenerse después del plazo del programa?

iv. ¿En qué medida se aprueban nuevas políticas o leyes con el apoyo del programa conjunto, financiadas y aplicadas activamente por los gobiernos?

v. ¿Hasta qué punto se duplicará o ampliará el programa conjunto a nivel nacional o local?

vi. ¿En qué medida se ajustó el programa conjunto a las estrategias nacionales de desarrollo y/o el MANUD?

## ANEXO 4: GUIA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD ACTORES CLAVE

### Preguntas guía según dimensiones evaluadas<sup>23</sup>

<b>Dimensiones de análisis</b>	<b>Preguntas relevantes y elementos guía para el análisis</b>
<b>Relevancia</b> (Cambios de contexto y revisión de supuestos)	Cambios de contexto y revisión de supuestos (relevancia): ¿El diseño del programa fue el adecuado para lidiar con los problemas que enfrentó? ¿Qué factores internos y externos han ejercido influencia en la habilidad de los grupos beneficiarios, y Unidad Ejecutora (UE) para lograr los objetivos proyectados? ¿Fueron relevantes los objetivos y el diseño del programa dado el contexto político, económico y financiero de la región?
<b>Efectividad</b> (Análisis de resultados del programa)	¿Los objetivos, productos y resultados planteados se lograron? ¿De qué manera el programa contribuyó al alcance de las metas? ¿El programa ha alcanzado el número esperado de beneficiarios? ¿Los beneficiarios están satisfechos con la calidad y la entrega de los servicios? ¿En qué aspectos no estuvieron satisfechos? ¿Qué mejoras concretas o cambios se dieron, al nivel del sector, mercado, en el grupo beneficiario como resultados directos del programa? ¿Hasta qué punto se podría decir que se ha incrementado la capacidad, específicamente en términos de competitividad (mercado cubierto) y asociatividad? ¿Hubo efectos imprevistos?
<b>Eficiencia</b> (Logro de indicadores de desempeño y meta)	¿Los objetivos, productos y resultados planteados se alcanzaron, a qué costo, en el plazo previsto, con los recursos previstos? ¿Cuál ha sido el desempeño de la UE del programa en cuanto a los indicadores de resultados proyectados y responsabilidades acordadas con respecto a la ejecución? Dar información acerca de los problemas enfrentados por la Unidad Ejecutora y las medidas que se tomaron para remediarlos (ya sean administrativos, operativos, financieros, políticos, macroeconómicos, etc.). Proveer un análisis de costo/efectividad del programa. ¿Cuáles aportes financieros y no financieros tuvo el programa? ¿De cuál fuente salieron? (UE, los beneficiarios u otra fuente). ¿Qué recursos no planificados se han utilizado para lograr los resultados? ¿De dónde provinieron? Análisis del modelo de transferencias.
<b>Sostenibilidad</b>	¿Los efectos del programa permanecerán en el tiempo? ¿El programa podrá continuar las actividades y entrega de servicios después que los recursos se hayan gastado? ¿La Unidad Ejecutora ha establecido mecanismos de recuperación de costos para asegurar la sostenibilidad? ¿La agencia ejecutora formuló un plan/estrategia de sostenibilidad? ¿Las instituciones encargadas de crear las políticas y reglamentación en el tema están preparadas y en capacidad de hacerlo?
<b>Lecciones aprendidas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En términos de asociatividad alianzas.</li> <li>2. En mejores prácticas.</li> <li>3. En metodologías de prestación de servicios más apropiadas para lograr resultados satisfactorios en el programa.</li> </ol>
<b>Replicabilidad/ Implicaciones para futuros programas</b>	¿Considera que el diseño y la implementación del programa pueden ser replicados en condiciones similares? ¿Qué haría igual y que cambiaría para tener un mayor y mejor impacto? ¿Qué elementos hay que considerar para la replicabilidad del programa? ¿Cuáles son los factores que estimulan que los grupos empresariales fortalezcan su competitividad?

<sup>23</sup> Tal y como se indica se trata de preguntas que servirán de guía para la realización de las entrevistas. Por tratarse de entrevistas cualitativas a profundidad, no se debe seguir un protocolo sino más bien tratar de que durante la entrevista la información fluya y el entrevistador verificará que se cubran los temas o tópicos de interés a ser evaluados.

## ANEXO 5: AGENDA DE ENTREVISTAS Y VISITAS DE CAMPO

### 5.1 Agenda de Trabajo – Primera Semana - Evaluación Final

ACTIVIDAD	DIA	HORA	LUGAR	PARTICIPANTES	OBJETIVO
Reunión con Comité Técnico Nacional	Miércoles 12 de junio	9:30 a.m. - 11:30 a.m.	UNHOUSE	Comité Técnico Nacional	1. Presentación oficial del informe de gabinete, 2. Presentación del Plan de Trabajo, metodologías de la evaluación 3. Informe de la Coordinación sobre el estado de situación de la estrategia de sostenibilidad.
Reunión con UnHABITAT	Lunes 17 de junio	1:30-3:00	UNHABITAT	Patricia Jiménez (Representante de la agencia en Costa Rica), Alejandro Martínez (Especialista en Desarrollo local), <b>RAFAEL SANCHEZ</b>	Socialización de la estrategia y metodologías de intervención
Reunión con OIM	Lunes 17 de junio	10:30-12:00	OIM	Eduardo Navarro (Especialista OIM), <b>RAFAEL SANCHEZ</b>	Socialización de la estrategia y metodologías de intervención
Reunión con Ministerio de Agricultura y Ganadería	Miércoles 19 de junio	1:30 p.m.- 3:30 p.m.	MAG	Tania López-Giovanna Valverde- <b>NORMA PEREIRA</b>	Socializar los contenidos y alcances de la estrategia de fortalecimiento del sector agroindustrial en la Región Brunca con la metodología de cadenas de valor. Proyecto demostrativo-investigativo de JATROPHA
Reunión con representantes AECID	Miércoles 19 de junio	4:00 – 5:00 p.m.	Oficinas de AECID	Señor Manuel Blázquez – <b>NORMA PEREIRA</b>	Socialización sobre la ejecución del PC desde la perspectiva de la AECID
Reunión Coordinadora Residente	Jueves 20 de junio	8:30- 9:30	UNHOUSE	Exc. Representante Residente Naciones Unidas -Randall Brenes- <b>CARLOS SALAS</b>	Socialización visión estratégica de Naciones Unidas sobre los Programas Conjuntos, su contribución para el logro de los ODM y el trabajo inter-agencial
Reunión con Agencia Líder (nivel político), y nivel técnico a cargo de la ejecución, más	Jueves 20 de junio	10:15 a.m.- 10:45 a.m.	OIT	Leonardo Ferreira (Director Adjunto para la Región), Álvaro Ramírez (Especialista en Formación Empresarial)- <b>CARLOS SALAS</b>	Rol de la agencia líder en el proceso de ejecución del Programa Conjunto

contrapartes.		10:45 a 12:45		Álvaro Ramírez (Especialista Formación Empresarial), Sergio Jiménez (Oficial Nacional)	Socialización de la estrategia y metodologías de intervención (Incluye CREAMES MUNICIPALES)
		13:30 a 14:30		Álvaro Ramírez (Especialista Formación Empresarial), Sergio Jiménez (Oficial Nacional), Patricia Ureña y Director de Educación Técnica, <b>CARLOS SALAS</b>	Socialización de los alcances y productos derivados de la implementación de la metodología CODE (Conozca de empresa)
		14:30 a 15:30		Álvaro Ramírez (Especialista Formación Empresarial), Sergio Jiménez (Oficial Nacional), Viceministro MEIC Marvin Rodríguez, Oswaldo Segura (Comité de mejora continua)	Socialización de los alcances y productos derivados de la implementación del proceso de mejora regulatoria en 5 municipalidades de la Región Brunca
Reunión con FAO	Viernes 21 de junio	9:00-12:00	FAO	José Emilio Suadi, (Representante de FAO en Costa Rica), Octavio Ramírez (Representante Asistente y Coordinador de Programas de FAO Costa Rica), Especialistas FAO, Representantes de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la UCR, Centro de Investigación y Tecnologías Alimenticias, <b>NORMA PEREIRA</b>	Socialización de la estrategia y metodologías de intervención
Aprobación del informe final de gabinete	Viernes 21 de junio	12:00	Via electrónica	Comité Técnico Nacional	Vence plazo para recibir las aprobaciones electrónicas del informe final de gabinete
Reunión con institución líder	Lunes 24 de junio	08:30-10:00	MEIC Despacho Viceministro	Ministra Mayi Antillón-Evaluador <b>CARLOS SALAS</b> Luis Álvarez - Jorge Rodríguez- <b>CARLOS SALAS</b>	Socializar los aportes y la importancia del Programa Conjunto, como instrumento que contribuye al logro de las metas regionales y nacionales de Desarrollo.
		10:00 - 12:30			Estrategia y metodologías de implementación del <b>Programa Conjunto.</b>
Reunión con PNUD /ONUDI	Miércoles 26 de junio	1:30-3:30	UN-HOUSE	Gabriela Mata (Especialista PNUD), Jorge Rodríguez (Director Nacional-Componente PNUD) y Yira Rodríguez (Asistente Programas	Socialización de la estrategia y metodologías de intervención PNUD



				PNUD), <b>CARLOS SALAS</b>	
				Jorge Rodríguez (Director Nacional-Componente PNUD), Alfredo Calderón (Especialista ONUDI), <b>CARLOS SALAS</b>	Estrategia y metodologías de intervención en material de consorcios de exportación
				Gabriela Mata, Paola Mora (Especialista en Turismo y gestión empresarial), <b>CARLOS SALAS</b>	Estrategia y metodologías de intervención en material de etnoturismo

**5.2 Agenda de trabajo campo**  
**COTO BRUS - EVALUADORA NORMA PEREIRA**

ACTIVIDAD	DIA	HORA	LUGAR	PARTICIPANTES
Salida de San José	Domingo 23 de junio		Se recomienda dormir en Buenos Aires porque la gira inicia en Paso Real	
<b>Encuentro con los productores de JATROPHA, para conocer sobre desarrollo del proyecto investigativo y demostrativo de la esta agro-cadena.</b>	LUNES 24 de junio <b>(FAO)</b>	9.am -10 am	Salón Gilda - Paso Real, Buenos Aires de Puntarenas	COOPEAGROENERGIA R.L. Sr. Ismael González Presidente y 2 personas más del CONSEJO ADM. + FEDECAC Roberto Castro Evaluadora Norma Pereira
Visita a dos <b>fincas de JATROPHA 1.</b>		11 am - 11:45	Sansi	Cristóbal Valverde Giselle torres Productores de Jatropa Roberto Castro Evaluadora Norma Pereira
Almuerzo	12:30 -13:30		San Vito	
<b>CADENA HORTÍCOLA.</b> Producción de hortalizas en Módulos demostrativos	LUNES 24 de junio <b>(FAO)</b>	14:00 – 15.00	7 Colinas, Aguas Claras, San Vito, Coto Brus	Asociación de Mujeres Productoras agrícolas de 7 Colinas Roberto Castro Evaluadora Norma Pereira
<b>CADENA HORTÍCOLA.</b> Producción de hortalizas en Módulos demostrativos.		15:30 – 16:30	Barrio Canadá, San Vito	Asociación de mujeres productoras de hortalizas Roberto Castro Evaluadora Norma Pereira
<b>Intercambio con los temas de CONSEJO DE COMPETITIVIDAD, FORO DE AUTORIDADES MUNICIPALES, POLITICAS PUBLICAS, FORTALECIMIENTO MUNICIPAL-SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES Y CREAPYMES (OIT – ONU HABITAT)</b>	LUNES 24 de junio	17:00- 18:30	Municipalidad de Coto Brus	Alcalde y Presidente Municipal. Luis Fernando Hernández, Secretario del CCCI de Corredores Sergio Jiménez Patricia Jiménez Evaluadora Norma Pereira
<b>Proyecto demostrativo de etnoturismo- ubicado en LA CASONA.</b> Intercambio de información sobre experiencias de trabajo, dificultades, lecciones aprendidas en este proceso. <b>(OIM)</b>	LUNES 24 de junio	19:00	Área de Salud de Coto Brus	Reunión con funcionarios de instituciones que desarrollan acciones en el territorio indígena y con quienes se han establecido distintas coordinaciones. Eduardo Navarro, Maylin Barrantes Evaluadora Norma Pereira Otros invitados.

ACTIVIDAD	DIA	HORA	LUGAR	PARTICIPANTES
<b>Proyecto de etnoturismo LA CASONA.</b> Recibimiento, palabras de bienvenida por parte de representante de la Asociación Mensuli	<b>MARTES 25 de junio (OIM)</b>	9:30 am	EBAIS de La Casona	Delegación instituciones Representantes del territorio Eduardo Navarro, Maylin Barrantes Evaluadora Norma Pereira Otros invitados.
Recorrido al jardín del EBAIS, explicación de proyecto por parte del Médico Tradicional Francisco Rodríguez.		9:45 am	EBAIS de La Casona	
Salida a recorrido en Proyecto Terciopelo, tiempo aproximado 2:00 horas, guiado por Sr. Valentín González, (Entrega a evaluadora de camiseta y gorra); gira con acompañamiento de representante de Tour Operador local, de la Organización de Estudios Tropicales, Ministerio de Salud y Caja Costarricense de Seguro Social.		10:00 – 12 MD	Territorio de La Casona	
Presentación de trabajos artesanales y del libro “Fibras, señales, colores y símbolos”.		12:00	EBAIS de La Casona	
Presentación Artística, Señor Alexis Rodríguez y miembros de Asociación Mensuli.		12: 15	EBAIS de La Casona	
Palabras de Agradecimiento de representantes de la Asociación Mensuli		12: 45	EBAIS de La Casona	
Almuerzo tradicional Nágbe		13: 00 14:00	EBAIS de La Casona	
<b>Cadena Hortícola.</b> Sostenibilidad de las Agro-cadenas. Productor para feria del agricultor y propuesto para casa sombra por IMAS. <b>(FAO)</b>		<b>MARTES 25 de junio</b>	16:00 - 17:00	
<b>Intercambio sobre CODE, participación de CODEs en EXPOJOVEN Y Feria Brunca Emprende</b>	<b>MIERCOLES 26 de junio (OIT)</b>	09:00 - 12:00	Visita al Colegio Técnico Humberto Melloni y al Colegio Técnico de Sabalito para proceso de EXPOJOVEN	Área de Educación Técnica Sergio Jiménez

<p><b>Representante de SECTOR PRIVADO.</b> Rol del sector privado en la creación y sostenimiento del CC y la Secretaría Ejecutiva del CC.</p>		<p>16:30</p>	<p>A definir, posible cafetería o restaurante</p>	<p>Conversación con Aldo Mazzero, ex coordinador de la Secretaría Ejecutiva del CC.</p>
---	--	--------------	---	---

**PEREZ ZELEDON - BUENOS AIRES – OSA**  
**EVALUADOR RAFAEL SANCHEZ**

ACTIVIDAD	DIA	HORA	LUGAR	PARTICIPANTES
Salida de San José				Nota: Mejor coordinar con don Roberto Castro 8701-1754 la primera visita, pues es más allá de PZ, y podría ser bueno amanecer en PZ este día
<b>Visita a la planta procesadora</b> y a una plantación <b>de Rambután</b> , para conocer sobre los avances en el cultivo y en la cadena agroindustrial de rambután. FAO	Miércoles 26 de junio <b>FAO</b>	09:00 - 10:30	<b>Pueblo Nuevo de Cajón</b> de Pérez Zeledón	Rodrigo Rodríguez, productor y Presidente de ASOPROBRUNCA José Luis corrales, productor de rambután Roberto Castro Evaluador Rafael Sánchez
<b>Reunión con IMAS en sede de Pérez Zeledón</b> Conversatorio sobre la concretización de ayudas a agricultores para sostenibilidad de las diferentes agro-cadenas.		11:15 - 12:00	Oficina Regional del IMAS	Wilberth Hernández Roberto Castro Evaluador Rafael Sánchez
Traslado del evaluador a LA BOTIJA	12:00 - 12:30			
Almuerzo	12:30 – 13:30			
<b>Reunión con representantes de los consorcios y ONUDI</b> Proceso de creación y consolidación del consorcio turístico, experiencias, expectativas, sostenibilidad.	Miércoles 26 de junio <b>ONUDI</b>	13:30 - 15:00	Oficina de CREAPYME institucional	1:30 p.m. Empresarios (mínimo 3) de los 3 consorcios. 2:00 p.m. Articuladores de los consorcios. 2:30 p.m. 3:00 pm Expertos ONUDI. Alfredo Calderón - Evaluador Rafael Sánchez
Traslado de LA BOTIJA al centro de PZ	15:00 - 15:20			
Reunión con la <b>CREAPYME INSTITUCIONAL</b> , temas: <b>red de CREAPYMEs, apoyo institucional a los consorcios de exportación y prestación de SDE a las MIPYMES locales</b>  <u>También son representantes del Sector Institucional en el CCRB</u> , por lo que se propone abordar con ellos, la visión institucional del Modelo de Competitividad y los productos	Miércoles 26 de junio <b>MEIC-OIT</b>	15:15-16:30	Oficina Regional inter-institucional	MEIC – PROCOMER- INAMICIT- BANCA DE DESARROLLO  Además, Gilberth Fallas Flor Seas Evaluador Rafael Sánchez

ACTIVIDAD	DIA	HORA	LUGAR	PARTICIPANTES
asociados				
<b>Reunión con representantes del sector privado</b> , temas posibles MODELO DE COMPETITIVIDAD, SELLO DE DISTINCIÓN, FERIA BRUNCA EMPRENDE, otros. <b>OIT – PNUD-MEIC</b>	Miércoles 26 de junio	16:45-18:00	Cadena de Detallistas	-Cadena de Detallistas de la Zona Sur -Leonel Pérez (COOPECARNISUR) - Periódico El Enlace (Miriam), Flor Seas Evaluador Rafael Sánchez
Traslado de PZ a Buenos Aires, y desayuno		6:30 – 8:30		
Visita a la Municipalidad de Buenos Aires: <b>SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES, SECTOR MUNICIPAL EN CC. FORO DE AUTORIDADES MUNICIPALES, (ONUHABITAT/OIT)</b>	Jueves 27 de junio	08:30-10:00	Buenos Aires	Alcalde Encargada de Simplificación de Trámites Patricia Jiménez Evaluador Rafael Sánchez
Visita <b>BribripaKanèblö y CATORBRU</b> Participación en la ejecución completa del PC con las intervenciones del proyecto demostrativo en etnoturismo.	<b>Jueves 27 de junio (PNUD)</b>	10:20 - 11:35	Territorio Indígena Salitre, Buenos Aires	-Representantes a cargo del proyecto de etnoturismo. -Paola Mora  -Sr. Ismael González Presidente CATORBRU
Traslado y almuerzo		11:35:- 13:15		
Visita al <b>Centro Etno-turístico El Descanso.</b>		13:15 – 14:30	Territorio Indígena Térraba, Buenos Aires	Representantes a cargo del proyecto de etnoturismo. Paola Mora (PNUD)
Visita al <b>Centro Etno-turístico La Flor de Boruca.</b>		15:00-16:15	Territorio Indígena Boruca, Buenos Aires	Representantes a cargo del proyecto de etnoturismo. Paola Mora (PNUD)
<b>Sector privado y competitividad (OIT)</b>	Jueves 27 de junio	18:00 19:00	Hotel Cristal Ballena	Ulises Ramírez
<b>PROCESO DE PLANIFICACIÓN CANTONAL PARTICIPATIVO</b> (Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local y Plan Estratégico Municipal), <b>FORTALECIMIENTO MUNICIPAL. FORO DE AUTORIDADES MUNICIPALES(ONUHABITAT)</b>	Viernes 28 junio	08:00 09:00	Municipalidad de OSA	YaninaChaverri

ACTIVIDAD	DIA	HORA	LUGAR	PARTICIPANTES
Reunión con <b>MAG en sede Pérez Zeledón</b> , para los temas de transferencias tecnológicas, mejoramiento de las capacidades locales y compromisos MAG de sostenibilidad de las Agrocadenas <b>(FAO)</b>	Viernes 28 junio	13:00	Oficina Regional del MAG	Roy Rojas, director regional y técnicos MAG William Meléndez

**GOLFITO- CORREDORES**  
**EVALUADOR CARLOS SALAS**

ACTIVIDAD	DIA	HORA	LUGAR	PARTICIPANTES
Si viaja en avioneta, Sergio Jiménez lo espera en el aeropuerto.	Jueves 27 de junio			
Visita al Colegio Técnico de Golfito. Temas CODE – INCUBADORA (OIT)	Jueves 27 de junio	8:00 -9:30	Colegio Técnico de Golfito.	Área de Educación Técnica Sergio Jiménez Evaluador Carlos Salas
Intercambio para conocer el trabajo desarrollado con la agro-cadena láctea y la sostenibilidad del mismo. (FAO)	Jueves 27 de junio	10:00- 11:00	Golfito	Representantes de la Asociación de Mujeres productoras de lácteos AGROINDUSTRIAL Roberto Castro Evaluador Carlos Salas
Visita a JUDESUR Participación de JUDESUR en SECC, por sector institucional. Financiamiento de JUDESUR para proyectos de interés regional (mercado regional) (OIT)	Jueves 27 de junio	11:30 12:30	Golfito	Ignacio Carrillo Director Ejecutivo JUDESUR Sergio Jiménez Evaluador Carlos Salas
Almuerzo y Traslado de Golfito a CN	Jueves 27 de junio	12:30 14:00		
Visita a la UNED, CRISUR  REPRESENTA SECTOR ACADEMICO EN CC (OIT)  Observatorio de la empresariedad(ONUHABITAT)	Jueves 27 de junio	14:00- 15:30	UNED	Ana Montero – administradora de la UNED Regional, Coordinadora de la CRISUR Sergio Jiménez Patricia Jiménez Evaluador Carlos Salas
Centro Agrícola Cantonal de Corredores Sostenibilidad y desarrollo proyectos agrícolas y feria del agricultor. (FAO)	Jueves 27 de junio	15:40 17:00	Oficinas del MAG- PC, Ciudad Neily	Sr. Franklin Chaves Arelys Lobo Productora de hortalizas, para feria del agricultor y propuesto para casa sombra por IMAS Roberto Castro Evaluador Carlos Salas



ACTIVIDAD	DIA	HORA	LUGAR	PARTICIPANTES
Cadena de rambután Visita a 1 plantación (FAO)	Viernes 28 de junio	7:30 am 9:00	Paso Canoas, Corredores	Pablo Valle, Productor y presidente de ASOFRUT.  Otto Muñoz Picado, Productor Miguel Sequeira Padilla Productor
Visita a Alcaldesa Municipal y Presidente Municipal Temas: <b>Sector municipal en Modelo de competitividad, FORO DE AUTORIDADES MUNICIPALES, POLÍTICAS PÚBLICAS</b>  <b>FORTALECIMIENTO MUNICIPAL PLANES DE DESARROLLO HUMANO Y PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL (OIT- ONU HABITAT – PNUD)</b>	Viernes 28 de junio	10:30 -12- 00	UNED	Xinia Contreras Minor Castro  Hilda Valdez, secretaria de la CCCI de Corredores Patricia Jiménez Evaluador Carlos Salas
Almuerzo	12:00 - 13:00			
Conversatorio sobre experiencia de consorcios, específicamente consorcio de turismo	Viernes 28 de junio	13:00 14:00	OFICINA DEL PC	Marvin Cubero, propietario de camping EL CHAMAN
traslado a Golfito	14:20 – 15:00			
Conversatorio sobre temasmunicipales, <b>FEDEMSUR,</b> <b>sector municipal en CC, FORO DE AUTORIDADES MUNICIPALES (OIT- ONU HABITAT – PNUD)</b>	Viernes 28 junio	15:00- 16:30	Golfito	Señor ENOC RUGAMA, Presidente FEDEMSUR y presidente Consejo Municipal de OSA

## ANEXO 6. TABLA RESUMEN SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE MAYO DEL 2013

Tabla 5. Resumen presupuestario al 31 de mayo de 2013 (dólares americanos)

Agencia	Presupuesto operativo aprobado	Monto Total Transferido	Presupuesto Comprometido	Presupuesto Ejecutado	Presupuesto Comprometido	Presupuesto Ejecutado
<b>OIT</b>	1,279,283	1,279,283	1,236,118	1,232,950	97%	96%
<b>PNUD</b>	1,031,032	1,031,032	1,031,032	1,031,032	100%	100%
<b>UN-Hábitat</b>	427,010	427,010	427,010	421,010	100%	99%
<b>FAO</b>	732,518	732,518	732,518	732,518	100%	100%
<b>OIM</b>	203,835	203,835	203,835	201,120	100%	99%
<b>OCR</b>	326,322	326,322	326,322	326,322	100%	100%
<b>Total</b>	<b>4,000,000</b>	<b>4,000,000</b>	<b>3,956,835</b>	<b>3,944,952</b>	<b>99%</b>	<b>99%</b>

Fuente: Informe OCR a mayo 2013

## Anexo 4. Marco de Seguimiento y Evaluación del Programa Conjunto, al 30 de junio 2013

Indicadores (con puntos de partida, línea base y plazos indicativos)	Meta total estimada para el PC	Meta alcanzada a la fecha final de presentación del reporte	Medios de verificación	Métodos de verificación (con plazos indicativos y frecuencia)	Responsabilidades en la recolección de medios de verificación	Riesgos y presunciones
<b>EFECTO</b>						
<b>Efecto directo 1: Mejorado el entorno para desarrollar negocios competitivos en la Región Brunca.</b>						
<p>1. Número de agendas regionales de desarrollo para la Región, consensuada y establecida. Línea base: 0</p> <p>2. Número de agendas sectoriales (privado, público y académico) de la Región implementadas. Línea base: 0</p> <p>3. Porcentaje incremental del índice de competitividad regional. Línea de base: índice competitividad 2009.</p>	<p>1. A Febrero del 2012, una (1) agenda regional de desarrollo estratégico para la Región, consensuada y establecida</p> <p>2. A Marzo del 2012, tres (3) agendas sectoriales de los sectores privado, público y académico de la Región implementadas.</p> <p>3. A Marzo del 2013, el nivel de cambio en el índice de competitividad regional es de un XX%. Nota: Se tienen datos del índice de competitividad cantonal</p>	<p>1. Logro: 100% 1 agenda regional de competitividad aprobada por el CC.</p> <p>2. Logro: 100% 4 agendas sectoriales fueron definidas e integradas (sector privado, sector municipal, sector académico y sector público institucional).</p> <p>3. Logro: 83% (5 de los 6 cantones de la región mejoran su posición en el índice de clima empresarial del índice de competitividad cantonal entre 2009 y 2011)</p>	<p>Publicada la Agenda regional aprobada.</p> <p>Actas de las reuniones sectoriales. Propuestas de agendas establecidas.</p> <p>Índice de competitividad cantonal instalado en MEIC, en el Observatorio de FEDEMSUR y Observatorio para el Desarrollo.</p>	<p>El CC instala una Secretaría Ejecutiva y una Comisión Técnica que da seguimiento a los avances</p> <p>Comisiones Temáticas del CC, a partir de julio 2012 inician su trabajo, hacen su plan de trabajo anual y aseguran el logro de resultados de los temas de la agenda de competitividad.</p> <p>Publicación del índice cada dos años. 2011 se comparará con 2013 (presentación en 2014).</p>	<p>SE-CC y Comisión Técnica del CC Instituciones participantes en la SE-CC (OIT)</p> <p>Agencia a cargo del componente de competitividad (OIT)</p> <p>Municipalidades, FEDEMSUR, Agencias que participan en la ejecución de actividades indicativas y logro de resultados que se interrelacionan con este efecto (PNUD, OIT)</p>	<p><b>Riesgo:</b> Institucionalidad involucrada en la Agenda de Competitividad no asume los compromisos temáticos y no los incluye como parte de su agenda de trabajo a partir del 2012.</p> <p>El uso de un enfoque centralista y poco participativo en la ejecución.</p> <p><b>Presunción:</b> La institucionalidad regional integrada en la Comisión Técnica del CC se involucra activamente en los planes de trabajo del CC e incluyen este aporte en sus planes de trabajo a partir del segundo semestre 2012 y presupuestos del 2013.</p> <p><b>Riesgo:</b> Los Municipios no asumen la simplificación de trámites, no se</p>

Indicadores (con puntos de partida, línea base y plazos indicativos)	Meta total estimada para el PC	Meta alcanzada a la fecha final de presentación del reporte	Medios de verificación	Métodos de verificación (con plazos indicativos y frecuencia)	Responsabilidades en la recolección de medios de verificación	Riesgos y presunciones
<p>4. Porcentaje de reducción de los requisitos a los trámites en cada una de las seis Municipalidades de la Región. Línea de base (2011): Golfito: 25 días y 58 pasos Corredores: 24 días y 74 pasos Coto Brus: 21 días y 83 pasos Osa: 17 días y 83 pasos Buenos Aires: 20 días y 77 pasos</p> <p>5. Incremento porcentual en el número de empresas y personas que utilizan el Observatorio sobre la cantidad de personas usuarias a inicios del 2010. Línea de base: 5 municipalidades, 3 instituciones y 1 empresa usaban el Observatorio (9).</p>	<p>4. A Marzo del 2013, se han reducido en un 100% los requisitos a los trámites en cada una de las seis Municipalidades</p> <p>5. A octubre del 2012, se da un aumento anual de 25% en el número de empresas y personas que utilizan el Observatorio, sobre los datos de enero del 2010.</p>	<p>4. Propuesta técnica de Mejora Regulatoria en simplificación del trámite de inscripción de nuevas empresas reduce drásticamente los tiempos, en más de un 100% de la línea base. La propuesta recién implementada establece una reducción a 10 días en la seis municipalidades de la Región</p> <p>5. Logro:100% (31 instancias usan en junio 2013 el Observatorio).</p>	<p>Informe de consultoría de FUNDES, con propuesta final.</p> <p>Minutas de reuniones de la Red de Instituciones y Organizaciones socias.</p> <p>Documentos técnicos elaborados</p>	<p>Informe de avance presentado por la agencia ante el CTN y al Comité de Coordinación Local.</p> <p>Jornadas con FEDEMSUR para evaluar los avances</p> <p>Jornadas con la Red de socios</p>	<p>SE-CC y Comisión Técnica del CC Agencia a cargo del componente de competitividad (OIT)</p> <p>Agencia a cargo del componente (ONU-HABITAT) FEDEMSUR Socios locales del Observatorio</p>	<p>apropian y no dan continuidad al esfuerzo.</p> <p><b>Presunción:</b> Las agencias del SNU desarrollan el PS, estimulando la creación de múltiples alianzas, el establecimiento de compromisos, el logro de resultados y la apropiación local.</p> <p><b>Riesgo:</b> Por las características de la región y sus empresas y organizaciones, no se consigue soporte financiero necesario para mantener y desarrollar el Observatorio</p> <p><b>Presunción:</b> JUDESUR u otra institución compra servicios al Observatorio y asegura sostenibilidad para un plazo mínimo de 3 años.</p>
<p><b>Producto:</b></p>	<p><b>1.1. Capacidades (regionales y locales) para la formulación y ejecución de políticas públicas sobre competitividad, en la Región Brunca y sus localidades particularmente para promover empleos verdes y decentes para mujeres y hombres en los sectores productivos seleccionados.</b></p>					
<p>1. Número de Foros de autoridades municipales instalados, fortalecidos y en funcionamiento, bajo la</p>	<p>1. A diciembre del 2011, un (1) Foro de autoridades municipales instalado, fortalecido y en</p>	<p>1. Logro: 100%</p>	<p>-Minutas de las reuniones del FAM. -Acuerdos de los Concejos</p>	<p>-Reuniones de Comité de Coordinación Local con FEDEMSUR, dan seguimiento al</p>	<p>Agencia a cargo de este componente (UN HABITAT) Socio local principal</p>	<p><b>Riesgo:</b> Desinterés y falta de involucramiento de las Autoridades Municipales</p>

Indicadores (con puntos de partida, línea base y plazos indicativos)	Meta total estimada para el PC	Meta alcanzada a la fecha final de presentación del reporte	Medios de verificación	Métodos de verificación (con plazos indicativos y frecuencia)	Responsabilidades en la recolección de medios de verificación	Riesgos y presunciones
<p>dirección de las alcaldías y Consejos, quienes se apropian de la iniciativa. Línea de base: 0</p> <p>2. Número de Agendas Municipales de Desarrollo Regional construidas, socializadas con los actores, que se constituyen en insumo estratégico para la agenda de competitividad regional. Línea de base: 0</p> <p>3. Número de mapeos de actores institucionales concluidos y socializados. Línea de base: 0</p> <p>4. Porcentaje del personal clave municipal e institucional regional, capacitado en competitividad y desarrollo empresarial, manifiesta que implementa los conocimientos adquiridos. Línea base: 0</p>	<p>funcionamiento, bajo la dirección de las alcaldías y Consejos, quienes se apropian de la iniciativa.</p> <p>2. A diciembre del 2011, una (1) agenda Municipal-Regional de Desarrollo Económico construida y socializada con diferentes actores</p> <p>3. A diciembre del 2011, un (1) mapeo de actores institucionales concluido y socializado.</p> <p>4. A Diciembre del 2012, al menos el 75% del personal clave municipal e institucional regional, capacitado en competitividad y desarrollo empresarial, manifiesta que implementa los conocimientos adquiridos</p>	<p>2. Logro: 100%</p> <p>3. Logro: 100%</p> <p>4. Logro: (40) JUDESUR (40) Mun. Pérez Z. (15) Mun. Buenos Aires, Golfito, Corredores</p>	<p>Municipales.</p> <p>- Documento de Agenda Municipal de desarrollo regional. - Documento de Agenda de Competitividad Regional -Boletín de SE-CC</p> <p>Documento entregado.</p> <p>-Lista de asistencia a los talleres o actividades de socialización de resultados. Encuestas de seguimiento, entrevistas, grupos focales.</p>	<p>funcionamiento del Foro y a la atención de la agenda municipal de desarrollo.</p> <p>-FEDEMSUR, Autoridades municipales, y SE-CC, aseguran el alineamiento entre la agenda municipal y la Agenda de Competitividad Regional, asegurando su utilización en los procesos de construcción de PP. Revisión de los informes de actividades realizadas por la agencia responsable (UN HABITAT).</p> <p>Documento con resultados impreso y entregado a FAM.</p>	<p>(FEDEMSUR) Municipios</p> <p>Agencia responsable (UN HABITAT)</p> <p>Agencia responsable (UN HABITAT)</p> <p>Agencia responsable (UN HABITAT)</p>	<p>en el Foro.</p> <p><b>Presunción:</b> La región demanda la atención inmediata de las necesidades del desarrollo económico y social, de forma que se produzcan oportunidades de empleos decentes para los y las habitantes. Las Autoridades municipales quieren liderar el desarrollo de sus cantones y de la región.</p> <p><b>Riesgos:</b> Desfase en la planificación para cumplir la metodología participativa de construcción de la PP con las autoridades municipales, debido a las características propias de funcionamiento de los municipios. Esto puede afectar las posibilidades de acompañamiento del PC en la ejecución de las políticas que se aprueben.</p>

Indicadores (con puntos de partida, línea base y plazos indicativos)	Meta total estimada para el PC	Meta alcanzada a la fecha final de presentación del reporte	Medios de verificación	Métodos de verificación (con plazos indicativos y frecuencia)	Responsabilidades en la recolección de medios de verificación	Riesgos y presunciones
5. Número de políticas públicas locales sobre competitividad (una por Municipalidad), para la promoción de empleos verdes y decentes en los sectores productivos diseñadas, aprobadas y en ejecución. Línea de base: 0	5. A Diciembre del 2012, al menos seis (6) políticas públicas locales sobre competitividad (una por Municipalidad), promoción de empleos verdes y decentes en los sectores productivos diseñadas en procesos participativos con los gobiernos locales.	5. Logro: 80% (al cierre del programa no se cuenta con los acuerdos de los Consejos Municipales)	Acuerdos de los Concejos Municipales. Referencia de registros de casos en los que ya se ha puesto en práctica estas políticas.	Seis documentos: "Políticas públicas para la gestión Municipal de la competitividad" Informes sobre proceso de sensibilización y capacitación	Agencia responsable (PNUD)	
<b>Producto</b>	<b>1.2. Modelo para la competitividad con enfoque en los negocios que crean empleos verdes y decentes en los sectores de turismo y agroindustria de la Región Brunca.</b>					
1. Número de directorios de establecimientos actualizados a setiembre del 2011.Línea de base: 0  2. Número de diagnósticos de las empresas en agroindustria concluidos. Línea de base: 0  3. Número de mapeos de negocios en Turismo Rural Comunitario y agroindustria concluido a Junio del 2011.Línea de base: 0  4. Número de índices de	1. Un directorio de establecimientos actualizado a setiembre del 2011.  2. A mayo del 2011, diagnósticos de las empresas (100)en agroindustria concluidos  3. Un (1) mapeo de negocios en Turismo Rural Comunitario y agroindustria concluido a Junio del 2011.	1. Logro: 100%  2. Logro: 100%  3. Logro: 100%	Directorio  -Cuestionarios aplicados -Utilización de diagnósticos aplicados en la formulación de la propuesta de SDE a desarrollar.  Mapeo realizado y en archivo digital	-Verificación física de los cuestionarios aplicados. -Utilización inter-agencial de la información. -Revisión de los informes de trabajo de los consultores.  Jornada de trabajo con integrantes del CTN,	Agencia responsable (PNUD)  Agencia responsable (FAO)  Agencia responsable (PNUD)  MEIC, como facilitador del Observatorio de la	<b>Riesgos:</b> -Lentitud en los procesos de obtención de productos necesarios para la línea base. -Desconfianza y escasa participación de los actores locales en los resultados de los procesos participativos que se impulsan para crear una estrategia regional de fortalecimiento de la competitividad  <b>Presunción:</b> -La incorporación del Sector Privado en la construcción del MC dinamiza los procesos y fortalece la credibilidad. -El Gobierno

Indicadores (con puntos de partida, línea base y plazos indicativos)	Meta total estimada para el PC	Meta alcanzada a la fecha final de presentación del reporte	Medios de verificación	Métodos de verificación (con plazos indicativos y frecuencia)	Responsabilidades en la recolección de medios de verificación	Riesgos y presunciones
<p>competitividad cantonal actualizados. Línea de base: 0</p> <p>5. Número de modelos de competitividad definidos de forma participativa. Línea de base: 0</p> <p>6. Número de Consejos de Competitividad Regional instalados, en operación y con acuerdos claros entre sector institucional público, gobiernos locales, sector privado y sector académico. Línea de base: 0</p> <p>7. Número de modelos de negocios derivados del Modelo de Competitividad regional con plan de implementación diseñado. Línea de base: 0</p>	<p>4. Un (1) índice de competitividad cantonal actualizado.</p> <p>5. A Febrero del 2012, un modelo de competitividad definido de forma participativa.</p> <p>6. A Diciembre del 2011, un (1) CC Regional instalado, en operación y con acuerdos claros, entre sector institucional público, gobiernos locales, sector privado y sector académico.</p> <p>7. A marzo del 2013, un modelo de negocios derivado del Modelo de Competitividad regional con plan de implementación diseñado.</p>	<p>4. Logro: 100% (se tiene los datos al 2011).</p> <p>5. Logro: 100%</p> <p>6. Logro: 100%</p> <p>7. Logro: 100%</p>	<p>Documento con índices publicados</p> <p>Documento del modelo elaborado por TEC de Monterrey.</p> <p>-Decreto ejecutivo. -Boletines de las sesiones del CC. -Revista sobre Competitividad.</p> <p>-Documento de propuesta del modelo de negocios. -Lista de asistencia y minuta de la jornada de socialización de resultados y entrega de los mismos al CC.</p>	<p>para compartir los índices. -Minutas y boletines sobre las sesiones del CC.</p> <p>-Revisión documental de la propuesta a cargo de la Agencia responsable. -Revisión de los avances en el Comité de Coordinación local. -Jornada de presentación de resultados ante CTN y CC</p>	<p>UCR, para los temas del Índice de Competitividad cantonal.</p> <p>Agencia responsable (OIT)</p> <p>Agencia responsable (OIT)</p> <p>Agencia responsable (OIT)</p>	<p>costarricense define directrices y crea instrumentos de política pública dirigidos al fortalecimiento de la competitividad, mediante un mayor compromiso y aportación de recursos de la institucionalidad.</p> <p><b>Presunción:</b> Un modelo de negocios es acorde al modelo de competitividad y tiene como foco la creación de oportunidades para nuevos negocios en la región de forma que esto impacte en la creación de empleo, mejorando la calidad de vida de las y los pobladores locales.</p>
<b>Producto</b>	<b>1.3. Una plataforma de atención, en las municipalidades de la Región Brunca, para facilitar la creación de empresas y su acompañamiento.</b>					

Indicadores (con puntos de partida, línea base y plazos indicativos)	Meta total estimada para el PC	Meta alcanzada a la fecha final de presentación del reporte	Medios de verificación	Métodos de verificación (con plazos indicativos y frecuencia)	Responsabilidades en la recolección de medios de verificación	Riesgos y presunciones
<p><b>MEJORA REGULATORIA EN SIMPLIFICACIÓN DEL TRAMITE DE INSCRIPCIÓN DE EMPRESAS</b></p> <p>1. Número de modelos de simplificación del trámite de inscripción de nuevas empresas validados, en cada Municipalidad de la Región. Línea de base: 0</p> <p>2. Número de ventanillas para simplificación de trámites operando, en cada una de las Municipalidades. Línea de base: 0</p> <p><b>OBSERVATORIO PARA LA COMPETITIVIDAD</b></p> <p>1. Número de Observatorios de la Empresariedad que operan con apoyo del ITCR, sede San Carlos y procesan y distribuyen indicadores de competitividad y empresariedad para la Región</p>	<p>1. A Febrero del 2012, el diseño del modelo de simplificación de trámites es validado y entregado en cada Municipalidad de la Región</p> <p>2. A octubre del 2012, seis (6) ventanillas para simplificación de trámites operando, en cada una de las Municipalidades.</p> <p>1. A septiembre 2012, el Observatorio de la Empresariedad (FEDEMSUR) opera con apoyo del ITCR, sede San Carlos, procesando y distribuyendo indicadores</p>	<p>1. Logro: 100%</p> <p>2. Logro: 100%</p> <p>1. Logro: 95%</p>	<p>-Acuerdos de los Concejos Municipales para iniciar proceso de simplificación de trámites.</p> <p>-Modelo de simplificación.</p> <p>-Acuerdos de los Concejos para instalar la ventanilla de SIMTRA y promover una cultura de mejora regulatoria en el municipio.</p> <p>-Reportes de visitas y trámites realizados en la ventanilla por las personas usuarias, en cada municipalidad.</p> <p>Sistema de indicadores de competitividad y empresariedad instalado y probado su funcionamiento en el Observatorio.</p>	<p>-Creación de los Equipos Municipales de Calidad en Simplificación de Trámites.</p> <p>- Creación del Equipo Regional de Calidad en Simplificación de Trámites.</p> <p>- MEIC, Agencia que lidera y FUNDES, participan en el Equipo Regional y monitorean mensualmente la operación de las ventanillas.</p> <p>- CTN</p> <p>Jornada de socialización de los resultados del diagnóstico ante CC y CTN.</p>	<p>-MEIC</p> <p>-Agencia que lidera (OIT)</p> <p>-FEDEMSUR</p> <p>-Equipo regional de calidad en SIMTRA</p> <p>Agencia responsable (OIT)</p> <p>Agencia responsable (ONU-HABITAT)</p>	<p><b>Presunción:</b></p> <p>Municipios se apropian de la cultura y logros en SIMTRA y establecen una política colaborativa con el área de mejora regulatoria del MEIC.</p> <p>- Aporte de FEDEMSUR con fondos de la Junta de Andalucía y PC, resuelven requerimientos tecnológicos para contar con equipamientos necesarios.</p> <p><b>NOTA: esta presunción no se cumplió, incidiendo en el logro de la meta prevista.</b></p> <p><b>Riesgos:</b></p> <p>- Escasa apropiación de Autoridades Municipales de la necesidad de mejorar gestión municipal en beneficio de las MIPYMES locales.</p> <p>- Elevada rotación de los recursos humanos capacitados.</p> <p><b>Riesgos:</b></p> <p>Socios locales no asumen la sostenibilidad del</p>



Indicadores (con puntos de partida, línea base y plazos indicativos)	Meta total estimada para el PC	Meta alcanzada a la fecha final de presentación del reporte	Medios de verificación	Métodos de verificación (con plazos indicativos y frecuencia)	Responsabilidades en la recolección de medios de verificación	Riesgos y presunciones
<p>Brunca.Línea de base: 0</p> <p><b>DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA MUNICIPAL</b></p> <p>1. Número de diagnósticos sobre la SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE TECNOLOGÍAS INFORMATICAS existentes en cada uno de los municipios de la región y diseño de una alternativa de mejoramiento.</p> <p>2. Número de soluciones informáticas operando en cada una de las municipalidades.</p>	<p>de competitividad y empresariedad estratégicos para la Región.</p> <p>1. Al mes de mayo 2012, se debe haber concluido la fase diagnóstica, obteniéndose un perfil de la situación en cada municipalidad</p> <p>2. Al mes de noviembre 2012, se ha implementado una solución de tecnología informática en cada uno de los municipios.</p>	<p>Logro: 100% Elaborado diagnóstico de características (100%).</p> <p>2. Logro: 33% Instalación de fibra óptica en las Municipalidades de Corredores y Osa, a fin de mejorar los sistemas de conectividad. Las Municipalidades de Osa y Corredores aportan recursos de contrapartida para instalar fibra óptica</p>	<p>Reportes de consulta a la web del Observatorio, interface gráfica.</p> <p>Informe de consultoría. Plan de Trabajo Regional</p> <p>Informe de consultoría. Propuesta de conectividad (instalación de fibra óptica).</p>	<p>Visita a Municipios para uso de internet mediante instalación de fibra óptica</p>	<p>Agencia responsable (PNUD)</p> <p>Agencia que lidera (PNUD)</p>	<p>Observatorio.</p> <p>FEDEMSUR no cuenta con recursos para darle la sostenibilidad al Observatorio y con el personal técnico adecuado.</p> <p><b>NOTA: el Observatorio no es un tema prioritario para FEDEMSUR, por tanto UN-HABITAT lo traslada al ITCR.</b></p> <p><b>Presunción:</b></p> <p>Credibilidad del Observatorio posibilita la venta de servicios para su sostenibilidad.</p>

Indicadores (con puntos de partida, línea base y plazos indicativos)	Meta total estimada para el PC	Meta alcanzada a la fecha final de presentación del reporte	Medios de verificación	Métodos de verificación (con plazos indicativos y frecuencia)	Responsabilidades en la recolección de medios de verificación	Riesgos y presunciones
<p><b>SUBPRODUCTO 1.3.4: CREACION DE UN FONDO PARA LA COMPETITIVIDAD</b></p> <p>1. Número de convenios con JUDESUR en ejecución, para transferencia de conocimiento, con énfasis en mejorar la capacidad de atención de las PYMES, apoyando para esto la reorganización administrativa de la institución, además de mejorar las capacidades empresariales, en la gestión y promoción de DLG.Línea de base: 0</p> <p>2. Número de MIPYMES identificadas, diagnosticadas y financiadas por el PC (Fondo de Competitividad) son atendidas por la red de apoyo a PYMES, bajo el marco de cooperación con JUDESUR.</p>	<p><b>SUBPRODUCTO 1.3.4: CREACION DE UN FONDO PARA LA COMPETITIVIDAD</b></p> <p>1. A Marzo del 2012, un convenio con JUDESUR en ejecución, para transferencia de conocimiento, con énfasis en mejorar la capacidad de atención de las PYMES, apoyando para esto la reorganización administrativa de la institución, además de mejorar las capacidades empresariales, en la gestión y promoción de DLG.</p> <p>2. A Marzo del 2013, cincuenta (50) MIPYMES son identificadas, diagnosticadas y financiadas por el PC (Fondo de competitividad) son atendidas por la red de apoyo a PYMES, bajo el marco de cooperación con JUDESUR.</p>	<p>1. Logro: 0% Esta actividad se encuentra pendiente a la fecha de este reporte. La situación política que atraviesa la institución ha sido obstáculo para la consecución de esta meta.</p> <p>2. Logro: 0% Esta actividad se encuentra pendiente a la fecha de este reporte, puesto que depende la actividad anterior. La situación política que atraviesa la institución ha sido obstáculo para la consecución de esta meta.</p>	<p>Comprobantes de pago. Documentos del ICE (diseños de instalación fibra óptica). Convenio firmado. Reglamento de operación del fondo de competitividad.</p> <p>Informe de las agencias sobre MIPYMES atendidas</p>	<p>Visitas de campo</p>	<p>Agencia que lidera (OIT)</p> <p>Agencia que lidera (OIT)</p>	<p><b>Riesgos:</b></p> <p>Escasos presupuestos en municipios para invertir en una solución informática de calidad.</p> <p>Recurso humano de bajo perfil en los municipios para atender el desarrollo de un buen sistema informático y asegurar interconexión.</p> <p><b>Presunción:</b></p> <p>A través del Programa de Cooperación del Gobierno de Andalucía y JUDESUR, se financian las inversiones necesarias.</p>
<p><b>Producto</b></p>	<p><b>1.4. Organizaciones empresariales y programa público-público y público-privado de fomento a la competitividad regional de las MIPYMES en los sectores seleccionados, creados y/o fortalecidos.</b></p>					

Indicadores (con puntos de partida, línea base y plazos indicativos)	Meta total estimada para el PC	Meta alcanzada a la fecha final de presentación del reporte	Medios de verificación	Métodos de verificación (con plazos indicativos y frecuencia)	Responsabilidades en la recolección de medios de verificación	Riesgos y presunciones
<p><b>FORTALECIMIENTO DE LOS ACTORES LOCALES Y LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS PRESENTES EN LA REGIÓN</b></p> <p>1. Número de instituciones públicas y organizaciones socias locales, con las que se ha trabajado el fortalecimiento de sus capacidades técnicas para asegurar la sostenibilidad de los productos PC.</p>	<p>1. A marzo del 2013, la totalidad de instituciones públicas y socios locales involucrados en el desarrollo de productos PC, han fortalecido sus capacidades técnicas locales y apoyan el trabajo del CC</p> <p>A diciembre del 2012, la gestión administrativa y capacidad de relacionamiento y negociación de FEDEMSUR se encuentran fortalecidas.</p>	<p>1. Logro: 60%</p> <p>Se apoyaron:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (13) Colegios Técnicos de la zona</li> <li>- (6) Municipalidades en el tema de simplificación de trámites</li> <li>- 75 Organizaciones</li> <li>- 30 redes de empresarios</li> </ul>	<p>Acuerdos debidamente documentados, entre JUDESUR, PC, FEDEMSUR, GATs, conforme corresponda.</p> <p>Actas de la Red Pyme.</p> <p>Actas del Consejo Regional de Competitividad.</p> <p>Existencia de Plan de sostenibilidad para cada uno de los productos principales.</p> <p>Informes de trabajo de las agencias.</p> <p>Nuevos proyectos administrados por FEDEMSUR</p>	<p>Reuniones periódicas de coordinación y seguimiento de las organizaciones beneficiarias. Informes de ejecución. Visitas periódicas de los especialistas de las agencias a las MIPYME, para verificar y documentar avances.</p> <p>Los Consejos Cantonales de Coordinación interinstitucional reciben seguimiento periódico por parte del Comité de Ejecución y Seguimiento del PC.</p> <p>Monitoreo y evaluación bimensual, de la calidad de la ejecución del Plan de Sostenibilidad.</p> <p>Informes al CTN.</p> <p>Participación en las jornadas periódicas de monitoreo y evaluación.</p>	<p>Agencias responsables (PNUD, FAO, OIT)</p>	<p><b>Riesgo:</b> Conflictos de intereses</p> <p><b>Presunción:</b> Existe una directriz del Gobierno Central (mediante MIDEPLAN), hacia las instituciones para que los Consejos Cantonales de Desarrollo participen activamente en el CRC</p> <p><b>Presunción:</b> Existe una directriz del Gobierno Central hacia las instituciones para que se involucren activamente, asuman compromisos y apoyen efectivamente los esfuerzos por fortalecer la competitividad regional y cantonal.</p> <p>-Consejo Directivo renueva su compromiso de asumir responsabilidades y competencias.</p> <p>-Personal administrativo y técnico se identifican con el fortalecimiento de la Federación y sus afiliadas.</p> <p><b>Riesgo:</b> Existe desconfianza entre los actores institucionales sobre la validez y</p>

Indicadores (con puntos de partida, línea base y plazos indicativos)	Meta total estimada para el PC	Meta alcanzada a la fecha final de presentación del reporte	Medios de verificación	Métodos de verificación (con plazos indicativos y frecuencia)	Responsabilidades en la recolección de medios de verificación	Riesgos y presunciones
						permanencia en el tiempo de los esfuerzos.
<b>EFEECTO</b>						
<b>Efecto directo 2: Mejorada la competitividad de las MIPYME de la Región Brunca, en los sectores de turismo rural y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza.</b>						
<p>1. Porcentaje de incremento de las ventas y aumento en los empleos de las MIPYMES beneficiadas por SDE prestados o impulsados por PC, lo que impacta en la calidad de vida de las y los pobladores de la Región. Línea de base ventas: xy Línea de base empleos: xy (pendiente de establecer)</p>	<p>1. A Marzo del 2013, un 15% de aumento de las ventas y un 10% de aumento en los empleos de las MIPYMES beneficiadas por SDE prestados o impulsados por PC, lo que impacta en la calidad de vida de las y los pobladores de la Región.</p>	<p>1. Logro: n.d. (Se ha desarrollado un 85% la etapa preparatoria de la prestación de SDE, pero el dato de incremento de ventas y empleo no ha sido capturado). Una estimación a junio de 2013 basado en el flujo de visitantes en los territorios rondaría un incremento del 30% al menos para el 2014, derivado de alianzas establecidos con Tour Operadores Locales, cámaras de Turismo, Cámaras de Promoción en turismo y otras Instituciones Públicas.</p>	<p>-Encuestas con beneficiarios. -Estadísticas del Observatorio. - Sistema de Información empresarial (SIEC) administrado por MEIC. - MIPYMES y emprendedores atendidos en las CREAPYMES</p>	<p>-Visitas y entrevistas trimestrales a las empresas beneficiarias, a funcionarios de instituciones y organizaciones de apoyo vinculadas con el Programa.</p>	<p>Agencias responsables (OIT – PNUD- OIM-FAO). CREAPYMEs – MEIC Instituciones de Red de apoyo a PYMES (MEIC-MAG-ICT--INA PROCOMER, principalmente)</p>	<p><b>Riesgo:</b> Dificultades para recolectar la información de las empresas al finalizar el PC. <b>Presunciones:</b> Robusto programa de fortalecimiento de las cadenas productivas para mercado local y el fortalecimiento de la capacidad exportadora de las MIPYMES de la región, representan oportunidades de desarrollo empresarial.  Modelo de Negocios impulsado por PC  Instituciones públicas se han fortalecido y articulado. Existe mayor cantidad de expertos</p>

Indicadores (con puntos de partida, línea base y plazos indicativos)	Meta total estimada para el PC	Meta alcanzada a la fecha final de presentación del reporte	Medios de verificación	Métodos de verificación (con plazos indicativos y frecuencia)	Responsabilidades en la recolección de medios de verificación	Riesgos y presunciones
<p>2. Numero de conglomerados sectoriales para el mercado local y exportación son creados o fortalecidos, funcionan satisfactoriamente siguiendo los aportes entregados por el Programa Conjunto. Línea de base: 0</p> <p>3. Porcentaje de las empresas e instituciones participantes en el PC que implementan buenas prácticas laborales y de responsabilidad social. Línea de base: n°empresas participantes en el PC (pendiente)</p>	<p>2. A Marzo del 2013, al menos dos conglomerados sectoriales para la exportación y dos para mercado local, son creados o fortalecidos, y funcionan satisfactoriamente siguiendo los aportes entregados por el Programa Conjunto</p> <p>3. A diciembre del 2013, al menos el 30% de las empresas e instituciones que participan en el PC, implementan buenas prácticas laborales y de responsabilidad social.</p>	<p>2. Logro: 100% componente agrocadenas (en etapa de ejecución)</p> <p>100% componente de consorcios de exportación Fortalecidos 3 consorcios de exportación</p> <p>3. Logro: 0% en componente prácticas laborales. Logro: 40% en componente RSE. (Esta meta se traslada a la comisión temática del Consejo de Competitividad respectiva para su trabajo integrado, mediante el diseño de un programa específico)</p>	<p>-MIPYMES atendidas en la RED de apoyo a PYMES, por acuerdo inter-institucional. Planes de Trabajo de los consorcios.</p> <p>Cartas de compromiso de Agencias y Tours Operadores en RSE.</p>	<p>-Visitas al campo. -Revisión de los informes de gestión de las agencias. -Monitoreo y Seguimiento en las reuniones del Comité de Coordinación local (se reúne mensualmente) y del CTN. -Revisión de las actas de la Red de Apoyo a PYMES.</p>	<p>FAO-MAG ONUDI - MEIC MAG</p> <p>Agencia que lidera (PNUD y OIT)</p> <p>Agencia</p>	<p>sectoriales en la Región. Desarrollo a de visión y gestión empresarial. Se han fortalecido los gobiernos locales</p>

Indicadores (con puntos de partida, línea base y plazos indicativos)	Meta total estimada para el PC	Meta alcanzada a la fecha final de presentación del reporte	Medios de verificación	Métodos de verificación (con plazos indicativos y frecuencia)	Responsabilidades en la recolección de medios de verificación	Riesgos y presunciones
4. Número de puestos de trabajo generados para mujeres y hombres, a partir de los productos generados por el PC (indicador compartido efecto 3) Línea de base: 0	4. A Marzo del 2013, al menos se crean 500 puestos de trabajo para mujeres y hombres, a partir de los productos generados por el PC (indicador compartido efecto 3).	4. No se cuenta con información para cuantificar el impacto del programa en el empleo.				
<b>Producto:</b> 2.1. Programa de fomento de la asociatividad y los encadenamientos de empresas, y de alianzas público-privadas para la mejora de la competitividad, con énfasis en la creación y mejoramiento de empleos verdes con equidad de género.						
<b>CADENAS PRODUCTIVAS DEFINIDAS EN AGRO-INDUSTRIA Y ETNOTURISMO</b>  1. Número de cadenas definidas en agroindustria y etnoturismo Línea de base: 0  2. Número de propuestas elaboradas y aprobadas de SDE, fundamentadas en el desarrollo de cadenas productivas y la creación y fortalecimiento de cluster.Línea de base: 0	1. A marzo del 2012, definidas cinco cadenas productivas en agroindustria para el mercado interno (hortalizas, frijoles, rambután, lácteos y pesca) y 4 para el mercado externo (café, aceite de palma, rambután y turismorural-étnico-resort y spa-).  2. A Junio 2012, elaborada, aprobada y en ejecución la propuesta de servicios empresariales fundamentada en el desarrollo de cadenas productivas y creación y fortalecimiento de cluster.	1. Logro: 100%  2. Logro: 35% (Se elaboró la propuesta de manera conjunta con OIT y PNUD y fue presentada por OIT al CT, en julio 2012. No hubo acuerdo para su	Reportes mensuales de las agencias.  Documentos de sistematización y publicaciones gráficas sobre la experiencia.	-Visitas al campo y asistencia a talleres con productores y funcionarios públicos, por parte de la Coordinadora Técnica. -Revisión de informes y documentos de sistematización o divulgativos preparados. -Jornadas de rendición de cuentas con productores y otros actores locales	Agencia que lidera (FAO)  Agencia que lidera (OIT)  Agencia que lidera (FAO)	<b>Riesgo:</b> Instituciones públicas debilitadas y desarticuladas, aportan poco los programas impulsados por el PC.  <b>Presunción:</b> -Las alianzas del PC con el sector académico y la institucionalidad local generan oportunidades y mayores disponibilidades de recursos para la prestación de SDE a los sectores productivos -El cumplimiento del PLAN DE SOSTENIBILIDAD del PC y del PLAN DE MEJORA, logran el compromiso de la

Indicadores (con puntos de partida, línea base y plazos indicativos)	Meta total estimada para el PC	Meta alcanzada a la fecha final de presentación del reporte	Medios de verificación	Métodos de verificación (con plazos indicativos y frecuencia)	Responsabilidades en la recolección de medios de verificación	Riesgos y presunciones
<p>3. Numero de cadenas productivas fortalecidas mediante alianzas del PC con la institucionalidad regional y local Línea de base: 0</p> <p><b>PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL (RS) PARA DESARROLLAR ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y PROMOVER LA ADOPCIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS LABORALES.</b></p> <p>1. Número de empresas privadas de entre las más importantes de cada cantón, participan en un programa piloto de RSE, que implica la implementación de buenas prácticas laborales.Línea de</p>	<p>3.1 A Marzo del 2013, implementadas las cadenas productivas dirigidas al mercado local.</p> <p>3.2 A julio 2013, implementadas las cadenas productivas dirigidas a fortalecer la capacidad exportadora de las MIPYMES locales.</p> <p>1. A Agosto del 2012, dos empresas privadas de entre las más importantes de cada cantón, participan en un programa piloto de RSE, que implica la implementación de buenas prácticas laborales.</p>	<p>aprobación, pues se argumentó que el Centro de Empresarialismo daría esos servicios.)</p> <p>3. Logro: 100% en ambos componentes: agrocadenas (FAO) y Consorcios de Exportación (ONUDI)</p> <p>1. Logro: 0% (La agencia traslada esta meta a la comisión temática del Consejo de Competitividad respectiva para su trabajo integrado, mediante el diseño de un programa específico)</p>	<p>Copia de acuerdos productivos establecidos entre empresas de la región. Acuerdo de cooperación entre PNUD y ONUDI</p> <p>-Informes mensuales de avance. -Informe de Sistematización de RSE -Creación de una instancia regional que promueva y desarrolle la RSE en la región.</p>	<p>Evaluación de la medición del impacto.</p>	<p>Agencia que lidera (PNUD con información de ONUDI)</p> <p>Agencia que lidera (PNUD)</p>	<p>institucionalidad costarricense en la continuidad de los SDE requeridos por las MIPYMES locales.</p> <p><b>Presunción:</b> Nuevas exigencias del mercado obligan a las empresas a observar normas de RSE, lo que es comprendido como una inversión para el fortalecimiento de la competitividad.</p>

Indicadores (con puntos de partida, línea base y plazos indicativos)	Meta total estimada para el PC	Meta alcanzada a la fecha final de presentación del reporte	Medios de verificación	Métodos de verificación (con plazos indicativos y frecuencia)	Responsabilidades en la recolección de medios de verificación	Riesgos y presunciones
base: 0						
<b>Producto</b>	<b>2.2. Programa de fortalecimiento y desarrollo de la competitividad empresarial, la mejora de la productividad y la innovación; y la creación de nuevos emprendimientos intensivos en empleos verdes y decentes para mujeres y hombres en los sectores de turismo y agroindustria.</b>					
1. Número de emprendimientos creados intensivos en empleos verdes y decentes, en los sectores seleccionados. Línea de base: 0	1. A Marzo del 2013, 30 emprendimientos creados intensivos en empleos verdes y decentes, en los sectores seleccionados	1. No se cuenta con información suficiente para estimar el impacto completo del programa en este campo.	-Informes de las agencias. -Registros de datos que lleva el Observatorio.	Taller de socialización de resultados con emprendedores y socios locales	Agencia que lidera (OIT)	<b>Riesgo:</b> Recursos financieros limitados para el desarrollo de productos  <b>Presunción:</b> La participación del Sector Académico y la institucionalidad local incrementan las posibilidades de desarrollo de nuevos productos en MIPYMES.
2. Número de productos innovadores creados a partir de los aportes entregados por el PC. Línea de base: 0	2. A Marzo del 2013, al menos 10 productos innovadores creados a partir de los aportes entregados por el PC.	2. Derivados del Programa CODE “Conozca de empresa” (OIT), y presentados en la Feria Brunca Emprende existen 22 iniciativas innovadoras para la Región.	-Folleto respectivo	-Jornada de presentación de productos ante el CC y el CTN		
<b>EFECTO</b>	<b>Efecto directo 3: Mejorada la capacidad innovadora de la Región Brunca.</b>					
1. Numero de programas de trabajo diseñados para un proyecto investigativo-experimental, que determine las condiciones necesarias en la región Brunca, para desarrollar exitosamente el cultivo de la JATROFA, como fuente de aceites para	1. A diciembre 2011, se cuenta con un programa diseñado para asegurar la estricta aplicación del proyecto investigativo-demostrativo de JATROPHA y a marzo 2013, se han producido los elementos investigativos y	1. Logro: 100% (en recolección de datos sobre avance del proyecto).	Informes. Boletines gráficos. Documentos de sistematización de la experiencia. Talleres con productores y productoras. Talleres con	Visitas de campo. Participación de la Coordinadora Técnica e integrantes del CTN en las jornadas de trabajo con productores(as) y funcionarios(as) del Sector agropecuario.	Agencia que lidera (FAO)	



Indicadores (con puntos de partida, línea base y plazos indicativos)	Meta total estimada para el PC	Meta alcanzada a la fecha final de presentación del reporte	Medios de verificación	Métodos de verificación (con plazos indicativos y frecuencia)	Responsabilidades en la recolección de medios de verificación	Riesgos y presunciones
<p>la producción de biocombustibles. Línea base: 0</p> <p>2. Número de iniciativas de etnoturismo que lograron acceso a las certificaciones de ICT (Declaratoria Turística y Certificación de Sostenibilidad Turística - CST- y reciben los beneficios institucionales correspondientes</p> <p>3. Porcentaje de incremento en el ingreso anual de turistas en los territorios indígenas de Terraba (Teribes) y Guaymi-Coto Brus (Ngobes). Línea de base: 0 turistas que ingresaron a las iniciativas turísticas apoyadas por el PC durante el año 2010</p>	<p>experimentales que permiten decidir la posibilidad del MAG de ampliación del proyecto a nuevas áreas en la región y en el territorio nacional y su impacto en la economía campesina.</p> <p>2. A marzo 2013, al menos tres emprendimientos de etnoturismo logran las certificaciones de ICT, fortaleciendo su producto turístico, promocionándolo a través de los canales institucionales establecidos y logrando acceso a los SDE del ICT.</p> <p>3. A Marzo del 2013, se registra un aumento del 10% anual en el ingreso de turistas en los territorios indígenas de Terrabay La Casona. <i>Nota: se refiere a la visita a los proyectos de etnoturismo apoyados por el PC.</i></p>	<p>2. Logro: 80% (a la fecha ya existen emprendimientos turísticos en proceso de obtención del certificado al amparo del decreto firmado por la presidenta en Buenos Aires).</p> <p>3. Logro: n.d. Los Proyectos etnoturisticos no llevan registros de afluencia de turistas.</p>	<p>personal técnico del MAG e instituciones del Sector Agropecuario.</p> <p>Inscripción en el proceso de certificación del ICT y su eventual acreditación.</p> <p>Registro de ingreso de turistas por parte de los empresarios Etnoturísticos.</p>		<p>Agencia que lidera (PNUD)</p> <p>Agencia que lidera (PNUD, OIM)</p> <p>Agencia que lidera (PNUD)</p>	<p>ICT no ha querido otorgar certificado a emprendimientos como ASODINT que cumple todos los requisitos.</p> <p><b>Riesgo: falta de registros</b></p>

Indicadores (con puntos de partida, línea base y plazos indicativos)	Meta total estimada para el PC	Meta alcanzada a la fecha final de presentación del reporte	Medios de verificación	Métodos de verificación (con plazos indicativos y frecuencia)	Responsabilidades en la recolección de medios de verificación	Riesgos y presunciones
4. Número de políticas públicas de apoyo al etnoturismo para la Región Sur, que respete los derechos humanos y la cosmovisión indígena, desarrollada en forma participativa con el Instituto Costarricense de Turismo. Línea de base: 0	4. A Marzo del 2013, una (1) propuesta de política pública de apoyo al etnoturismo para la Región Brunca, que respete los derechos humanos y la cosmovisión indígena, desarrollada en forma participativa con el Instituto Costarricense de Turismo	4. Logro: 100% (Decreto firmado por la Presidenta es en sí mismo un instrumento de política pública)	Poder Ejecutivo firma "Modificación al Reglamento de Empresas y Actividades Turísticas Decreto No. 25226-MEIC-TUR" para el otorgamiento de las DT en Territorios indígenas. Informes Fotografías Decreto. Actas del Concejo Municipal Visitas de campo			<b>Riesgo:</b> Concejos Municipales de la Región Brunca no aprueban la Política Pública de Turismo.
<b>Producto:</b>	<b>3.1. Un proyecto demostrativo para la mejora de la competitividad y la capacidad innovadora en la Región sobre la producción y comercialización de biocombustible.</b>					
1. Número de alianzas público-privada documentada para el cultivo de Jatrofa y producción de biodiesel y subproductos en la Región. Línea de base: 0	1. A diciembre del 2011, una (1) alianza público-privada documentada para el cultivo de Jatrofa y producción de biodiesel y subproductos en la Región.	1. Logro: 100%	Estudio de factibilidad técnica, financiera, económica, organizativa y ambiental, concluido y entregado a FEDECAC.	Agencia responsable informa al CTN evolución del proyecto. Visita al campo y reuniones con productores de especialistas y Coordinadora general	Agencia que lidera (FAO)	<b>Riesgo:</b> Fase experimental demostrativa puede determinar la no factibilidad real del proyecto.  <b>Presunción:</b> Proyecto complementa la
2. Número de familias participan de la iniciativa de	2. A Diciembre del 2011, veinte y cinco (25) familias	2. Logro: 100%				

Indicadores (con puntos de partida, línea base y plazos indicativos)	Meta total estimada para el PC	Meta alcanzada a la fecha final de presentación del reporte	Medios de verificación	Métodos de verificación (con plazos indicativos y frecuencia)	Responsabilidades en la recolección de medios de verificación	Riesgos y presunciones
<p>manera directa. Línea de base: 0</p> <p>3. Número de hectáreas de Jatropa cultivadas para la producción de biocombustibles. Línea de base: 0</p> <p>4. Número de centros de acopio instalados. Línea de base: 0</p> <p>5. Número de mini-plantas extractoras instaladas. Línea de base: 0</p> <p>6. Número de Planes de Sostenibilidad diseñados, aprobados y ejecutados, aseguran la inserción del tema de los biocombustibles en la agenda institucional del sector agropecuario y el aprovechamiento de la experiencia en beneficio de otros productores.</p> <p>7. Número de procesos de sistematización concluidos, que documentan el modelo utilizado así como la experiencia recabada a través</p>	<p>participan de la iniciativa de manera directa</p> <p>3. A Junio del 2012, 25 hectáreas de Jatropa sembradas para la producción de biocombustibles.</p> <p>4. A Agosto 2012, 1 (1) centro de acopio instalado.</p> <p>5. A Septiembre 2012, una mini-planta extractora instalada.</p> <p>6. A julio 2012, un plan de sostenibilidad del proyecto de JATROFA es aprobado, con plena ejecución del mismo a marzo del 2013.</p> <p>7. A Marzo del 2013, se cuenta con un proceso de sistematización concluido, que documente el modelo utilizado así como la</p>	<p>3. Logro: 100%</p> <p>4. Logro: 100%</p> <p>5. Realizado el acuerdo con FEDECAC, adquirido el equipo y los materiales para la obra civil.</p> <p>6. Logro: 100% (aprobación). Inicia etapa de ejecución del Plan de sostenibilidad.</p> <p>7. Logro: 100%</p>	<p>Plan de desarrollo y mantenimiento del cultivo.</p> <p>Listados evolutivos sobre los volúmenes de producción.</p> <p>Informe de sistematización del componente "Jatropa"</p> <p>Documento del Plan.</p> <p>Informes mensuales de ejecución.</p>	<p>PC.</p> <p>Registro fotográfico de los avances.</p> <p>Revisión de informes y documentos emanados.</p>	<p>Agencia que lidera (FAO)</p>	<p>economía campesina y representa una oportunidad para generar nuevos ingresos.</p> <p>Interés particular del Gobierno, expresado a través de la Gerencia de Biocombustibles del MAG, en este proyecto que se alinea a las políticas y decretos gubernamentales dirigidos a la búsqueda de alternativas para disminuir la factura petrolera.</p>

Indicadores (con puntos de partida, línea base y plazos indicativos)	Meta total estimada para el PC	Meta alcanzada a la fecha final de presentación del reporte	Medios de verificación	Métodos de verificación (con plazos indicativos y frecuencia)	Responsabilidades en la recolección de medios de verificación	Riesgos y presunciones
del proceso.Línea de base: 0	experiencia recabada a través del proceso.					
<b>Producto</b>	<b>3.2. Un proyecto demostrativo en los territorios indígenas de Térraba (Teribes) y Guaymi - Coto Brus (Ngobes) para fortalecer el emprendedurismo y la competitividad, así como la capacidad innovadora sobre “Etnoturismo”, que sirva de Modelo para todos los Territorios Indígenas de la Región Brunca, considerando sus derechos humanos y con respeto a la cosmovisión indígena.</b>					
<p>1. Número de redes asociativas de etnoturismo funcionando, con alianzas público-privadas.Línea de base: 0</p> <p>2. Número de emprendimientos de etnoturismo de los territorios seleccionados, son apoyados con SDE y planes de negocios y recursos financieros para el fortalecimiento de su iniciativa empresarial. Línea de base: 0</p>	<p>1. A diciembre del 2011, al menos dos (2) redes asociativas de etnoturismo funcionando, con alianzas público-privadas.</p> <p>2. A diciembre del 2012, al menos 10 emprendimientos de etnoturismo de los territorios seleccionados, son apoyados con SDE, planes de negocios y recursos financieros, para el fortalecimiento de su iniciativa empresarial.</p>	<p>1. Logro: 100% (Red con CATORBU y alianza con UCR y CEMPROMYPE. Otras redes podrían ser conformadas con los tours operadores que han mostrado interés en apadrinar el proceso).</p> <p>2. Logro: 220% (22 emprendimientos apoyados a diciembre 2012) A junio de 2013 se ejecuta al 100% los planes de negocios para 4 emprendimientos en el territorio Indígena La Casona</p>	<p>Visitas de campo Documentos legales de CATORBRU</p> <p>Planes de negocio Planes Estratégicos Perfiles de Proyecto Fondo Concursable: desembolsos, facturas, informes, visitas, fotografías</p> <p>Visitas de campo Planes de Negocios ejecutados; facturas y documentos de respaldo</p>	<p>Reportes escritos, con periodicidad trimestral, de las agencias a cargo, y la coordinación general del PC sobre los avances del periodo.</p> <p>Visitas periódicas y reuniones de la coordinación del PC con representantes de las asociaciones indígenas involucradas.</p> <p>Listas de asistencia a actividades.</p> <p>Registro fotográfico.</p> <p>Visitas de, seguimiento de las actividades. Listado de compras e instalación. Actas de entrega</p>	<p>Agencia que lidera (PNUD, OIM)</p> <p>Agencia que lidera (PNUD, OIM)</p>	<p><b>Riesgo:</b> No existe una política pública de apoyo al desarrollo del etnoturismo. Limitaciones legales y burocráticas para lograr la formalización de los negocios (patentes) y la obtención de certificaciones turísticas.</p> <p><b>Presunción:</b> Compromiso e identidad de instituciones competentes con las iniciativas en marcha de este Programa</p> <p><b>Riesgo:</b> Poco recurso financiero</p> <p><b>Presunción:</b> Los recursos financieros se optimizan y son complementados con otros recursos disponibles para esta región.</p>

Indicadores (con puntos de partida, línea base y plazos indicativos)	Meta total estimada para el PC	Meta alcanzada a la fecha final de presentación del reporte	Medios de verificación	Métodos de verificación (con plazos indicativos y frecuencia)	Responsabilidades en la recolección de medios de verificación	Riesgos y presunciones
<p>3. Número de sistematizaciones concluidas, que documentan el modelo utilizado así como la experiencia recabada a través del proceso. Línea de base: 0</p>	<p>3. A Marzo del 2013, se cuenta con un (1) proceso de sistematización concluido, que documenta el modelo utilizado así como la experiencia recabada a través del proceso.</p>	<p>3. Logro: 100% Sistematización elaborada por consultoras de PNUD y apoyado por área de Comunicación – OCR y PNUD) A junio de 2013 se logra la sistematización de procesos, que dando expresados en el libro “Fibras, señales, figuras y símbolos”; los planes de negocios escritos y ejecutados</p>	<p>Documento Sistematización del Modelo elaborado por PNUD y OIM</p>	<p>firmadas.  Procesos de sistematización realizados.</p>	<p>Agencia que lidera (PNUD, OIM)</p>	



# Resumen ejecutivo

## Sistema de Información para la Convergencia (SICON)

---

### 1. Introducción

En el año 2010 se impulsó desde la OCR del Sistema de Naciones Unidas (SNU) en Costa Rica, el diseño de una **Estrategia de Convergencia**, que viniera a conjuntar y coordinar las acciones de los cuatro Programas Conjuntos del Fondo para el logro de los ODM en un plan consensuado y lógico de acciones para potenciar los resultados de estos. El diseño de esta Estrategia se basó en un proceso consultivo a los actores involucrados en la gestión y ejecución de estos Programas (Cultura y Desarrollo; Juventud, Empleo y Migración; Prevención de Conflictos y Construcción de la Paz; y Desarrollo y Sector Privado).

Uno de los productos tangibles de esta Estrategia fue el Sistema de Información para la Convergencia (SICON) como una base de datos de conocimiento y convergencia en sistema abierto de software libre llamado *Drupal*.

En el año 2011 se llevó a cabo, con el apoyo de una firma informática especializada y estrecho acompañamiento de la Unidad de M&E de los Programas Conjuntos, el diseño y programación de esta plataforma que permitiera generar una herramienta dinámica, flexible y amigable para el usuario. A lo largo del año se desarrollaron versiones beta y gamma de la aplicación, permitiendo los ajustes y pruebas de mejora fruto de los aportes de los actores de los Programas Conjuntos.



Concluida esta fase de validación, el SICON se encuentra alojado en el servidor de Naciones Unidas en Costa Rica y puede ser visitado a través de su página web o bien en el siguiente link: <http://www.nacionesunidas.or.cr/sicon/>. En la pantalla principal el usuario puede descargar un manual de uso para poder navegar por la plataforma de manera sencilla.

A continuación se muestra la página de inicio del SICON:



**Sistema de Información para la CONVERGENCIA SICON**

FONDO PARA EL LOGRO DE LOS ODM  
Costa Rica

INICIO CALENDARIO DE ACTIVIDADES BÚSQUEDAS CONVERGENCIA ESTADÍSTICAS

Correo electrónico \*

Contraseña \*

Solicitar una nueva contraseña

Iniciar sesión

Construcción de la paz  
Redes de Convivencia, Comunidades sin Miedo

**OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL milenio**

Erradicar la pobreza extrema y el hambre Lograr enseñanza primaria universal Promover la equidad de géneros y la autonomía de la mujer Reducir la mortalidad infantil Mejorar la salud materna Combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

**Sistema de Información para la Convergencia**

La Plataforma de Datos para la Convergencia es una herramienta de administración que permite, sobre la base de los insumos proporcionados por los Programas Conjuntos, identificar con suficiente anticipación oportunidades para acciones coordinadas, intercambio de productos y recursos o control de riesgos de duplicidad.

Esta plataforma se organiza a partir de la información detallada sobre actividades y productos generados por cada uno de los Programas Conjuntos. Es una herramienta para informar las decisiones de los coordinadores de los Programas que son responsables finales de la aplicación de las recomendaciones generadas por el panel de control.

**Tareas ingresadas recientemente**

Reunión de la Cámara de Turismo CATORBRU (Cámara de Turismo de Territorios originarios de la Región Brunca)

## 2. Objetivos del SICON

La plataforma SICON se concibió con los siguientes objetivos:

- Identificar con anticipación oportunidades para acciones coordinadas entre dos o más Programas Conjuntos.
- Intercambio de productos y recursos entre Programas.



- c. Control de riesgos de duplicidad de forma que se generen planes de acción de convergencia.

En este sentido, la convergencia puede ser entendida en diferentes vertientes:

- **Colaborar:** un Programa se beneficia de un producto o tarea ya ejecutada por otro.
- **Coordinar:** dos Programas acuerdan llevar a cabo las tareas de forma conjunta, de forma que el desarrollo de ciertas actividades conlleva la obtención de economías de escala y/o ahorro de recursos. Así, algunas tareas específicas pueden desarrollarse de mejor manera si dos o más programas actúan coordinados, por ejemplo, para desarrollar actividades o estudios sobre temas afines en poblaciones y territorios comunes.
- **Converger:** la propuesta de estrategia de convergencia supone y debe coadyuvar a la colaboración y coordinación entre los programas conjuntos, pero va más un paso más allá al procurar obtener de la acción integrada, productos adicionales y resultados que demuestren el valor agregado de la gestión conjunta en la obtención de resultados de desarrollo.

### 3. Capacidad del SICON

El SICON captura información de los Programas a través de un proceso de carga de “tareas”. Se considera *tarea* a la desagregación en diferentes procesos de una actividad indicativa propia del marco de resultados de cada Programa. La tarea pasa por tres fases de acuerdo a su nivel de ejecución:

- Carga: la carga de las tareas al sistema es realizada por cada Programa, a través de la figura del “gestor de datos”, quien es responsable de subir las boletas de captura de información de las tareas que con anticipación





le proporcionan los puntos focales de agencias e instituciones de los Programas. La información cargada es considerada como prevista.

- Validación: inmediatamente después de la carga, el/la Coordinador/a de cada Programa es el encargado de validar la tarea, verificando que contiene información fiel, pertinente y oportuna.
- Cierre: finalmente, cuando la tarea ha sido ejecutada, el gestor de datos cierra la tarea con la información real de la misma (beneficiarios, recursos financieros, etc.)

Sobre la base de conocimiento cargada en la plataforma, el SICON permite las siguientes funcionalidades:

#### **A. Captura de información**

1. Información general de la tarea: contiene el Programa y la actividad asociada, fecha, lugar y responsable de la ejecución de la tarea, los objetivos y productos esperados de la misma.
2. Área temática asociada: se identifican diferentes sectores de influencia de los Programas, tales como género, tecnología, empresarialismo, empleo, educación, migración, interculturalidad, seguridad ciudadana y promoción de la paz, ambientes protectores para niños/as y adolescentes, resolución alterna de conflictos, etc. Para cada área temática existen varias subáreas temáticas predefinidas.
3. Cadena de valor asociada: todos los Programas generan valor en la consecución de los resultados de desarrollo en áreas tales como definición y recopilación de información técnica, definición de estrategias y políticas, diseño de planes y modelos, capacitación del recurso humano, infraestructura, sistemas de información, procesos de comunicación y divulgación, etc. De igual modo que en el menú de área temática, para cada cadena existen subcadenas de valor.



4. Población beneficiaria: la tarea refleja información básica cualitativa y cuantitativa de beneficiarios, ya sean personas o instituciones. En el caso de *personas*, se captura información sobre el tipo (directo/indirecto), sexo, edad, ubicación (urbano/rural), grupo objetivo (líderes, migrantes, policías, docentes, funcionarios, artistas, microempresarios, personas con discapacidad, entre otros). En el caso de *instituciones*, el SICON captura información sobre el tipo de organización (organizaciones sociales empresariales/no empresariales, sector privado empresarial, sector académico, sector público), su alcance (nacional/local), entre otras variables.
5. Recursos financieros: el sistema captura información cuantitativa y sobre el origen de la financiación (agencias o instituciones del gobierno).
6. Documentos vinculados a la tarea: el SICON brinda la oportunidad de incluir documentos adjuntos a la tarea tales como planes, modelos, estudios de base, diagnósticos, consultas, memorias de eventos, etc. en la mayoría de formatos posibles (texto, hoja de cálculo, videos, imágenes, documentos PDF, etc.). Un sistema de descriptores le permite al gestor de datos referenciar los documentos por palabras claves para facilitar una posterior búsqueda en el sistema.



## B. Producción de información

El SICON brinda a la persona usuaria las siguientes secciones:

1. Módulo de Calendario: en un sencillo formato se puede observar la planificación mensual de los diferentes programas, identificando a cada uno de ellos por un color. Todas las tareas tienen un link de forma que pinchando sobre el título de la misma el usuario puede ingresar a ver los detalles de la tarea. El calendario permite navegar entre los meses de forma amigable. Se muestra un ejemplo:

Dom	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb
29	30	1 Implementación Taller de	2 Efectuar el Implementación Implementación Implementación	3 Implementación Reunión Mesa	4 Implementación	5 Implementación Feria informativa sobre derechos y de registro de personas jóvenes migrantes
6	7	8 Taller de Gestión Laboral-Upala	9	10	11 Ejecución de Presentación Presentación	12
13 Taller de	14	15 Reunión de Comité Técnico Mayo Reunión	16	17	18	19
20 Taller de	21	22	23	24 Reunión del	25 Reunión de la	26
27	28	29	30 Taller de	31 Elaborar el dis	1	2



2. Módulo de Búsqueda: está concebida en tres formas. En primer lugar, búsqueda general de tareas por palabra clave. En segundo lugar, búsqueda estructurada de tareas, que permite realizar búsquedas específicas de acuerdo los filtros de las cuatro “variables madre”: (i) cadena de valor; (ii) área temática; (iii) área geográfica; y (iv) población beneficiaria. En tercer lugar, búsqueda de documentos, que permite encontrar los documentos adjuntos a las tareas según los descriptores utilizados en el proceso de carga.
3. Módulo de Convergencia: el sistema muestra el porcentaje de convergencia entre dos tareas pertenecientes a diferentes Programas, tal y como vemos en la pantalla siguiente:

Convergencia			
Tarea 1	Tarea 2	Porcentaje de Convergencia	
Desarrollar una experiencia de reinserción educativa en Desamparados	Proyecto CEN CINAI - Informe Final-Construcción de Guía Institucional para funcionamiento de los CECUDI en Desamparados	60%	Ver convergencia
Desarrollar una experiencia de reinserción educativa en Desamparados	Proyecto CEN CINAI - Periodo de elaboración de una la Guía Institucional para el Diseño y Operación de los CECUDI en Desamparados	60%	Ver convergencia
Fortalecimiento de capacidades institucionales para la formación de jóvenes emprendedores (a través de un concurso de creación de negocios)	Cursos de fortalecimiento y capacitación a microempresarios en alfabetización informática y conocimiento empresarial bajo el programa TECNOPYME	60%	Ver convergencia
Fortalecimiento de capacidades institucionales para la formación de jóvenes emprendedores (a través de un concurso de creación de negocios)-Desamparados	Capacitación en gestión empresarial para empresas ambientales aledañas al Parque La Libertad	60%	Ver convergencia



Adicionalmente, el SICON muestra en una pantalla posterior los puntos de convergencia, en relación a las “variables madre” del sistema de forma que se detecten con anticipación las posibles áreas de sinergia entre los Programas. A continuación se muestra, a modo de ejemplo, un detalle de la pantalla de convergencia:

Tarea 1:  
Desarrollar una experiencia de reinserción educativa en Desamparados

Tarea 2:  
Proyecto CEN CINAI - Informe Final-Construcción de Guía Institucional para funcionamiento de los CECUDI en Desamparados

Puntos de convergencia

<b>Criterio</b>	<b>Punto de convergencia</b>	<b>Valor de Referencia</b>	<b>Valor Alcanzado</b>
Ubicación Geográfica		25%	25%
Provincia	San José	5%	5%
Cantón	Desamparados	7%	7%
Distrito	Desamparados	13%	13%
Área Temática	Ambientes protectores para NNA y jóvenes	10%	10%
Subárea Temática		15%	0%
Cadena de Valor	Diseño y operacionalización de planes y modelos	10%	10%
Subcadena de Valor	Conceptualización y diseño	15%	15%
Beneficiarios		25%	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>60%</b>



4. Módulo de Estadística. Permite obtener dos tipos de información: los recursos y las fuentes financieras; y la población beneficiaria (personas o instituciones) con sus diferentes filtros. Adicionalmente, estos dos criterios pueden ser combinados con otras variables, tales como Programa Conjunto, cadena de valor, área temática y ubicación geográfica. El mayor o menor grado de profundidad de la búsqueda de información queda abierto al interés y criterio del usuario del sistema. Se muestra a continuación un ejemplo de la pantalla:

### Estadísticas de SICON

**Obtener estadísticas sobre:**  
Por favor escoja en esta sección la información sobre la que desea obtener estadísticas.

Recursos y fuentes de financiamiento  
 Beneficiarios

**Filtradas por:**  
Por favor escoja en esta sección las variables por las que desea filtrar los resultados de las estadísticas.

**Programa Conjunto**  
Cualquiera

**Área Temática**  
Cualquiera

**Subarea Temática**  
Cualquiera

**Provincia**  
Cualquiera

**Cantón**  
Cualquiera

**Distrito**  
Cualquiera

**Cadena de Valor**  
Cualquiera

**Subcadena de Valor**  
Cualquiera

Enviar



A continuación se muestra un detalle de la pantalla de consulta que arroja el sistema cuando se selecciona, por ejemplo, el filtro de recursos financieros:

Estadísticas de SICON				
<a href="#">Iniciar otra búsqueda</a>				
Tarea	Agencia (SNU)	Dólares (USD)	Contraparte Nacional	Colones (CRC)
<b>Total</b>		<b>\$279,555.90</b>		<b>₡12,436,857.00</b>
Reunión Extraordinaria de Comité Técnico FODM	OIT	\$50.00	Ninguna	₡0.00
Reunión de Comité Técnico Enero	OIT	\$50.00	Ninguna	₡0.00
I Taller de Formación de formadores en Gestión y Emprendedurismo	FAO	\$2,250.00	MAG	₡1,125,000.00
II Taller de formación de formadores en Gestión y Emprendedurismo.	FAO	\$2,250.00	Ninguna	₡1,125,000.00
Conformación de la Red Nacional de Jóvenes Rurales	FAO	\$500.00	MAG	₡7,000.00
	UNFPA	\$500.00	Ninguna	₡0.00
Reunión de encuentro y coordinación entre Ventanilla de Upala y Direcciones de Servicios de CEN CINAI	UNICEF	\$0.00	INAMU	₡45,000.00
Reunión de encuentro y coordinación entre Ventanilla de Desamparados y Direcciones de Servicios de CEN CINAI	UNICEF	\$0.00	INAMU	₡60,000.00

#### 4. Fortalezas del SICON

A continuación se mencionan las fortalezas del SICON que se han detectado en la fase actual:

- a. Capacidad de carga: el SICON es capaz de capturar tareas y ordenarlas de manera lógica según determinados parámetros (tipo de beneficiario, área geográfica, área temática, fase dentro de la cadena de valor del programa).



- b. Planificación mensual: la automatización en la carga de información permite al usuario tener el calendario mensual de actividades de los Programas.
- c. Velocidad del sistema: por las características del servidor en el que está alojado se le brinda al usuario agilidad y rapidez en la navegación.
- d. Aspectos gráficos y de acceso: la interfase gráfica de consulta es amigable para el usuario del sistema y no requiere de registro previo para su acceso.
- e. Sistema de reportación: la consulta es en línea (accesible desde cualquier ubicación) y en tiempo real, lo cual facilita compartir la información entre los diferentes actores dentro de los programas.
- f. Vinculaciones interprograma: permite accesos y comparte conocimiento de acuerdo a parámetros seleccionados por el usuario.
- g. Tipo de reportes por variable de búsqueda: el sistema genera, no solo un listado de tareas y actividades, sino también la consulta agreada de datos por variables financieras, de beneficiarios, áreas geográficas, temáticas, etc. que resultan fundamentales para la extracción de información útil de cara al monitoreo de los programas.
- h. Criterios de definición de beneficiarios: la programación actual permite combinar criterios de definición de beneficiarios adaptándose a las variables definidas por el Secretariado del Fondo ODM.





## 5. Riesgos identificados en el SICON

Es importante mencionar los cuellos de botella que pueden generar debilidades a futuro:

- a. Los Programas (agencias, instituciones) no entregan al gestor de datos la información a tiempo o la calidad/cantidad de información suministrada es insuficiente.
- b. La coordinación de los Programas no adopta acuerdos de coordinación o colaboración.
- c. La validación y/o el cierre de las tareas se demora en el tiempo, lo cual le resta funcionalidad a la herramienta.
- d. Los coordinadores no disponen de la información de actividades generada por los actores del PC o no cuentan con apoyo de un gestor de datos para subir la información.
- e. Las actividades no pueden ser previstas con suficientes tiempo debido a factores externos (demandas de gobierno, situaciones de emergencia, etc.).

## 6. Conclusiones y retos a futuro

- A. Posibilidad de extrapolación a otros Programas Conjuntos o marcos de cooperación de Naciones Unidas: el SICON está programado de forma que se pueden contemplar otros programas del SNU en el país o bien para ser usado como soporte para una gestión conjunta y articulada del UNDAF. Esta funcionalidad requeriría una actualización y ajuste del SICON.
- B. El SICON como base para la Gestión del Conocimiento: esta herramienta sirve de base de conocimiento articulada para capturar, ordenar y sistematizar la información y los principales productos generados por



los programas de acuerdo a sus variables madre (beneficiarios, cadena de valor, área temática, ubicación). En este sentido, puede ser usada como elemento potenciador de los planes de gestión de conocimiento propios de cada programa.

- C. Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo: con una adecuación, el sistema permitiría establecer niveles de alineación de los Programas con las acciones estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo vigente en el país.

REGISTRO DE INVENTARIOS

PROGRAMA CONJUNTO: "Desarrollo de la competitividad para la Región Brunca en los sectores de turismo y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza"

Ventana temática: "DESARROLLO Y SECTOR PRIVADO" (Costa Rica)

AGENCIA	FECHA DE ADQUISICIÓN	DESCRIPCIÓN DEL BIEN/EQUIPO	PROVEEDOR	UBICACIÓN	MONTO (DOLARES)
OIT	2010	TOYOTA HILUX	TOYOTA	OFICINA PC BRUNCA	19.990,00
OIT	2010	452119_000 PC ACCESSORIES	DELL	OFICINA PC BRUNCA	1.382,00
OIT	2010	492900_000 ROAD VEHICLE N.E.C.	TOYOTA	OFICINA PC BRUNCA	2.075,00
OIT	2010	381211_001 FILING CABINETS WITH KEY	LANPRO	OFICINA PC BRUNCA	210,00
OIT	2010	492900_000 ROAD VEHICLE N.E.C.	TOYOTA	OFICINA PC BRUNCA	1.163,00
OIT	2011	452152_000 PC, NOTEBOOK (LAPTOP COMPUTER)	HP	OFICINA PC BRUNCA	514,04
OIT	2011	452152_000 PC, NOTEBOOK (LAPTOP COMPUTER)	HP	OFICINA PC BRUNCA	1.700,00
OIT	2011	474360_000 OVERHEAD PROJECTORS	FOCUS	OFICINA PC BRUNCA	1.258,00
OIT	2011	475000_000 AUDIO VISUAL EQUIPMENT, PARTS AND ACCESSORIES	TARGUS LASER	OFICINA PC BRUNCA	85,00
OIT	2012	474910_000 PROJECTION SCREENS	DA-LITE	OFICINA CREAPYME MEIC PEREZ ZELEDON	1.954,69
OIT	2012	452153_000 PC, LAPTOP/PORTABLE WORKSTATION	HP	OFICINA CREAPYME MEIC PEREZ ZELEDON	1.794,71
OIT	2012	452110_000 PERSONAL COMPUTERS, DESKTOP	DELL	OFICINA CREAPYME MEIC PEREZ ZELEDON	7.214,66
OIT	2012	474360_000 OVERHEAD PROJECTORS	VIEW SONIC	OFICINA CREAPYME MEIC PEREZ ZELEDON	1.812,61
OIT	2012	472152_000 TELEVISION SET, COLOUR, HOUSEHOLD TYPE	SONY	OFICINA CREAPYME MEIC PEREZ ZELEDON	740,13
OIT	2012	472218_000 "HI-FI EQUIPMENT	LINKSYS	OFICINA CREAPYME MEIC PEREZ ZELEDON	48,54
OIT	2012	467110_000 TELEPHONE SETS	PANASONIC	OFICINA CREAPYME MEIC PEREZ ZELEDON	304,29
OIT	2012	454246_000 COLOUR INKJET PRINTERS	HP	OFICINA CREAPYME MEIC PEREZ ZELEDON	419,62

<b>OIT</b>	2012	454800_000 EQUIPMENT AND ACCESSORIES FOR CONNECTING EDP EQUIPMENT INTO NETWORK	D-LINK	OFICINA CREAPYME MEIC PEREZ ZELEDON	15,72
<b>OIT</b>	2012	439110_000 AIR CONDITIONING EQUIPMENT	CARRIER INVERTER	OFICINA CREAPYME MEIC PEREZ ZELEDON	1.283,85
<b>OIT</b>	2012	381220_000 DESKS, OFFICE	OFISUR	OFICINA CREAPYME MEIC PEREZ ZELEDON	2.738,59
<b>OIT</b>	2012	381100_000 SEATS AND CHAIRS	MODULARES DEL SUR	OFICINA CREAPYME MEIC PEREZ ZELEDON	252,95
<b>OIT</b>	2012	381140_000 CHAIRS, OFFICE	OFISUR	OFICINA CREAPYME MEIC PEREZ ZELEDON	663,90
<b>OIT</b>	2012	381212_001 CABINETS, METAL, OTHER, WITH KEY	MODULARES DEL SUR	OFICINA CREAPYME MEIC PEREZ ZELEDON	252,95
<b>OIT</b>	2012	381212_001 CABINETS, METAL, OTHER, WITH KEY	MODULARES DEL SUR	OFICINA CREAPYME MEIC PEREZ ZELEDON	1.295,28
<b>OIT</b>	2012	381100_000 SEATS AND CHAIRS	MODULARES DEL SUR	OFICINA CREAPYME MEIC PEREZ ZELEDON	551,18
<b>OIT</b>	2012	381262_000 CONFERENCE TABLES	MODULARES DEL SUR	OFICINA CREAPYME MEIC PEREZ ZELEDON	984,25
<b>OIT</b>	2012	381212_000 CABINETS, METAL, OTHER	MODULARES DEL SUR	OFICINA CREAPYME MEIC PEREZ ZELEDON	610,24
<b>OIT</b>	2012	5 c/u 452110_000 PERSONAL COMPUTERS, DESKTOP	HP	OFICINA CREAPYME MEIC - BUENOS AIRES - CORREDORES - GOLFITO - OSA - COTO BRUS	5.279,55
<b>OIT</b>	2012	467110_000 TELEPHONE SETS	PANASONIC	OFICINA CREAPYME MEIC - BUENOS AIRES - CORREDORES - GOLFITO - OSA - COTO BRUS	196,44
<b>OIT</b>	2012	5 C/U 454246_000 COLOUR INKJET PRINTERS	HP	OFICINA CREAPYME MEIC - BUENOS AIRES - CORREDORES - GOLFITO - OSA - COTO BRUS	1.119,99
<b>OIT</b>	2012	454800_000 EQUIPMENT AND ACCESSORIES FOR CONNECTING EDP EQUIPMENT INTO NETWORK	D-LINK	OFICINA CREAPYME MEIC PEREZ ZELEDON	38,50
<b>OIT</b>	2012	5 c/u 467240_000 FAX	BROTHER	OFICINA CREAPYME MEIC - BUENOS AIRES - CORREDORES - GOLFITO - OSA - COTO BRUS	399,03
<b>OIT</b>	2012	381220_000 DESKS, OFFICE	OFISUR	OFICINA CREAPYME MEIC - BUENOS AIRES - CORREDORES - GOLFITO	1.481,56

<b>OIT</b>	2012	381140_000 CHAIRS, OFFICE	OFISUR	OFICINA CREAPYME MEIC - BUENOS AIRES - CORREDORES - GOLFITO	290,26
<b>OIT</b>	2012	381100_000 SEATS AND CHAIRS	OFISUR	OFICINA CREAPYME MEIC - BUENOS AIRES - CORREDORES - GOLFITO - OSA - COTO BRUS	1.048,18
<b>OIT</b>	2012	381212_001 CABINETS, METAL, OTHER, WITH KEY	MODULARES DEL SUR	OFICINA CREAPYME MEIC - BUENOS AIRES - CORREDORES - GOLFITO - OSA - COTO BRUS	1.209,43
<b>OIT</b>	2012	381212_000 CABINETS, METAL, OTHER	MODULARES DEL SUR	OFICINA CREAPYME MEIC - BUENOS AIRES - CORREDORES - GOLFITO - OSA - COTO BRUS	1763,76
<b>OIT</b>	2012	15 c/u - 454411_000 SCANNERS	HP	6 DIRECCION REGIONAL BRUNCA DEL MINISTERIO DE SALUD / 3 DIRECCION REGIONAL SENASA / 1 MUNICIPALIDAD DE PEREZ ZELEDON / 1 MUNICIPALIDAD DE CORREDORES / 1 MUNICIPALIDAD DE GOLFITO / 1 MUNICIPALIDAD DE COTO BRUS / 1 MUNICIPALIDA DE BUENOS AIRES / 1 MUNICIPALIDAD DE OSA	2.740,56
<b>OIT</b>	2012	452110_000 PERSONAL COMPUTERS, DESKTOP	HP	1 MUNICIPALIDAD DE CORREDORES / 1 MUNICIPALIDAD DE COTO BRUS / 1 MUNICIPALIDAD DE BUENOS AIRES	3.827,77
<b>OIT</b>	2012	21 c/u 451600_000 OFFICE MACHINES, OTHER	Smartcard Athena	7 DIRECCION REGIONAL BRUNCA DEL MINISTERIO DE SALUD / 2 DIRECCION REGIONAL SENASA / 2 MUNICIPALIDAD DE PEREZ ZELEDON / 2 MUNICIPALIDAD DE CORREDORES / 3 MUNICIPALIDAD DE GOLFITO / 2 MUNICIPALIDAD DE COTO BRUS / 1 MUNICIPALIDA DE BUENOS AIRES / 2 MUNICIPALIDAD DE OSA	735,00

**REGISTRO DE INVENTARIOS**

**PROGRAMA CONJUNTO: "Desarrollo de la competitividad para la Región Brunca en los sectores de turismo y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza"**

**Ventana temática: "DESARROLLO Y SECTOR PRIVADO" (Costa Rica)**

AGENCIA	FECHA DE ADQUISICIÓN	DESCRIPCIÓN DEL BIEN/EQUIPO	PROVEEDOR	UBICACIÓN	MONTO (DOLARES)
PNUD	23/03/11	Computadora de escritorio marca DELL y UPS APC	CENTRAL DE SERVICIOS P.C. S.A.	Concejo de Competitividad Región Brunca	1.402,49
PNUD	11/04/11	Aire acondicionado 36.000 BTU HYUNDAI	INVERSIONES NAVACAMA EANC, S.A.		1.665,66
PNUD	11/04/11	Aire acondicionado 18.000 BTU HYUNDAI	INVERSIONES NAVACAMA EANC, S.A.		1.665,66
PNUD	25/04/11	Impresora HP LASERJET M4345X	BPC COMPAÑÍA MAYORISTA S.A.		2.850,00
PNUD	26/04/11	Central telefónica IP SAMSUNG	EMTEC Costa Rica S.A.		3.436,54
PNUD	27/07/11	Mesa de madera	EBANISTERÍA SAN RAFAEL		240,43
PNUD	03/01/12	Refrigeradora Samsung R-RT38CHPP1	ELECTRÓNICA DAYTRON SANSUNG		380,69
PNUD	21/06/11	Impresora EPSON T50	BPC COMPAÑÍA MAYORISTA S.A.	Ministerio de Economía, Industria y Comercio	183,00
PNUD	04/07/11	Cámara fotográfica digital NIKON	REPROCOLOR S.A.		740,00
PNUD	26/08/11	Teléfono KX-TS600LX marca Panasonic	GRUPO INTEL ELECTRO SISTEMAS (C.A.) S.A		105,14
PNUD	28/10/11	Vehículo Mitsubishi L200 4X4, 2012	VEHÍCULOS INTERNACIONALES VEINSA S.A.		24.000,00
PNUD	06/12/11	Proyector EPSON POWER LITE G5900	INTERSOFT ST DE LATINOAMERICA S.A.		3.192,64
PNUD	13/12/11	Laptop DELL INSPIRON 14	BPC COMPAÑÍA MAYORISTA S.A.		984,38
PNUD	13/12/11	Laptop DELL INSPIRON 14	COMPAÑÍA MAYORISTA BPC S.A.		984,38
PNUD	30/01/12	Estación modular, arturito, portateclado, mueble aéreo y silla giratoria ergonómica	MUEBLES OFISUR		492,89
PNUD	30/01/12	Estación modular, arturito, portateclado, mueble aéreo y silla giratoria ergonómica	MUEBLES OFISUR		492,89
PNUD	28/04/11	Laptop DELL Latitude E4310	CENTRAL DE SERVICIOS P.C. S.A.		Cámara de Turismo Étnico de la Región Brunca CATORBRU
PNUD	12/05/11	Impresora EPSON T50	BPC COMPAÑÍA MAYORISTA S.A.	183,00	
PNUD	11/04/11	Aire acondicionado 12.000 BTU HYUNDAI	INVERSIONES NAVACAMA EANC, S.A.	Ministerio de Agricultura y Ganadería	1.665,65
PNUD	27/08/12	Computadora de escritorio marca HP	COMPONENTES EL ORBE	Municipalidad de Pérez Zeledón	1.298,30

**REGISTRO DE INVENTARIOS**  
**PROGRAMA CONJUNTO: Desarrollo de la competitividad para la región Brunca en los sectores de turismo y agroindustria, con énfasis en la creación de e**  
**para la reducción de la pobreza"**  
**Ventana temática: "DESARROLLO Y SECTOR PRIVADO" (Costa Rica)**

AGENCIA	FECHA DE ADQUISICIÓN	DESCRIPCIÓN DEL BIEN/EQUIPO	PROVEEDOR	USO DENTRO DEL PC	UBICACIÓN ACTUAL	DESCRIPCIÓN DE TRANSFERENCIA	MONTO (DOLARES)
FAO	16/05/11	1 Mesas de sesiones con dimensiones de 240 cm x 110 cm x 76 cm	Muebles Ofisur	Oficinas del PC/Brunca en el MAG de Ciudad Neily	MAG de Ciudad Neily	Agencia de Extensión del MAG en Ciudad Neily	739,00
FAO	16/05/11	12 Sillas de hierro y tapicería en tela	Muebles Ofisur	Oficinas del PC/Brunca en el MAG de Ciudad Neily	MAG de Ciudad Neily	Agencia de Extensión del MAG en Ciudad Neily	600,00
FAO	16/05/11	1 mueble en melamina con dos puertas y dos gavetas, con medidas de 95 de largo X 45 de fondo X 80 de alto	Modulares del Sur	Oficinas del PC/Brunca en el MAG de Ciudad Neily	MAG de Ciudad Neily	Agencia de Extensión del MAG en Ciudad Neily	150,00
FAO	16/05/11	1 librero en melamina con puertas, estante superior para ampos, medidas 150 de ancho X 2 mts de alto X 120 de altura	Modulares del Sur	Oficinas del PC/Brunca en el MAG de Ciudad Neily	MAG de Ciudad Neily	Agencia de Extensión del MAG en Ciudad Neily	350,00
FAO	16/05/11	1 pizarra acrílica para pared, con medidas 2 mts de largo X 120 de altura, con espacio inferior para borradores y pilots	Modulares del Sur	Oficinas del PC/Brunca en el MAG de Ciudad Neily	MAG de Ciudad Neily	Agencia de Extensión del MAG en Ciudad Neily	150,00
FAO	31/03/11	9 Plataformas	Famusa del General	Oficinas del PC/Brunca en el MAG de Ciudad Neily	MAG de Ciudad Neily	Agencia de Extensión del MAG en Ciudad Neily	4.770,00
FAO	31/03/11	2 muebles aéreo	Famusa del General	Oficinas del PC/Brunca en el MAG de Ciudad Neily	MAG de Ciudad Neily	Agencia de Extensión del MAG en Ciudad Neily	520,00
FAO	31/03/11	6 sillas secretariales modelo # OS -120	Famusa del General	Oficinas del PC/Brunca en el MAG de Ciudad Neily	MAG de Ciudad Neily	Agencia de Extensión del MAG en Ciudad Neily	696,00
FAO	31/03/11	3 Silla secretariales ortopédica modelo 4142A	Famusa del General	Oficinas del PC/Brunca en el MAG de Ciudad Neily	MAG de Ciudad Neily	Agencia de Extensión del MAG en Ciudad Neily	522,00
FAO	31/03/11	1 pared divisoria para oficina de la Gerencia	Famusa del General.	Oficinas del PC/Brunca en el MAG de Ciudad Neily	MAG, Ciudad Neily	Agencia de Extensión del MAG en Ciudad Neily	526,00
FAO	may-12	Vehículo Pick Up doble cabina doble tracción, MAZDA, BT-50 año 2012, Placas MI-1384	MAZDA	Transporte especialistas de FAO en la Región Brunca	FAO	Dado que FAO esta en proceso de negociación de un proyecto de seguimiento,	23.500,00

FAO	28/05/13	Planta procesadora de Jatrofa	Central Biodiesel	Procesado de Jatrofa para aceite para biocombustibles	Esta en proceso de llegada al país	Cooperativa Agro energía R.L. Paso Real (Finca FEDECAC).	13.917,00
-----	----------	-------------------------------	-------------------	---	------------------------------------	--	-----------

46.440,00



**REGISTRO DE INVENTARIOS**

**PROGRAMA CONJUNTO: "Desarrollo de la competitividad para la Región Brunca en los sectores de turismo y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza"**

**Ventana temática: "DESARROLLO Y SECTOR PRIVADO" (Costa Rica)**

493,1

AGENCIA	FECHA DE ADQUISICIÓN	DESCRIPCIÓN DEL BIEN/EQUIPO	PROVEEDOR	UBICACIÓN	MONTO (US\$) <sup>1</sup>
OIM	22/04/13	1,600" madera construcción	Celedonio Bejarano Bejarano	T.I. La Casona	466,44
OIM	12/04/13	Toldo de 3*3 mts para expos	Toldos de Costa Rica	San Jose	912,59
OIM	23/04/13	5 Sobreros Nágbe para actos culturales	Carmen Romero	T.I. La Casona	202,80
OIM	23/04/13	11 Jicaras para servir aliementos	Laureano Montezuma Bejarano	T.I. La Casona	33,46
OIM	29/04/13	3 mesas plegables rectagulare	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	239,01
OIM	29/04/13	8 sillas plásticas plegables de resina	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	221,94
OIM	29/04/13	12 Basureros sep de residuos	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	348,64
OIM	29/04/13	200 laminas de aluminio para etiquetar plantas	SATEC	San Jose	46,45
OIM	08/05/13	Telas, Aceite, Agujas	Multi Telas San Vito	San Vito centro	236,96
OIM	10/05/13	Telas, hilos, botones, soltadores, carretes, tijeras	Multi Telas San Vito	San Vito centro	414,25
OIM	10/05/13	1 Maquina de coser portatil	Multi Telas San Vito	San Vito centro	244,37
OIM	10/05/13	2 Maquinad de coser con mueble	Multi Telas San Vito	San Vito centro	722,98
OIM	11/05/13	3 Carretillos IASA	Ferreteria Rojas	San Vito centro	109,33
OIM	11/05/13	3 rastrillo de 12 dientes	Ferreteria Rojas	San Vito centro	31,88
OIM	11/05/13	6 cuchillos #26	Ferreteria Rojas	San Vito centro	28,23
OIM	11/05/13	6 limas rayada	Ferreteria Rojas	San Vito centro	57,92
OIM	11/05/13	6 machete de suelo	Ferreteria Rojas	San Vito centro	53,90

OIM	11/05/13	15 pares de guantes constrcción	Ferreteria Rojas	San Vito centro	73,74
OIM	11/05/13	6 palines	Ferreteria Rojas	San Vito centro	66,86
OIM	11/05/13	6 martillos	Ferreteria Rojas	San Vito centro	38,44
OIM	11/05/13	Juegos se palitas de jardín	Ferreteria Rojas	San Vito centro	5,09
OIM	11/05/13	60 mts de malla #12	Ferreteria Rojas	San Vito centro	380,00
OIM	11/05/13	6 Kg de grapas para cerca	Ferreteria Rojas	San Vito centro	16,24
OIM	11/05/13	4 colchones individuales	Ferreteria Rojas	San Vito centro	94,68
OIM	11/05/13	2 letrinas defibra de vidrio	Ferreteria Rojas	San Vito centro	152,98
OIM	11/05/13	1 cepillo para madera	Ferreteria Rojas	San Vito centro	10,64
OIM	11/05/13	1 fregadero INASA	Ferreteria Rojas	San Vito centro	53,39
OIM	11/05/13	3 kg de clavos con cabeza 4"	Ferreteria Rojas	San Vito centro	6,70
OIM	11/05/13	4 kg de clavos con cabeza 3"	Ferreteria Rojas	San Vito centro	8,25
OIM	11/05/13	4 kg de clavos con cabeza 2"	Ferreteria Rojas	San Vito centro	8,25
OIM	11/05/13	5 picaporte	Ferreteria Rojas	San Vito centro	4,57
OIM	11/05/13	3 llavines bola de bronce	Ferreteria Rojas	San Vito centro	19,51
OIM	11/05/13	12 bisagras	Ferreteria Rojas	San Vito centro	13,46
OIM	11/05/13	20 láminas de hierro para techo	Ferreteria Rojas	San Vito centro	316,37
OIM	11/05/13	20 mts de malla #12	Ferreteria Rojas	San Vito centro	93,86
OIM	11/05/13	13 rollos de poliducto	Ferreteria Rojas	San Vito centro	284,73
OIM	11/05/13	10 uniones para poliducto	Ferreteria Rojas	San Vito centro	6,29
OIM	11/05/13	1 tanque almac agua 250 lts	Ferreteria Rojas	San Vito centro	71,61
OIM	11/05/13	5 tubo PVC	Ferreteria Rojas	San Vito centro	10,81
OIM	11/05/13	6 uniones lisa	Ferreteria Rojas	San Vito centro	0,96
OIM	11/05/13	6 codos	Ferreteria Rojas	San Vito centro	1,78
OIM	11/05/13	2 llaves de chorro	Ferreteria Rojas	San Vito centro	7,68
OIM	11/05/13	2 adaptador hembra	Ferreteria Rojas	San Vito centro	0,43
OIM	11/05/13	1 Tarro de pegamento PVC	Ferreteria Rojas	San Vito centro	2,95
OIM	11/05/13	2 letrinas de fibra de vidrio	Ferreteria Rojas	San Vito centro	152,98
OIM	11/05/13	1 fregadero INASA	Ferreteria Rojas	San Vito centro	53,39
OIM	11/05/13	3 kg. De clavos p techo	Ferreteria Rojas	San Vito centro	11,17
OIM	11/05/13	16 kg de clavos s/cab 3"	Ferreteria Rojas	San Vito centro	33,00
OIM	11/05/13	6 kg. De clavos s/cab de 2 1/2	Ferreteria Rojas	San Vito centro	11,73

OIM	11/05/13	8 kg de clavos s/cab de 2"	Ferreteria Rojas	San Vito centro	16,50
OIM	11/05/13	6 kg de clavos c/cabeza	Ferreteria Rojas	San Vito centro	14,80
OIM	11/05/13	2 palas mango largo	Ferreteria Rojas	San Vito centro	18,11
OIM	11/05/13	1 sacho doble pico	Ferreteria Rojas	San Vito centro	13,32
OIM	11/05/13	2 mts de cedazo zaranda	Ferreteria Rojas	San Vito centro	5,40
OIM	11/05/13	40 sacos de cemento	Ferreteria Rojas	San Vito centro	461,73
OIM	11/05/13	6 mts de arena	Ferreteria Rojas	San Vito centro	129,21
OIM	11/05/13	5 cubreras de 12x28	Ferreteria Rojas	San Vito centro	22,25
OIM	11/05/13	1 cepillo para madera	Ferreteria Rojas	San Vito centro	10,64
OIM	11/05/13	transporte de arena	Ferreteria Rojas	San Vito centro	121,68
OIM	11/05/13	3 Carretillos IASA	Ferreteria Rojas	San Vito centro	109,33
OIM	11/05/13	3 rastrillo de 12 dientes	Ferreteria Rojas	San Vito centro	31,88
OIM	11/05/13	6 cuchillos #26	Ferreteria Rojas	San Vito centro	28,23
OIM	11/05/13	6 limas rayada	Ferreteria Rojas	San Vito centro	57,92
OIM	11/05/13	6 machete de suelo	Ferreteria Rojas	San Vito centro	53,90
OIM	11/05/13	15 pares de guantes constrcción	Ferreteria Rojas	San Vito centro	73,74
OIM	11/05/13	6 palines	Ferreteria Rojas	San Vito centro	66,86
OIM	11/05/13	6 martillos	Ferreteria Rojas	San Vito centro	38,44
OIM	11/05/13	Juegos se palitas de jardín	Ferreteria Rojas	San Vito centro	5,09
OIM	11/05/13	60 mts de malla #12	Nota de debito hecha para cambio de materiales, ver fila 79 a la 92		0,00
OIM	11/05/13	40 mts de alambre galvanizado	Ferreteria Rojas	San Vito centro	92,24
OIM	11/05/13	6 Kg de grapas para cerca	Ferreteria Rojas	San Vito centro	16,24
OIM	13/05/13	12 Basureros con material reciclado para exteriores	Diseños Ango	Sabalito Coto Brus	709,80
OIM	23/05/13	1 Rotulo de 3*2, 4 rotulos de 1,10 *60. 1 rotulos de 1*1 , 24 señales y 300 rotulos para pantas	Diseños Ango	Sabalito Coto Brus	2.119,25
OIM	31/05/13	1 Chapeadora Shindaiwa	Centro Agrícola Cantonal	San Vito centro	476,58
OIM	20/06/13	6 capote largo	Ferreteria Rojas	San Vito centro	142,36
OIM	20/06/13	40 mts de mecate cabulla	Ferreteria Rojas	San Vito centro	53,12
OIM	20/06/13	8 gaza para camble de acero	Ferreteria Rojas	San Vito centro	15,43
OIM	20/06/13	25 mts de malla verde	Ferreteria Rojas	San Vito centro	71,23

OIM	20/06/13	1 escoba	Ferreteria Rojas	San Vito centro	2,79
OIM	20/06/13	1 pala carrilera	Ferreteria Rojas	San Vito centro	12,50
OIM	20/06/13	4 cajas de grapas pequeñas	Ferreteria Rojas	San Vito centro	1,85
OIM	20/06/13	1 maguera para regar el jardín	Ferreteria Rojas	San Vito centro	29,90
OIM	20/06/13	1 masking tape	Ferreteria Rojas	San Vito centro	1,16
OIM	20/06/13	1 spray fluorescente	Ferreteria Rojas	San Vito centro	3,95
OIM	20/06/13	Caja para botiquin	Ferreteria Rojas	San Vito centro	20,31
OIM	20/06/13	escoba metálica	Ferreteria Rojas	San Vito centro	8,91
OIM	20/06/13	3 pare de botas de hule	Ferreteria Rojas	San Vito centro	25,47
OIM	20/06/13	1 marco de podar bellora (cierra)	Ferreteria Rojas	San Vito centro	7,90
OIM	03/06/13	5 kg de grapas	Materiales Coto Brus	San Vito centro	14,87
OIM	03/06/13	2 mts de alambre galvanizado	Materiales Coto Brus	San Vito centro	5,98
OIM	03/06/13	16 láminas hierro Techo corto	Materiales Coto Brus	San Vito centro	128,99
OIM	03/06/13	20 láminas hierro Techo largo	Materiales Coto Brus	San Vito centro	322,47
OIM	03/06/13	2 tubos para chimenea	Materiales Coto Brus	San Vito centro	9,48
OIM	03/06/13	1 codo para chimenea	Materiales Coto Brus	San Vito centro	3,23
OIM	03/06/13	1 sombrero para chimenea	Materiales Coto Brus	San Vito centro	2,25
OIM	03/06/13	2 palines Tropper	Materiales Coto Brus	San Vito centro	21,48
OIM	03/06/13	4 chuchillo de cintura	Materiales Coto Brus	San Vito centro	20,47
OIM	03/06/13	2 limas	Materiales Coto Brus	San Vito centro	29,31
OIM	03/06/13	5 rastrillos de 14 dientes	Materiales Coto Brus	San Vito centro	59,14
OIM	03/06/13	2 azadones	Materiales Coto Brus	San Vito centro	18,60
OIM	03/06/13	1 piedra de acentar	Materiales Coto Brus	San Vito centro	1,35
OIM	03/06/13	13,5 mts de alambre galvanizado	Materiales Coto Brus	San Vito centro	42,46
OIM	03/06/13	1 Tijera de poda	Materiales Coto Brus	San Vito centro	6,41
OIM	03/06/13	1 tijera de podar con mango	Materiales Coto Brus	San Vito centro	10,42
OIM	03/06/13	5 rollos de polducto	Materiales Coto Brus	San Vito centro	102,41
OIM	03/06/13	10 mts de saran verde	Materiales Coto Brus	San Vito centro	35,59
OIM	03/06/13	5 union rápida	Materiales Coto Brus	San Vito centro	3,19
OIM	03/06/13	5 tee	Materiales Coto Brus	San Vito centro	5,82
OIM	03/06/13	5 codo	Materiales Coto Brus	San Vito centro	4,70
OIM	03/06/13	1 Tarro de pegamento PVC	Materiales Coto Brus	San Vito centro	8,41

OIM	03/06/13	1 valvula de acople rapido	Materiales Coto Brus	San Vito centro	1,49
OIM	03/06/13	2 sacos de cal	Materiales Coto Brus	San Vito centro	6,08
OIM	03/06/13	4 Atomizadores Agrícolas	Materiales Coto Brus	San Vito centro	8,01
OIM	03/06/13	2 mts de plastico transparente	Materiales Coto Brus	San Vito centro	10,70
OIM	03/06/13	2 juegos para jardin (cemento)	Materiales Coto Brus	San Vito centro	314,34
OIM	03/06/13	6 juegos de guates de latex	Materiales Coto Brus	San Vito centro	9,00
OIM	03/06/13	2 bolsas negras p basura	Materiales Coto Brus	San Vito centro	2,03
OIM	03/06/13	2 regaderas de mano	Materiales Coto Brus	San Vito centro	26,32
OIM	03/06/13	1 tijera para podar #8	Materiales Coto Brus	San Vito centro	5,74
OIM	03/06/13	5 sacos de granza	Materiales Coto Brus	San Vito centro	4,48
OIM	03/06/13	1 pico	Materiales Coto Brus	San Vito centro	16,62
OIM	03/06/13	1 macana	Materiales Coto Brus	San Vito centro	11,39
OIM	03/06/13	1 regador de impulso	Materiales Coto Brus	San Vito centro	14,83
OIM	03/06/13	5 rollos de mecate bananero	Materiales Coto Brus	San Vito centro	14,00
OIM	06/06/13	3 Molinos corona	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	106,22
OIM	06/06/13	4 juegos de sábanas	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	70,63
OIM	06/06/13	2 cortinas de baño	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	14,68
OIM	06/06/13	4 cobijas matrimoniales	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	60,52
OIM	06/06/13	4 almohada	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	15,26
OIM	06/06/13	4 cajas plásticas grandes	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	140,47
OIM	06/06/13	5 Ollas de aluminio	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	314,51
OIM	06/06/13	30 Cucharas	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	21,11
OIM	06/06/13	3 cucharones	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	7,35
OIM	06/06/13	3 cuchillos carniceros	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	54,22
OIM	17/06/13	40 vasos melaform	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	29,28
OIM	17/06/13	40 Platos hondos melaform	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	41,53
OIM	24/06/13	50 ejemplares de del libro "Fibras, Señales y Simbolos"	LEMON TRIP	San José	628,68
OIM	24/06/13	24 camisetas y gorras	BORTEX	San Vito centro	462,38
OIM	28/06/2013	1-computadora	COMPUPLAZA	San Vito -Registro Civil	680,92
OIM	28/06/2013	1-impresora	A.B.M. DE COSTA RICA S.A.	San José-DGME	1.447,06

**REGISTRO DE INVENTARIOS**

**PROGRAMA CONJUNTO: "Desarrollo de la competitividad para la Región Brunca en los sectores de turismo y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza"**

**Ventana temática: "DESARROLLO Y SECTOR PRIVADO" (Costa Rica)**

493,1

AGENCIA	FECHA DE ADQUISICIÓN	DESCRIPCIÓN DEL BIEN/EQUIPO	PROVEEDOR	UBICACIÓN	MONTO (US\$) <sup>1</sup>
OIM	22/04/13	1,600" madera construcción	Celedonio Bejarano Bejarano	T.I. La Casona	466,44
OIM	12/04/13	Toldo de 3*3 mts para expos	Toldos de Costa Rica	San Jose	912,59
OIM	23/04/13	5 Sobreros Nágbe para actos culturales	Carmen Romero	T.I. La Casona	202,80
OIM	23/04/13	11 Jicaras para servir aliementos	Laureano Montezuma Bejarano	T.I. La Casona	33,46
OIM	29/04/13	3 mesas plegables rectagulare	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	239,01
OIM	29/04/13	8 sillas plásticas plegables de resina	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	221,94
OIM	29/04/13	12 Basureros sep de residuos	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	348,64
OIM	29/04/13	200 laminas de aluminio para etiquetar plantas	SATEC	San Jose	46,45
OIM	08/05/13	Telas, Aceite, Agujas	Multi Telas San Vito	San Vito centro	236,96
OIM	10/05/13	Telas, hilos, botones, soltadores, carretes, tijeras	Multi Telas San Vito	San Vito centro	414,25
OIM	10/05/13	1 Maquina de coser portatil	Multi Telas San Vito	San Vito centro	244,37
OIM	10/05/13	2 Maquinad de coser con mueble	Multi Telas San Vito	San Vito centro	722,98
OIM	11/05/13	3 Carretillos IASA	Ferreteria Rojas	San Vito centro	109,33
OIM	11/05/13	3 rastrillo de 12 dientes	Ferreteria Rojas	San Vito centro	31,88
OIM	11/05/13	6 cuchillos #26	Ferreteria Rojas	San Vito centro	28,23
OIM	11/05/13	6 limas rayada	Ferreteria Rojas	San Vito centro	57,92
OIM	11/05/13	6 machete de suelo	Ferreteria Rojas	San Vito centro	53,90

OIM	11/05/13	15 pares de guantes constrcción	Ferreteria Rojas	San Vito centro	73,74
OIM	11/05/13	6 palines	Ferreteria Rojas	San Vito centro	66,86
OIM	11/05/13	6 martillos	Ferreteria Rojas	San Vito centro	38,44
OIM	11/05/13	Juegos se palitas de jardín	Ferreteria Rojas	San Vito centro	5,09
OIM	11/05/13	60 mts de malla #12	Ferreteria Rojas	San Vito centro	380,00
OIM	11/05/13	6 Kg de grapas para cerca	Ferreteria Rojas	San Vito centro	16,24
OIM	11/05/13	4 colchones individuales	Ferreteria Rojas	San Vito centro	94,68
OIM	11/05/13	2 letrinas defibra de vidrio	Ferreteria Rojas	San Vito centro	152,98
OIM	11/05/13	1 cepillo para madera	Ferreteria Rojas	San Vito centro	10,64
OIM	11/05/13	1 fregadero INASA	Ferreteria Rojas	San Vito centro	53,39
OIM	11/05/13	3 kg de clavos con cabeza 4"	Ferreteria Rojas	San Vito centro	6,70
OIM	11/05/13	4 kg de clavos con cabeza 3"	Ferreteria Rojas	San Vito centro	8,25
OIM	11/05/13	4 kg de clavos con cabeza 2"	Ferreteria Rojas	San Vito centro	8,25
OIM	11/05/13	5 picaporte	Ferreteria Rojas	San Vito centro	4,57
OIM	11/05/13	3 llavines bola de bronce	Ferreteria Rojas	San Vito centro	19,51
OIM	11/05/13	12 bisagras	Ferreteria Rojas	San Vito centro	13,46
OIM	11/05/13	20 láminas de hierro para techo	Ferreteria Rojas	San Vito centro	316,37
OIM	11/05/13	20 mts de malla #12	Ferreteria Rojas	San Vito centro	93,86
OIM	11/05/13	13 rollos de poliducto	Ferreteria Rojas	San Vito centro	284,73
OIM	11/05/13	10 uniones para poliducto	Ferreteria Rojas	San Vito centro	6,29
OIM	11/05/13	1 tanque almac agua 250 lts	Ferreteria Rojas	San Vito centro	71,61
OIM	11/05/13	5 tubo PVC	Ferreteria Rojas	San Vito centro	10,81
OIM	11/05/13	6 uniones lisa	Ferreteria Rojas	San Vito centro	0,96
OIM	11/05/13	6 codos	Ferreteria Rojas	San Vito centro	1,78
OIM	11/05/13	2 llaves de chorro	Ferreteria Rojas	San Vito centro	7,68
OIM	11/05/13	2 adaptador hembra	Ferreteria Rojas	San Vito centro	0,43
OIM	11/05/13	1 Tarro de pegamento PVC	Ferreteria Rojas	San Vito centro	2,95
OIM	11/05/13	2 letrinas de fibra de vidrio	Ferreteria Rojas	San Vito centro	152,98
OIM	11/05/13	1 fregadero INASA	Ferreteria Rojas	San Vito centro	53,39
OIM	11/05/13	3 kg. De clavos p techo	Ferreteria Rojas	San Vito centro	11,17
OIM	11/05/13	16 kg de clavos s/cab 3"	Ferreteria Rojas	San Vito centro	33,00
OIM	11/05/13	6 kg. De clavos s/cab de 2 1/2	Ferreteria Rojas	San Vito centro	11,73

OIM	11/05/13	8 kg de clavos s/cab de 2"	Ferreteria Rojas	San Vito centro	16,50
OIM	11/05/13	6 kg de clavos c/cabeza	Ferreteria Rojas	San Vito centro	14,80
OIM	11/05/13	2 palas mango largo	Ferreteria Rojas	San Vito centro	18,11
OIM	11/05/13	1 sacho doble pico	Ferreteria Rojas	San Vito centro	13,32
OIM	11/05/13	2 mts de cedazo zaranda	Ferreteria Rojas	San Vito centro	5,40
OIM	11/05/13	40 sacos de cemento	Ferreteria Rojas	San Vito centro	461,73
OIM	11/05/13	6 mts de arena	Ferreteria Rojas	San Vito centro	129,21
OIM	11/05/13	5 cubreras de 12x28	Ferreteria Rojas	San Vito centro	22,25
OIM	11/05/13	1 cepillo para madera	Ferreteria Rojas	San Vito centro	10,64
OIM	11/05/13	transporte de arena	Ferreteria Rojas	San Vito centro	121,68
OIM	11/05/13	3 Carretillos IASA	Ferreteria Rojas	San Vito centro	109,33
OIM	11/05/13	3 rastrillo de 12 dientes	Ferreteria Rojas	San Vito centro	31,88
OIM	11/05/13	6 cuchillos #26	Ferreteria Rojas	San Vito centro	28,23
OIM	11/05/13	6 limas rayada	Ferreteria Rojas	San Vito centro	57,92
OIM	11/05/13	6 machete de suelo	Ferreteria Rojas	San Vito centro	53,90
OIM	11/05/13	15 pares de guantes constrcción	Ferreteria Rojas	San Vito centro	73,74
OIM	11/05/13	6 palines	Ferreteria Rojas	San Vito centro	66,86
OIM	11/05/13	6 martillos	Ferreteria Rojas	San Vito centro	38,44
OIM	11/05/13	Juegos se palitas de jardín	Ferreteria Rojas	San Vito centro	5,09
OIM	11/05/13	60 mts de malla #12	Nota de debito hecha para cambio de materiales, ver fila 79 a la 92		0,00
OIM	11/05/13	40 mts de alambre galvanizado	Ferreteria Rojas	San Vito centro	92,24
OIM	11/05/13	6 Kg de grapas para cerca	Ferreteria Rojas	San Vito centro	16,24
OIM	13/05/13	12 Basureros con material reciclado para exteriores	Diseños Ango	Sabalito Coto Brus	709,80
OIM	23/05/13	1 Rotulo de 3*2, 4 rotulos de 1,10 *60. 1 rotulos de 1*1 , 24 señales y 300 rotulos para pantas	Diseños Ango	Sabalito Coto Brus	2.119,25
OIM	31/05/13	1 Chapeadora Shindaiwa	Centro Agrícola Cantonal	San Vito centro	476,58
OIM	20/06/13	6 capote largo	Ferreteria Rojas	San Vito centro	142,36
OIM	20/06/13	40 mts de mecate cabulla	Ferreteria Rojas	San Vito centro	53,12
OIM	20/06/13	8 gaza para camble de acero	Ferreteria Rojas	San Vito centro	15,43
OIM	20/06/13	25 mts de malla verde	Ferreteria Rojas	San Vito centro	71,23



OIM	20/06/13	1 escoba	Ferreteria Rojas	San Vito centro	2,79
OIM	20/06/13	1 pala carrilera	Ferreteria Rojas	San Vito centro	12,50
OIM	20/06/13	4 cajas de grapas pequeñas	Ferreteria Rojas	San Vito centro	1,85
OIM	20/06/13	1 maguera para regar el jardín	Ferreteria Rojas	San Vito centro	29,90
OIM	20/06/13	1 masking tape	Ferreteria Rojas	San Vito centro	1,16
OIM	20/06/13	1 spray fluorescente	Ferreteria Rojas	San Vito centro	3,95
OIM	20/06/13	Caja para botiquin	Ferreteria Rojas	San Vito centro	20,31
OIM	20/06/13	escoba metálica	Ferreteria Rojas	San Vito centro	8,91
OIM	20/06/13	3 pare de botas de hule	Ferreteria Rojas	San Vito centro	25,47
OIM	20/06/13	1 marco de podar bellora (cierra)	Ferreteria Rojas	San Vito centro	7,90
OIM	03/06/13	5 kg de grapas	Materiales Coto Brus	San Vito centro	14,87
OIM	03/06/13	2 mts de alambre galvanizado	Materiales Coto Brus	San Vito centro	5,98
OIM	03/06/13	16 láminas hierro Techo corto	Materiales Coto Brus	San Vito centro	128,99
OIM	03/06/13	20 láminas hierro Techo largo	Materiales Coto Brus	San Vito centro	322,47
OIM	03/06/13	2 tubos para chimenea	Materiales Coto Brus	San Vito centro	9,48
OIM	03/06/13	1 codo para chimenea	Materiales Coto Brus	San Vito centro	3,23
OIM	03/06/13	1 sombrero para chimenea	Materiales Coto Brus	San Vito centro	2,25
OIM	03/06/13	2 palines Tropper	Materiales Coto Brus	San Vito centro	21,48
OIM	03/06/13	4 chuchillo de cintura	Materiales Coto Brus	San Vito centro	20,47
OIM	03/06/13	2 limas	Materiales Coto Brus	San Vito centro	29,31
OIM	03/06/13	5 rastrillos de 14 dientes	Materiales Coto Brus	San Vito centro	59,14
OIM	03/06/13	2 azadones	Materiales Coto Brus	San Vito centro	18,60
OIM	03/06/13	1 piedra de acentar	Materiales Coto Brus	San Vito centro	1,35
OIM	03/06/13	13,5 mts de alambre galvanizado	Materiales Coto Brus	San Vito centro	42,46
OIM	03/06/13	1 Tijera de poda	Materiales Coto Brus	San Vito centro	6,41
OIM	03/06/13	1 tijera de podar con mango	Materiales Coto Brus	San Vito centro	10,42
OIM	03/06/13	5 rollos de polducto	Materiales Coto Brus	San Vito centro	102,41
OIM	03/06/13	10 mts de saran verde	Materiales Coto Brus	San Vito centro	35,59
OIM	03/06/13	5 union rápida	Materiales Coto Brus	San Vito centro	3,19
OIM	03/06/13	5 tee	Materiales Coto Brus	San Vito centro	5,82
OIM	03/06/13	5 codo	Materiales Coto Brus	San Vito centro	4,70
OIM	03/06/13	1 Tarro de pegamento PVC	Materiales Coto Brus	San Vito centro	8,41

OIM	03/06/13	1 valvula de acople rapido	Materiales Coto Brus	San Vito centro	1,49
OIM	03/06/13	2 sacos de cal	Materiales Coto Brus	San Vito centro	6,08
OIM	03/06/13	4 Atomizadores Agrícolas	Materiales Coto Brus	San Vito centro	8,01
OIM	03/06/13	2 mts de plastico transparente	Materiales Coto Brus	San Vito centro	10,70
OIM	03/06/13	2 juegos para jardin (cemento)	Materiales Coto Brus	San Vito centro	314,34
OIM	03/06/13	6 juegos de guates de latex	Materiales Coto Brus	San Vito centro	9,00
OIM	03/06/13	2 bolsas negras p basura	Materiales Coto Brus	San Vito centro	2,03
OIM	03/06/13	2 regaderas de mano	Materiales Coto Brus	San Vito centro	26,32
OIM	03/06/13	1 tijera para podar #8	Materiales Coto Brus	San Vito centro	5,74
OIM	03/06/13	5 sacos de granza	Materiales Coto Brus	San Vito centro	4,48
OIM	03/06/13	1 pico	Materiales Coto Brus	San Vito centro	16,62
OIM	03/06/13	1 macana	Materiales Coto Brus	San Vito centro	11,39
OIM	03/06/13	1 regador de impulso	Materiales Coto Brus	San Vito centro	14,83
OIM	03/06/13	5 rollos de mecate bananero	Materiales Coto Brus	San Vito centro	14,00
OIM	06/06/13	3 Molinos corona	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	106,22
OIM	06/06/13	4 juegos de sábanas	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	70,63
OIM	06/06/13	2 cortinas de baño	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	14,68
OIM	06/06/13	4 cobijas matrimoniales	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	60,52
OIM	06/06/13	4 almohada	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	15,26
OIM	06/06/13	4 cajas plásticas grandes	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	140,47
OIM	06/06/13	5 Ollas de aluminio	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	314,51
OIM	06/06/13	30 Cucharas	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	21,11
OIM	06/06/13	3 cucharones	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	7,35
OIM	06/06/13	3 cuchillos carniceros	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	54,22
OIM	17/06/13	40 vasos melaform	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	29,28
OIM	17/06/13	40 Platos hondos melaform	Hogarcentro Coto Brus	San Vito centro	41,53
OIM	24/06/13	50 ejemplares de del libro "Fibras, Señales y Simbolos"	LEMON TRIP	San José	628,68
OIM	24/06/13	24 camisetas y gorras	BORTEX	San Vito centro	462,38
OIM	28/06/2013	1-computadora	COMPUPLAZA	San Vito -Registro Civil	680,92
OIM	28/06/2013	1-impresora	A.B.M. DE COSTA RICA S.A.	San José-DGME	1.447,06