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

ACRÓNIMOS ..... **I**

GLOSARIO ..... **III**

RESUMEN EJECUTIVO ..... **V**

I. INTRODUCCIÓN **1**

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

II. UNIDADES Y DIMENSIONES DEL ANÁLISIS **15**

2.1. Nivel de diseño 15

2.2. Nivel de proceso 18

2.3. Nivel de resultados 25

III. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS **41**

IV. RECOMENDACIONES **46**

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

ANEXO 1. METODOLOGÍA PARA LA RECOPILACIÓN Y EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN **51**

ANEXO 2: DOCUMENTOS QUE SE EXAMINAN EN ESTA EVALUACION **59**

ANEXO 3: PREGUNTAS GUÍA GENERALES **60**

ANEXO 4: GUIA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD ACTORES CLAVE **63**

ANEXO 5: AGENDA DE ENTREVISTAS Y VISITAS DE CAMPO **64**

ANEXO 6. TABLA RESUMEN SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE MAYO DEL 2013 ..... **75**

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 mas eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea mas 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 MIPYMEsque 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 elaboróde manera conjunta laAgenda 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 un84% de cumplimiento, equivalente a progreso alto; mostrando un uso de los recursos financieros y avances significativos en la sostenibilidad de las acciones eficiente. 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 higuerilla 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 quieran 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[1], 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

[1]Coffey y Polese, (1985), Vázquez Barquero (2000a), Swinburn, Goga and Murphy (2006), Alburquerque (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%

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

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, 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 yque 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 2012para 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[2], del programa de fortalecimiento de las cadenas productivas locales (hortalizas, rambután, frijoles, lácteos, pesca artesanal y jatropha[3]), del programa de creación y

[2]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).

[3]Previo al cultivo de la jatropha 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 la 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[4], 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, quiénes 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.

[4] Las organizaciones beneficiaras con los fondos de inversión fueron la Asociación MENSULI, la Asociación Bribripa Kanèblö, 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[5] 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)[6], 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[7]) 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

[5]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.

[6]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).

[7]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[8]. Asimismo, el sector municipal de las 6 municipalidades de la región, se apropió del Programa de Simplificación de Trámites[9]y logró resultados importantes en los procesos de obtención de patente municipal para inscripción de empresas[10].

- Los aportes del PC a la creación de capacidades institucionales a nivel regional y nacional[11], 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[12] 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:

[8]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.

[9]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".

[10] 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.

[11] 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.

[12] 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 CREAPYMES Municipales.
- Convenio MEIC - UNED, para la atención de la CREAPYME 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 (CREAPYME).
- Convenios MEIC – Municipalidades de la Región Brunca para atención de CREAPYMES.
- 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 (INCOPESCA), 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 la 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 al 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 jatropha.

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[13]

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.

[13] 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[14], 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.

[14]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 afecto 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 2.3.1la 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. Cómo 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 Jatropha.

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 Unidad (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[15].

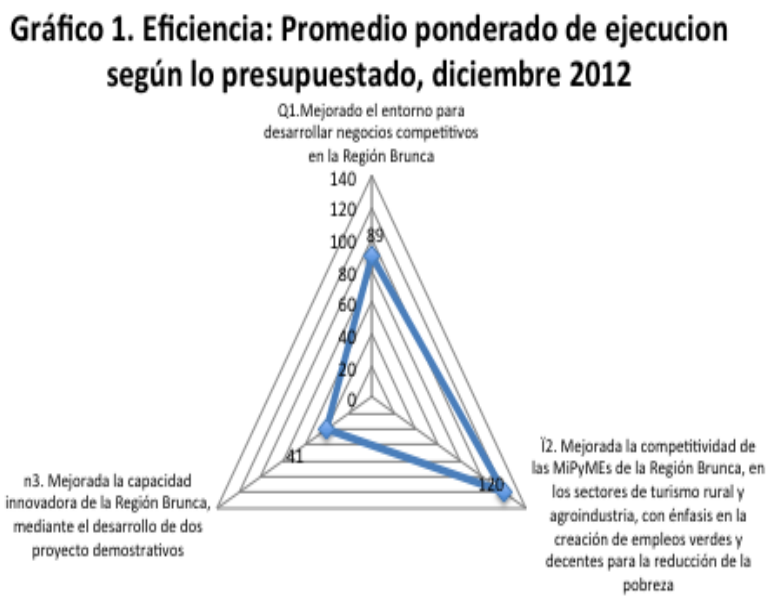
[15]Los criterios considerados para esta valoración son los siguientes:
Alta coordinación interinstitucional e inter-agencial y visión conjunta de hacia dónde va el programa por todos o la mayoría de los actores políticos y técnicos del programa.
Hay una participación efectiva de los actores locales 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%
TOTALES	3.439.754	3.351.747	2.881.688	558.066	84%

Fuente: Informe semestral Julio-diciembre, 2012

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



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[16]/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 $9,209y 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[17]

Beneficiarios	Total Beneficiarios Directos	Inversión Total Dólares	Inversión Unitaria dólares
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
Total	**4013**	**3,459,156.00**	**861.99**

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

[16] 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 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.

[17] Según la información suministrada por FAO al termino 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[18]. 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

[18] 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 le 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 liderezas 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.

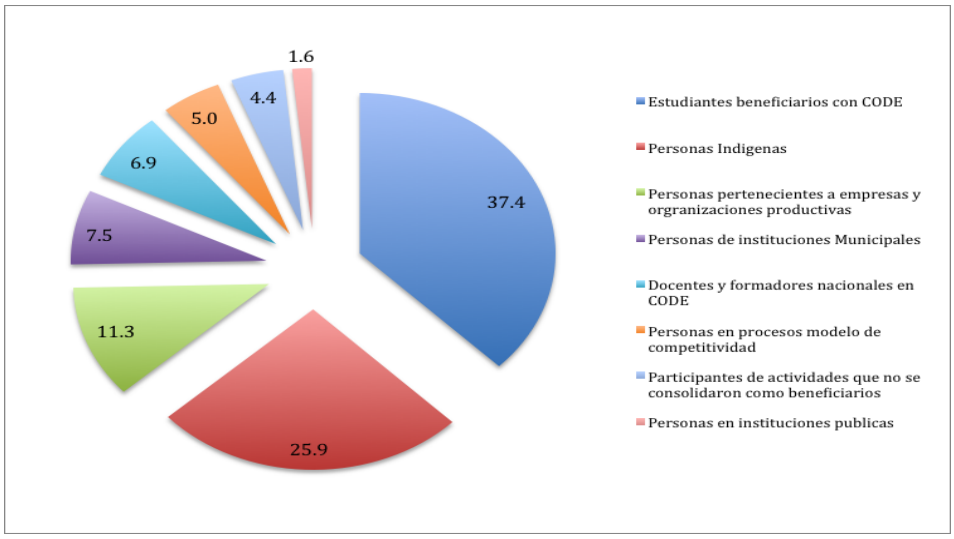
A partir de las recomendaciones, la Coordinación Técnica propuso un Plan de Mejoras al que se le dio seguimiento. Propuestas claves que se desprenden del Plan de Mejoras son, entre otras, el Plan de Sostenibilidad, el marco de Riesgos del Programa según temas y la formulación de la estrategia de salida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



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

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 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 2012reflejauna 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%**
Totales	**237**	**16**	**396**	**412**	**174%**

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[19].
- 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.

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

Consorcio 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 nuestro 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 confirmarExpocomer 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 CREEAPYMES 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.

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.

- 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 Pacifico 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.

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

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 principiotenia vergüenza, pero ahora me gusta mucho compartir y estoy contenta de abrir caminos.

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 e 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, 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

Alcalde de Coto Brus

En Coto Brus en muy fácil trabajar en equipo, hemos compartido la experiencia con la gente de Acosta. El PC me ayudo 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.

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 del 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[20]. 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.

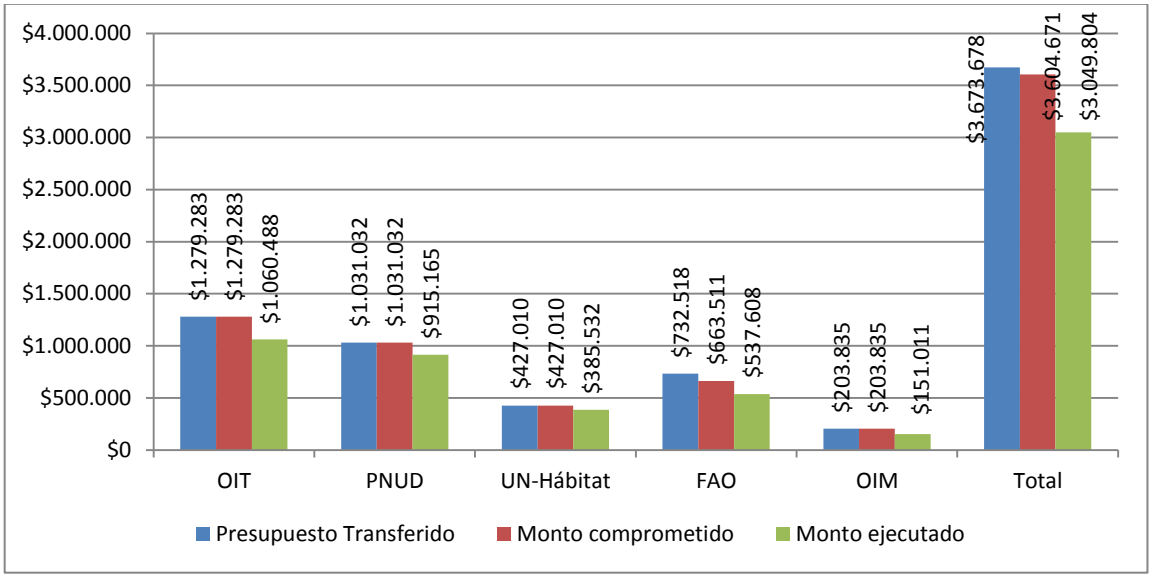
Tabla 4. Resumen presupuestario estimado al 31 de diciembre de 2012 (dólares americanos)

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

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.

[20]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.

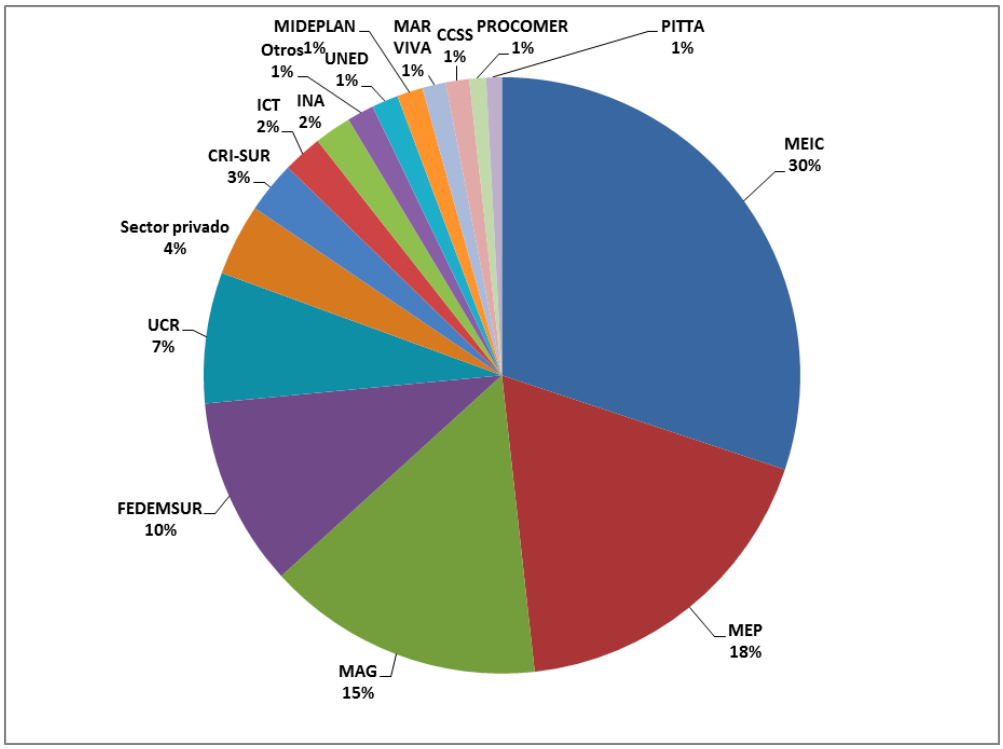
Tabla 5. Resumen de Aportes Institucionales (en US dólares)

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 quela 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[21].

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.

[21] Tal como se ha indicado el traslado del Observatorio surge a raíz de los cambios en la capacidad de gestión y compromiso por pare 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, sobretodo, 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[22]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 vengan 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

[22]El Desarrollo empresarial puede dividirse en 3 etapas de evolución o madurez, a saber: Etapa 1: Cultura emprendedora o ideas de negocios; Etapa 2: Gestación, 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 RECOPILACIÓN 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 realizaronen 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:

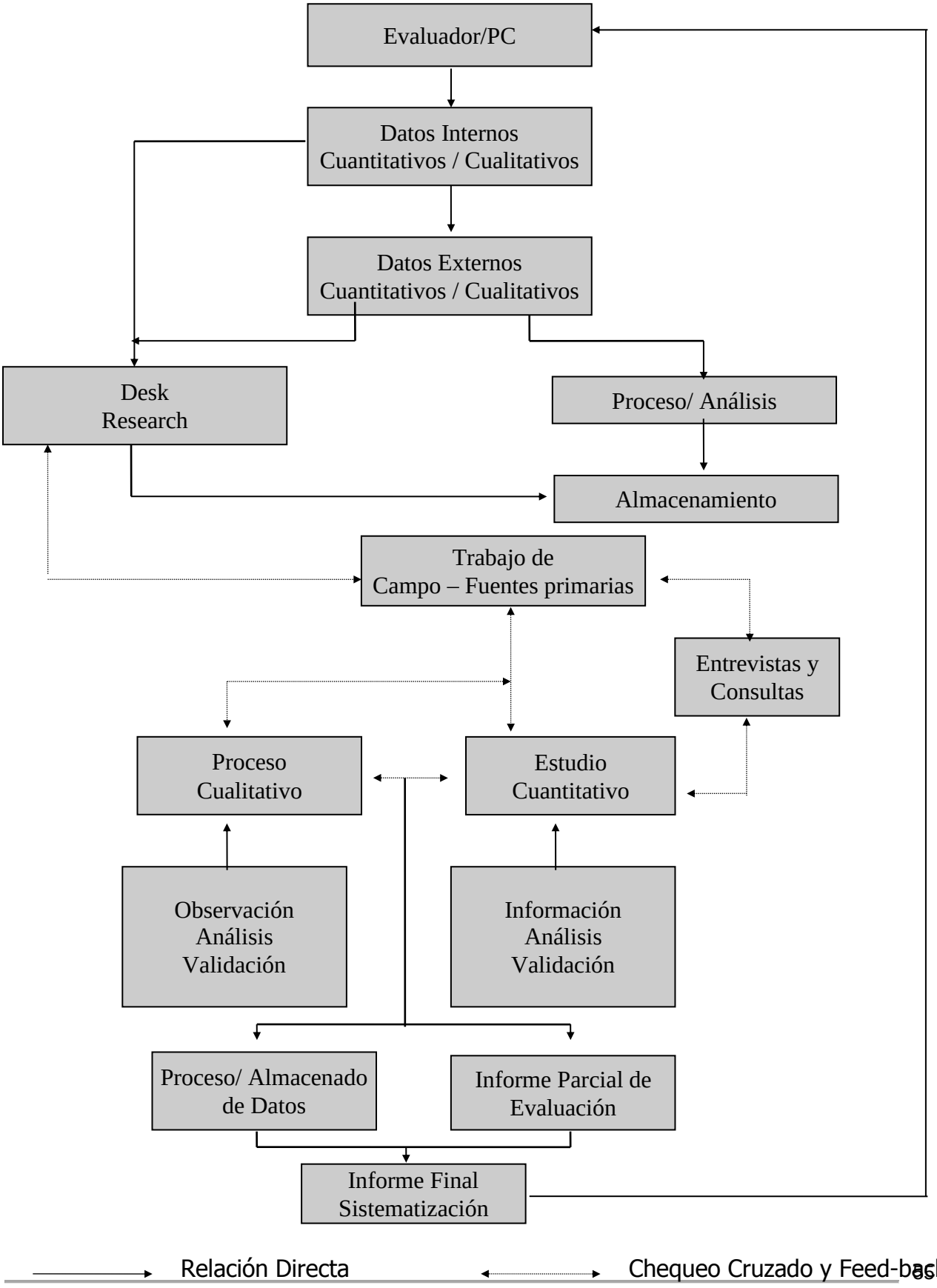
Consultor	Entrevistas San José	Visitas de Campo Región	Total
Líder (Carlos Salas)	3 días	3 días	6 días
Senior (Norma Pereira)	3 días	4 días	7 días
Senior (Rafael Sánchez)	3 días	4 días	7 días
Total	**9 días**	**11 días**	**20 días**

Durante la primera semana se realizaron entrevistas con los representantes de las agencias participantes en el PC y de las contrapares 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



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.

5. Calendario

FONDO PARA EL LOGRO DE LOS ODM

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"

Cronograma de la evaluación final del programa

ACTIVIDADES	MAYO				JUNIO																														JULIO																									
Número de semana	Semana 1						Semana 2							Semana 3							Semana 4							Semana 5							Semana 6							Semana 7							Semana 8							Semana 9				
Día	K	M	J	V	S	D	L	K	M	J	V	S	D	L	K	M	J	V	S	D	L	K	M	J	V	S	D	L	K	M	J	V	S	D	L	K	M	J	V	S	D	L	K	M	J	V	S	D	L	K	M	J	V	S	D	L	K	M	J	V
Fecha	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Número de día	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
1. Reunión prelimiinar con contrapartes	azul																																																											
2. Entrega de documentos del programa al equipo de evaluación.			azul	azul																																																								
3. Elaboración y entrega de informe de gabinete preliminar				azul	azul	azul	azul	azul	azul	azul	azul	azul	azul	rojo																																														
4. Informe gabinete final																						rojo			naranja																																			
5. Socialización con Comité Técnico del PC																azul																																												
5. Entrevista virtual Regina Gallego																azul																																												
6. Observaciones de contrapartes al informe de gabinete.														naranja	naranja	naranja	naranja	naranja																																										
7. Recolección de información (Fuentes primarias)												azul										azul	azul	azul	azul			azul	azul	azul	azul	azul	azul																											
7.1 Elaboración Agenda Visitas de campo												naranja									naranja	verde																																						
7.2 Entrevistas Actores Clave de Diferentes Instituciones y Agencias (1)																							verde	verde	verde			verde																																
7.3 Vista de campo zona de influencia del PC - Entrevistas y Focus Group																												verde	verde	verde	verde	verde	verde																											
7.3.1 San Isidro - Buenos Aires																												lila	lila	lila	lila																													
7.3.2 Osa																																lila	lila																											
7.3.3 Coto Brus																												oliva	oliva	oliva																														
7.3.4 Golfito																													rosa	rosa																														
7.3.5. Corredores																														rosa	rosa																													
8. Elaboración y Entrega de proyecto de informe.																																			azul	azul	azul	azul	azul	azul	azul	azul	azul	azul	rojo															
9. Examen del proyecto de informe de evaluación, y observaciones al informe.																																													naranja	naranja			naranja	naranja										
10. Revisión fáctica del proyecto de informe (Secretariado F-ODM)																																																	naranja	naranja	naranja	naranja	naranja							
11. Entrega del informe final																																																						azul	azul	azul	azul	azul	azul	rojo
12. Divulgación y diseño y aplicación del plan de uso del informe de evaluación																																																												naranja

(1) Incluye reunión Coordinadora Residente, institución líder

- (azul) Actividad de consultoría general
- (rojo) Entrega de informe
- (verde) Actividad de consultoría parcial
- (lila) Actividad de consultoría realizada por consultor 1
- (oliva) Actividad de consultoría realizada por consultor 2
- (rosa) Actividad de consultoría realizada por consultor 3
- (naranja) Actividad realizada por contrapartes - no implica tiempo del consultor

ANEXO 2: DOCUMENTOS QUE SE EXAMINAN EN ESTA EVALUACION

DOCUMENTO PRINCIPALES CONTENIDOS	LOCALIZACIÓN
Contexto del F-ODM	
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
Documentos específicos del programa conjunto	
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)	http://mptf.undp.org/factsheet/project/00070633
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	https://nacionesunidas.or.cr/dmdocumentos/Libro_de_marca.pdf
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
Otros documentos o información nacionales	
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[23]

Dimensiones de análisis	*Preguntas relevantes y elementos guía para el análisis*
Relevancia (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?
Efectividad (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 mejorías 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?
Eficiencia (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.
Sostenibilidad	¿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?
Lecciones aprendidas	1. En términos de asociatividad alianzas. 2. En mejores prácticas. 3. En metodologías de prestación de servicios más apropiadas para lograr resultados satisfactorios en el programa.
Replicabilidad/ Implicaciones para futuros programas	¿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?

[23] 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), **RAFAEL SANCHEZ**	Socialización de la estrategia y metodologías de intervención
Reunión con OIM	Lunes 17 de junio	10:30-12:00	OIM	Eduardo Navarro (Especialista OIM), **RAFAEL SANCHEZ**	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-**NORMA PEREIRA**	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 – **NORMA PEREIRA**	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- **CARLOS SALAS**	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)- **CARLOS SALAS**	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 CREAPYMES MUNICIPALES)
		13:30 a 14:30		Álvaro Ramírez (Especialista Formación Empresarial), Sergio Jiménez (Oficial Nacional), Patricia Ureña y Director de Educación Técnica, **CARLOS SALAS**	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, **NORMA PEREIRA**	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 **CARLOS SALAS** Luis Álvarez - Jorge Rodríguez- **CARLOS SALAS**	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 **Programa Conjunto.**
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), **CARLOS SALAS**	
				Jorge Rodríguez (Director Nacional-Componente PNUD), Alfredo Calderón (Especialista ONUDI), **CARLOS SALAS**	Estrategia y metodologías de intervención en material de consorcios de exportación
				Gabriela Mata, Paola Mora (Especialista en Turismo y gestión empresarial), **CARLOS SALAS**	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	
Encuentro con los productores de JATROPHA, para conocer sobre desarrollo del proyecto investigativo y demostrativo de la esta agro-cadena.	LUNES 24 de junio **(FAO)**	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 **fincas de JATROPHA 1.**		11 am - 11:45	Sansi	Cristóbal Valverde Giselle torres Productores de Jatropha Roberto Castro Evaluadora Norma Pereira
Almuerzo	12:30 -13:30		San Vito	
CADENA HORTÍCOLA. Producción de hortalizas en Módulos demostrativos	LUNES 24 de junio **(FAO)**	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
CADENA HORTÍCOLA. 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
Intercambio con los temas de **CONSEJO DE COMPETITIVIDAD, FORO DE AUTORIDADES MUNICIPALES, POLITICAS PUBLICAS, FORTALECIMIENTO MUNICIPAL-SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES Y CREAPYMES (OIT – ONU HABITAT)**	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
Proyecto demostrativo de etnoturismo- ubicado en LA CASONA. Intercambio de información sobre experiencias de trabajo, dificultades, lecciones aprendidas en este proceso. **(OIM)**	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
Proyecto de etnoturismo LA CASONA. Recibimiento, palabras de bienvenida por parte de representante de la Asociación Mensuli	**MARTES 25 de junio** **(OIM)**	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 Nägbe		13: 00 14:00	EBAIS de La Casona	
Cadena Hortícola. Sostenibilidad de las Agro-cadenas. Productor para feria del agricultor y propuesto para casa sombra por IMAS. **(FAO)**	**MARTES 25 de junio**	16:00 - 17:00	Instalaciones de UPACOB San Vito, Coto Brus	Juan Prendas, UPACOB. Luis Fdo. Hernández, Agencia de MAG, San Vito. Doney Villalobos, Productor de hortalizas.
Intercambio sobre CODE, participación de CODEs en EXPOJOVEN Y Feria Brunca Emprende	**MIERCOLES 26 de junio (OIT)**	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

Representante de SECTOR PRIVADO. Rol del sector privado en la creación y sostenimiento del CC y la Secretaría Ejecutiva del CC.		16:30	A definir, posible cafetería o restaurante	Conversación con Aldo Mazzero, ex coordinador de la Secretaría Ejecutiva del CC.

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	
Visita a la planta procesadora y a una plantación.**de Rambután,** para conocer sobre los avances en el cultivo y en la cadena agroindustrial de rambután. FAO	Miércoles 26 de junio **FAO**	09:00 - 10:30	**Pueblo Nuevo de Cajón** de Pérez Zeledón	Rodrigo Rodríguez, productor y Presidente de ASOPROBRUNCA José Luis corrales, productor de rambután Roberto Castro Evaluador Rafael Sánchez
Reunión **con IMAS en sede de Pérez Zeledón** 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			
Reunión con representantes de los consorcios y ONUDI Proceso de creación y consolidación del consorcio turístico, experiencias, expectativas, sostenibilidad.	Miércoles 26 de junio **ONUDI**	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 **CREAPYME INSTITUCIONAL,** temas: **red de CREAPYMEs, apoyo institucional a los consorcios de exportación y prestación de SDE a las MIPYMES locales** También son representantes del **Sector Institucional en el CCRB,** por lo que se propone abordar con ellos, la visión institucional del Modelo de Competitividad y los productos	Miércoles 26 de junio **MEIC-OIT**	15:15-16:30	Oficina Regional inter-institucional	MEIC – PROCOMER- INA-MICIT- BANCA DE DESARROLLO Además, Gilberth Fallas Flor Seas Evaluador Rafael Sánchez

ACTIVIDAD	DIA	HORA	LUGAR	PARTICIPANTES
asociados				
Reunión con representantes del sector privado, temas posibles MODELO DE COMPETITIVIDAD, SELLO DE DISTINCIÓN, FERIA BRUNCA EMPRENDE, otros. **OIT – PNUD-MEIC**	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: **SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES, SECTOR MUNICIPAL EN CC. FORO DE AUTORIDADES MUNICIPALES, (ONUHABITAT/OIT)**	Jueves 27 de junio	08:30-10:00	Buenos Aires	Alcalde Encargada de Simplificación de Trámites Patricia Jiménez Evaluador Rafael Sánchez
Visita **BribripaKanèblö y CATORBRU** Participación en la ejecución completa del PC con las intervenciones del proyecto demostrativo en etnoturismo.	**Jueves 27 de junio** **(PNUD)**	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 **Centro Etno-turístico El Descanso.**		13:15 – 14:30	Territorio Indígena Térraba, Buenos Aires	Representantes a cargo del proyecto de etnoturismo. Paola Mora (PNUD)
Visita al **Centro Etno-turístico La Flor de Boruca.**		15:00-16:15	Territorio Indígena Boruca, Buenos Aires	Representantes a cargo del proyecto de etnoturismo. Paola Mora (PNUD)
Sector privado y competitividad (OIT)	Jueves 27 de junio	18:00 19:00	Hotel Cristal Ballena	Ulises Ramírez
PROCESO DE PLANIFICACIÓN CANTONAL PARTICIPATIVO (Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local y Plan Estratégico Municipal), **FORTALECIMIENTO MUNICIPAL. FORO DE AUTORIDADES MUNICIPALES(ONUHABITAT)**	Viernes 28 junio	08:00 09:00	Municipalidad de OSA	YaninaChaverri

ACTIVIDAD	DIA	HORA	LUGAR	PARTICIPANTES
Reunión con **MAG en sede Pérez Zeledón,** para los temas de transferencias tecnológicas, mejoramiento de las capacidades locales y compromisos MAG de sostenibilidad de las Agrocadenas **(FAO)**	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**: Sector municipal en Modelo de competitividad, FORO DE AUTORIDADES MUNICIPALES, POLÍTICAS PÚBLICAS** **FORTALECIMIENTO MUNICIPAL PLANES DE DESARROLLO HUMANO Y PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL (OIT- ONU HABITAT – PNUD)**	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, **FEDEMSUR, sector municipal en CC, FORO DE AUTORIDADES MUNICIPALES (OIT- ONU HABITAT – PNUD)**	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
OIT	1,279,283	1,279,283	1,236,118	1,232,950	97%	96%
PNUD	1,031,032	1,031,032	1,031,032	1,031,032	100%	100%
UN-Hábitat	427,010	427,010	427,010	421,010	100%	99%
FAO	732,518	732,518	732,518	732,518	100%	100%
OIM	203,835	203,835	203,835	201,120	100%	99%
OCR	326,322	326,322	326,322	326,322	100%	100%
Total	**4,000,000**	**4,000,000**	**3,956,835**	**3,944,952**	**99%**	**99%**

Fuente: Informe OCR a mayo 2013