

Costa Rica
Plan de Mejora

Ventana Temática: Desarrollo y el Sector Privado

Título del Programa: Desarrollo de la competitividad para la región Brunca en los sectores de turismo y agro-industria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza



FONDO PARA EL LOGRO DE LOS ODM

Programa Conjunto

DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD PARA LA REGION BRUNCA EN LOS SECTORES DE TURISMO Y AGROINDUSTRIA, CON ENFASIS EN LA CREACION DE EMPLEOS VERDES Y DECENTES PARA LA REDUCCION DE LA POBREZA.

Ficha para el Plan de Mejora del Programa Conjunto

Tras la finalización de la evaluación intermedia comienza la fase de incorporación de recomendaciones. Esta ficha se utilizará como base para el establecimiento de un plan de mejora del programa conjunto que recoja las recomendaciones, las acciones a llevar a cabo por la gestión del programa.

Recomendación de la Evaluación N° 1

Para asegurar la adecuada coordinación entre actores y la ejecución del PC es recomendable extender entre 6 y 9 meses los trabajos. A pesar de que los PC tienen una duración determinada, el contexto y la temática justifica esta extensión. Es necesario alargar el PC para asegurar su sostenibilidad. Esta extensión de mínimo 6 meses podría facilitar los procesos actuales, sobre todo en el caso del Consejo de Competitividad, el Centro de Desarrollo Empresarial, o el trabajo en el marco de ambas iniciativas piloto.

Respuesta de la gestión del Programa Conjunto

Se va a solicitar un plazo de 6 meses, lo que llevaría el plazo del PC a Marzo del 2013, en el entendido de que la ejecución programática de campo finaliza en diciembre del 2012. Los 3 meses restantes se ocuparán en el cierre técnico del PC, lo que incluye procesos de sistematización, evaluación y rendición de cuentas.

Acciones clave	Plazo	Responsable/s	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
1.1 Contar con hojas de ruta para los temas de: a. proyecto biocombustibles, b. proyecto etnoturismo, c. Modelo de competitividad y su respectivo Consejo, d. Centro de Desarrollo Empresarial	Octubre 2011	Coordinación Técnica-MyE		En proceso, a la fecha se cuenta con las hojas de ruta de: a. JATROFA, b. Consejo de Competitividad.		
1.2 Alcanzar el 70% de compromiso del 1er y 2do	Febrero 2012	OIT-PNUD-OIM-UNHABITAT-FAO-MyE		En proceso.		

desembolso						
1.3 Solicitar la extensión de plazo, desembolso y aprobación de marco de resultados	Marzo 2012	OCR-Comité Técnico Nacional-Comité Directivo Nacional			En proceso, a la fecha se cuenta con un borrador de un nuevo marco de resultados	

<p>Recomendación de la Evaluación N° 2</p> <p>Desde un punto de vista de posicionamiento se debería hacer más énfasis en la mejora de la competitividad de la Mypime rural en la Región y su correlación con la consecución de los ODM, así como en el enfoque de derechos. El Programa debe de introducir reflexiones y reportar en estos términos más allá de los avances por productos y de las referencias introducidas en los documentos que cruzan el Programa con el Plan Nacional de Desarrollo y el marco ODM.</p>						
<p>Respuesta de la gestión del Programa Conjunto</p> <p>Se visualiza que esta recomendación se basa en la prestación de servicios de desarrollo empresarial. Habrá propuestas específicas para agroindustria y turismo, utilizando el enfoque de cadenas de valor. Se incluye aquí lo propuesto para las recomendaciones 3 y 7, además el enfoque de mesas temáticas y grupos de interés (propuesta a la recomendación 13, que conlleva enfoque de derechos), así como el Centro de Desarrollo Empresarial (recomendación anterior), son aportes de mayor valor agregado por parte del PC y el Gobierno costarricense.</p>						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
2.1 Mapeo de servicios de desarrollo empresarial	Octubre 2011	OIT		En proceso		
2.2 Diseño de la oferta	Octubre 2011	OIT-FAO-PNUD		En proceso		
2.3 Definición e implementación del Modelo de Negocios, basado en cadenas de valor en sectores estratégicos y dinámicos	Marzo 2012	OIT-FAO-PNUD		En proceso		

Recomendación de la Evaluación N° 3						
Pese a los avances, sería importante fortalecer la coherencia entre los productos responsabilidad de cada una de las Agencias. La homogenización de algunos procedimientos de gestión representa una ventaja, pero queda bastante trabajo en esta línea para contar con un sistema unificado que favorezca el seguimiento del PC en su conjunto y no de forma parcelada.						
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto						
Se decidió conformar 3 mesas de trabajo por temática: 1. Desarrollo económico, 2. Turismo, 3. Desarrollo Municipal						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado		
3.1 Instalación de mesas de trabajo	Setiembre 2011	CTN		Listo		
3.2 Propuesta de trabajo por mesa de ejecución	Octubre 2011	Mesas de trabajo		En proceso		
3.3 Implementación de acuerdos por temática	Noviembre 2011	Coordinación Técnica-MyE-OCR		En proceso		

Recomendación de la Evaluación N° 4

Desde el punto de vista del trabajo matricial y por resultados, hay que continuar favoreciendo la vinculación con otros PC y con la especialización existente dentro del sistema de Naciones Unidas. Esto facilitaría la búsqueda de sinergias y complementariedades entre Agencias y el conjunto de sus intervenciones además de los PC. A tales efectos, el trabajo relativo al seguimiento de los ODM del Observatorio puede ser una línea interesante de trabajo.

Respuesta de la gestión del Programa Conjunto

La plataforma del Observatorio de la Región Brunca, que se desarrolla dentro del PC, tiene que ser alimentada por indicadores propios de la Región en empresariado y otros ámbitos, pero también con indicadores de otros Programas conjuntos, apuntando a la relación de los ODMs en local.

Acciones clave	Plazo	Responsable/s	Seguimiento		Secretariado	
4.1 Definición de estrategia de abordaje para el seguimiento de los ODMs por medio del Observatorio FEDEMSUR	Noviembre 2011	FEDEMSUR-UNHABITAT-OCR		En proceso		
4.2 Definición participativa de los indicadores ODMs locales	Diciembre 2011	FEDEMSUR-UNHABITAT-OCR		En proceso		
4.3 Socialización de la propuesta de indicadores para su seguimiento	Diciembre 2011	FEDEMSUR UNHABITAT-OCR		En proceso		

<p>Recomendación de la Evaluación N° 5 Para fortalecer la interagencialidad, es importante perseverar en la consolidación de procedimientos comunes, y apoyo a los procesos más horizontales que refuerzan la coherencia del PC. Desde el punto de vista de las agencias, se aprecia, la oportunidad de generación de una capacidad regional unificada.</p>						
<p>Respuesta de la gestión del Programa Conjunto El Programa conjunto debe de trabajar con una lógica interagencial, y por esta razón es que ha tomado la decisión de instalar mesas temáticas de trabajo para los procesos de planificación y seguimiento. Esta acción permitirá que la intervención regional sea coordinada generando sinergias importantes entre las agencias.</p> <p>Las mesas de trabajo que se deben de instaurar son: 1. Sobre desarrollo económico, 2. Sobre turismo rural comunitario (etnoturismo), 3. Desarrollo municipal</p>						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
5.1 Decisión de establecimiento de mesas de trabajo	Setiembre 2011	Comité Técnico Nacional	3 mesas	Cumplida		
5.2 Procesos de planificación por mesa	Octubre 2011	Coordinación Técnica-MyE	La mesa de desarrollo económico ya inició acciones, las otras están en proceso.	En proceso		
5.3 Socialización a nivel local de los resultados	Noviembre 2011	MyE- Coordinación Técnica	En construcción, faltan insumos	En proceso		
5.4 Seguimiento a la planificación	Permanente	MyE	Dashboard	En proceso		

Recomendación de la Evaluación N° 6						
Se recomienda acordar una periodicidad regular para la medición de los resultados, a nivel de los productos y de los tres resultados estratégicos, y definir claramente las responsabilidades de cada actor en la recolección de la información, y la recolección de las fuentes de verificación. Para ello, el documento o matriz de actores locales se ha reconocido como un documento útil y sintético, que debería ser manejado por la Unidad de Coordinación.						
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto						
El Comité Técnico Nacional ha decidido que la medición de resultados por productos y actividades se hará cada 3 meses y el marco de resultados cada 6 meses						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
6.1 Definición de la periodicidad de la evaluación de resultados y productos	Julio 2011	CTN		Cumplida		

Recomendación de la Evaluación N° 7

En línea con la recomendación anterior, el PC debe fomentar más el trabajo en red y la reflexión de fondo sobre los contenidos del Programa, puesto que representa un gran valor añadido para las instituciones (costarricenses y del Sistema NU) y favorece las reflexiones a futuro sobre el trabajo conjunto, incluso para el nuevo periodo de planificación del UNDAF. De esta manera, se asegura que hay un seguimiento con objetivos claramente marcados.

Respuesta de la gestión del Programa Conjunto

Para atender ésta recomendación la Coordinación Técnica del PC en conjunto con MyE, ha decidido establecer un análisis de “cuellos de botella” con el fin de detectar puntos de riesgo que puedan afectar el desenvolvimiento de las temáticas establecidas. Se ha establecido varias temáticas que deben de clarificar sus objetivos y alcances: 1. Modelo de competitividad, 2. Proyecto demostrativo JATROFA, 3. Turismo rural comunitario, y dentro de este Etnoturismo, 4. Observatorio FEDEMSUR, 5. Encadenamientos (agroindustria y turismo), 6. Ventanilla para simplificación de trámites

Acciones clave	Plazo	Responsable/s	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
7.1 Reflexión sobre el modelo de competitividad (definición de hoja de ruta)	Julio 2011	MEIC-Coordinación Técnica-OIT	Se cuenta con una hoja de ruta definida y en ejecución	Cumplido		
7.2 Reflexión sobre JATROFA (definición de ruta crítica)	Setiembre 2011	FAO-MEIC-MAG-PC	Se cuenta con una hoja de ruta definida y en ejecución	Cumplido		
7.3 Reflexión sobre Turismo (definición de hoja de ruta)	Octubre 2011	PNUD-MEIC-CTN-PC-OIM	Se debe de concertar las primeras reuniones de la mesa de trabajo	En proceso		
7.4 Reflexión sobre Observatorio FEDEMSUR y el índice competitividad	Octubre 2011	UNHABITAT-MEIC-PC	Se deben de unificar las propuestas independientes. Puntos de encuentro	En proceso		
7.5 Reflexión y definición sobre el modelo de ejecución en el tema de la ventanilla para simplificación de trámites	Octubre 2011	UNHABITAT-MEIC.Coordinación Técnica- OIT	Se debe de clarificar la ejecución de fondos y atender las recomendaciones de trabajo interagencial sobre este punto.	En proceso		
7.6 Reflexión y definición sobre esquema de trabajo en encadenamientos	Octubre 2011	FAO-PNUD-MEIC-PC-OIT	Dar a conocer los acuerdos de las mesas de trabajo.	Cumplida		

Recomendación de la Evaluación N° 8 Se recomienda que se haga una re-priorización de los productos y que se reflexione sobre qué impacto van a dejar los diferentes productos que se deben implementar según los planes iniciales, y cuáles son las perspectivas de sostenibilidad de los mismos (p.e. centro para el desarrollo empresarial). Se podría así analizar si se requieren algunos cambios en el Marco de Resultados. El Comité Técnico y las otras instancias de gobernanza del PC deben asumir el liderazgo de esta planificación estratégica.						
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto Dados los procesos reflexivos establecidos en la observación anterior, se han generado hojas de ruta para estas actividades consideradas estratégicas, que han permitido re-priorizar la estructura de productos y actividades. Esto permitirá en el corto plazo rehacer el marco de resultados del PC, a efectos de que el mismo refleje la realidad del PC						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
8.1 Actualización del marco de resultados del PC	Noviembre 2011	Coordinación Técnica PC-MyE-Agencia Líder-Institución Líder	Se cuenta con una hoja de ruta general	En proceso		
8.2 Aprobación por parte del CTN	Diciembre 2011	CTN	Reunión de aprobación	En proceso		
8.3 Socialización del nuevo marco de resultados a nivel local y socios estratégicos.	Diciembre 2011	Gerencia del PC		En proceso		

Recomendación de la Evaluación N° 9						
Se recomienda continuar con una cultura de aprendizaje, incorporando las funciones de seguimiento y evaluación a los procesos de toma de decisiones. En este sentido, debe continuar el trabajo con la Oficina del Coordinador Residente para que el PC consolide sus orientaciones y trabajos de Convergencia, y que sea utilizado de manera regular para reforzar el manejo estratégico del Programa. Por ello, es necesario que los trabajos para dotar al PC de una línea base que se pronuncie sobre los efectos, sea socializada y compartida con todos los actores, especialmente incorporada también al trabajo de la Unidad de Coordinación.						
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto						
Esta recomendación se atiende con los apuntes de la recomendación #7 y #8. Solamente aclarar que esta recomendación incorpora trabajos en el área de convergencia, los cuales se han venido manejando desde la OCR. En este sentido se han establecido contactos y relaciones muy fuertes entre los Programas de Cultura y Desarrollo y el PC Brunca, en las áreas de población indígena, emprendimientos rurales y otras temáticas que pueden servir a la ejecución del PC Brunca.						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
9.1 Socialización de la estrategia de convergencia de los Programas Conjuntos en Costa Rica	Agosto 2011	MyE-OCR	Se hicieron dos rondas de trabajo a nivel local a fin de dar a conocer los alcances de la estrategia.	Cumplido		
9.2 Definición de un plan de convergencia por demanda hacia las otras ventanas	Noviembre 2011	Equipo local y nacional-MyE-Coordinación Técnica		En proceso		
9.3. Realización de actividades conjuntas en el Territorio	Octubre 2011	OIM/OPS/UNICEF / FAO/M SALUD, CCSS, FUNDAOSA	Se realizó la Feria de la Semilla en la comunidad de la Casona	Cumplida		

Recomendación de la Evaluación N° 10

Se recomienda seguir monitoreando los factores que determinan los diversos niveles de ejecución, y tratar de identificar como el programa puede asegurar la mejor ejecución posible, durante el año y medio que queda antes del final del programa, sin comprometer la calidad y la sostenibilidad de este. Es imprescindible realizar un seguimiento de los riesgos inicialmente contemplados en el Prodoc, éstos deben de estar incorporados en el marco de monitoreo. En este sentido, se debería elaborar un plan de contingencia para las actividades con más riesgo.

Respuesta de la gestión del Programa Conjunto

Para atender esta recomendación de la evaluación, se procederá a revisar el plan de riesgos contemplado en el PRODOC a fin de establecer si, 1. Se han materializado riesgos a la fecha, 2. Se pueden identificar nuevos riesgos no contemplados originalmente, 3. Establecer planes de contingencia.

Acciones clave	Plazo	Responsable/s	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
10.1 Revisión del marco de riesgos del Programa	Noviembre 2011	MyE- Coordinación Técnica		En proceso		
10.2 Establecer nuevos riesgos no contemplados y planes de contingencia	Noviembre 2011	MyE-Coordinación Técnica		En proceso		
10.3 Aprobación del nuevo marco de riesgos	Diciembre 2011	CTN		En proceso		
10.3 Seguimiento del marco de riesgos	Permanente	MyE-Coordinación Técnica		En proceso		

Recomendación de la Evaluación N°11 El PC debería fomentar la confianza en emprendeduría, para que los habitantes de Región Brunca no tengan la necesidad de migrar. No se puede pensar exclusivamente en la generación de servicios, es necesario un marco de trabajo que fidelice a los colectivos con los que se trabaja. Hay que fomentar el sector primario con valor agregado. No en la producción destinada al autoconsumo.						
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto El PC dará prioridad a cuatro cadenas de valor, dos orientadas al mercado interno y dos al mercado externo. En concordancia con la recomendación se busca promover cadenas de valor con potencial comercial (no producción destinada al autoconsumo).						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
11.1 Selección de 4 cadenas	Octubre 2011	OIT-FAO-PNUD-MEIC-MAG	Tiene relación la mesa de desarrollo económico			
11.2 Definición de oferta de servicios	Diciembre, 2011	OIT-FAO-PNUD-MEIC-MAG				
11.3 Implementación de los servicios	Enero-Diciembre 2012	OIT-FAO-PNUD-MEIC-MAG				

Recomendación de la Evaluación N° 12						
Para asegurar la sostenibilidad, será determinante la voluntad y la capacidad de las seis municipalidades involucradas en el PC, en la medida en la que impulsen los procesos emprendidos en el Programa y participen de ellos, p.e. implementando políticas locales de empleo, con un enfoque adaptado a la realidad de los cantones y compatible con las orientaciones nacionales de la política de emprendedurismo y fomento de la Mipyme rural. Al mismo tiempo, también es reseñable el papel de otros actores como Judesur, hasta ahora poco vinculado al desempeño del Programa.						
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto						
Proceso de fortalecimiento de la participación de las municipalidades en PC en crecimiento. Desde Consejo de Competitividad se identificarán políticas públicas necesarias para desarrollo región. Gobiernos locales recibirán asistencia técnica del PC para diseño, aprobación e implementación de políticas públicas necesarias.						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
12.1 Consolidación del Foro de Autoridades Municipales	Marzo 2012	ONU-HABITAT Secretaría Técnica CC Gerencia PC				
12.2 Definición y aplicación de programa de trabajo de fortalecimiento de gestión municipal en cada una de las seis municipalidades	Diciembre 2012	Mesa de Fortalecimiento municipal ONU-HABITAT				
12.3. Plan de mejora en cada una de las municipalidades	Diciembre 2011	Mesa de Fortalecimiento municipal OIT - MEIC				
12.4. Establecimiento de las Creapymes Municipales	Diciembre 2011	Mesa de Fortalecimiento municipal OIT - MEIC				
12.5. Planes de Desarrollo Humanos y Planes de Desarrollo Estratégico Municipal	Julio 2012	Mesa de Fortalecimiento municipal PNUD MIDEPLAN ONU-HABITAT				
12.6 Definición y ejecución del Programa de Fortalecimiento de la capacidad de los municipios en políticas públicas	Marzo 2012	Mesa de Fortalecimiento municipal				
12.7	Diciembre	Mesa de				

Acompañamiento en la Ejecución de Políticas Públicas	2012	Fortalecimiento municipal				
12.8 Re-establecer relaciones de trabajo con JUDESUR para re-definir un programa de cooperación que abarque lo que resta del programa.	Diciembre 2011	Gerencia PC Agencia Lider ONU-HABITAT-OIM	Se realizó primera sesión de trabajo en octubre con la Junta Directiva de JUDESUR que marca inicio de una nueva relación de cooperación conjunta	En proceso		
12.9 Desarrollo del plan de fortalecimiento institucional de JUDESUR	Diciembre 2012	OIT -PNUD	A raíz de la reunión anterior se establecieron los lineamientos principales para el desarrollo del plan de fortalecimiento			

Recomendación de la Evaluación N° 14 El ejercicio de revisión del Marco de Monitoreo ha mejorado sustancialmente los indicadores, aunque no ha contemplado la formulación de iovs de procesos y sería interesante avanzar en esta línea.						
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto La nueva revisión del marco de monitoreo y evaluación incluirá la formulación de iovs de procesos.						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
14.1 Elaboración de la propuesta	Noviembre de 2011	MyE- Coordinación Técnica	Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
14.2 Aprobación del CTL del nuevo marco de monitoreo y evaluación	Noviembre 2011	Comité Técnico Nacional				
14.3 Monitoreo y evaluación de la ejecución	Marzo 2013	MyE- Coordinación Técnica Gestión de Datos				

Recomendación de la Evaluación N° 15						
En línea con lo anterior, además de los indicadores objetivamente verificables (iovs) de proceso, sería interesante introducir indicadores de cobertura e impacto de género.						
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto						
Se realizará un trabajo de revisión de la propuesta actual, para introducir indicadores de cobertura e impacto de género.						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
15.1 Jornada de trabajo para definir primer propuesta de batería de indicadores	Octubre 2011	ONU-HABITAT	Establecer fechas de trabajo de primera jornada	En proceso		
15.2 Llevar a cabo segundo taller de género con equipo técnico y contrapartes locales	Diciembre 2011	ONU-HABITAT	Solamente las dos primeras semanas de diciembre son útiles para hacer este tipo de trabajo	En proceso		
15.3 Jornada de validación de batería de indicadores	Diciembre 2011	ONU-HABITAT		En proceso		
15.4 Monitoreo y evaluación de la ejecución	Marzo 2013	ONU-HABITAT MyE- Coordinación Técnica Gestión de Datos		En proceso		

Recomendación de la Evaluación N° 16

En el caso de las intervenciones en los territorios indígenas, es necesario establecer puntos comunes en las áreas de intervención; dirigir las participaciones hacia la unificación de actividades similares, que puedan avanzar sobre un modelo de etnoturismo y no tanto sobre actividades relativas al turismo en comunidades indígenas. Esto debe ser trabajado conjuntamente por PNUD y OIM.

Respuesta de la gestión del Programa Conjunto

El programa ha desarrollado la fase diagnóstica, de propuesta y de validación en las comunidades indígenas para el impulso del etnoturismo en la región. Igualmente, en la Comunidad de la Casona se ha avanzado en un proceso integral orientado al diseño y ejecución de un modelo más allá de una sumatoria de actividades individuales.

Bajo esta misma estrategia se ha hecho un esfuerzo de sumar actores y recursos para resolver otros problemas que aquejan a estas comunidades, tal es el caso de la gestión de \$ 160.000,00 con la Cooperación Andaluza para la construcción del EBAIS en la Casona.

A través de la Mesa de Turismo y etnoturismo, las agencias PNUD y OIM con el apoyo de ICT regional, el MEIC Regional y el Proyecto de Encadenamientos Inclusivos (Cenpromype), coordinarán y darán valores agregados a la propuesta ya definida.

Acciones clave	Plazo	Responsable/s	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
16.1 Elaboración y aprobación de la propuesta de desarrollo de etnoturismo para la región	Diciembre 2011	Mesa de turismo (etnoturismo)- PNUD-OIM-MEIC- Coordinación Técnica	Se debe de definir quien lidera la mesa En buena teoría debería ser el PNUD	En proceso		
16.2 Implementación de la propuesta	A Diciembre 2012	Mesa asignada- OIM-PNUD				
16.3 Monitoreo y evaluación de la ejecución	Marzo 2013	PNUD Mesa de Turismo y etnoturismo MyE- Coordinación Técnica Gestión de Datos	Con la hoja de ruta definida la Coordinación Técnica podrá dar seguimiento en conjunto con MyE			

<p>Recomendación de la Evaluación N° 17 Hay que incorporar a la sociedad civil a los procesos y asegurar la participación del sector privado (cámaras, empresas, universidades, etc.). Esto es fundamental si efectivamente se quiere apostar por el Consejo de Competitividad y hacer que sea una instancia con representación equilibrada de todas las partes.</p>						
<p>Respuesta de la gestión del Programa Conjunto En línea con esta recomendación se diseñó una estrategia enfocada en motivar la participación del sector empresarial (énfasis en turismo y agroindustria) en el Consejo Competitividad. La estrategia involucra la identificación de líderes empresariales en ambos sectores, visitas individuales y talleres de sensibilización y motivación para lograr su incorporación en el Consejo.</p>						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
17.1 Identificación de líderes y organizaciones empresariales	Julio, 2011	OIT-FAO-PNUD/MEIC	Se tiene un mapeo de líderes y organizaciones empresariales	Listo		
17.2 Visitas y talleres de sensibilización	Agosto, 2011	OIT-FAO-PNUD/MEIC	Foros de sector privado implementado	Listo		
17.3 Incorporación de líderes empresariales en el CC	Octubre, 2011	OIT-FAO-PNUD/MEIC		En proceso		

Recomendación de la Evaluación N° 18						
Alguna de las agencias han desarrollado y desarrollarán actividades con las universidades, se recomienda revisar la participación de las mismas (aportación de estudiantes en prácticas, colaboración en la realización de estudios, participación en mesas de trabajo, etc.).						
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto						
A través del Consejo de Competitividad el PC ha venido estrechando sus relaciones de trabajo con las universidades. A nivel de las universidades con sedes locales se ha iniciado un proceso de coordinación para implementar esta recomendación.						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
18.1 Definición a través de las Mesas Temáticas de los valores agregados a lograr con estos convenios de cooperación con universidades	Diciembre 2012	Coordinadores de Mesas Temáticas (OIT - PNUD - ONUHABITAT)	Se debe de relacionar estas actividades con la CRISUR En particular es importante tomar contacto con la Universidad Nacional quien ejecuta con recursos del IMAS el proyecto germinación de empresas en el Campus Coto y Golfito.	En proceso		
18.2 Diseño y ejecución de convenios	Diciembre 2012	Mesas Temáticas (OIT - PNUD - ONUHABITAT)	Se debe de relacionar estas actividades con la CRISUR	En proceso		
18.3 Monitoreo y evaluación de la ejecución	Marzo 2013	Mesas temáticas MyE- Coordinación Técnica Gestión de Datos	Se debe de relacionar estas actividades con la CRISUR			

Recomendación de la Evaluación N° 19

Es necesario aterrizar los resultados del PC y generar una estrategia de salida socializada y compartida por los diferentes implicados, que vaya mucho más allá de las conversaciones que ya ha existido en cuanto al tema.

Respuesta de la gestión del Programa Conjunto

La estrategia de salida del Programa Conjunto se diseñará de manera paralela de acuerdo al último desembolso del PC programado para el 1er trimestre del 2012. Esta estrategia deberá de contemplar aspectos de sostenibilidad de las acciones encomendadas, apoyadas sobre la revisión del marco de resultados del PC actualmente en ejecución.

Acciones clave	Plazo	Responsable/s	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
19.1 Diseño estrategia de salida	Enero 2012	Agencia Líder-Institución líder-MyE-OCR-	A la fecha falta la consolidación de algunos procesos y productos del PC, para que sirvan de insumo a esta estrategia.	En proceso		
19.2 Validación de la estrategia de salida	Febrero 2012	CTN		En proceso		
19.3 Socialización de la estrategia de salida nivel local	Marzo 2012	Coordinación Técnica-MyE		En proceso		

Recomendación de la Evaluación N° 20 Es imprescindible que los municipios se incorporen más activamente al PC.						
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto En este momento el PC ha fortalecido la participación de los municipios, <u>primero</u> mediante su participación y apropiación de la instancia denominada Foro de Autoridades Municipales, en donde se analiza, coordina y diseñan acciones conjuntas. <u>Segundo</u> , mediante un robusto programa de cooperación que incluye diversos componentes que van dirigidos a mejorar la eficiencia administrativa, la simplificación de trámites y las ventanillas únicas, la creación y equipamiento de oficinas compartidas de atención al sector privado (MEIC-municipios), la interconexión a nivel regional y la conexión con gobierno digital. <u>Tercero</u> , el fortalecimiento de la capacidad de las autoridades municipales para generar políticas públicas para resolver problemas locales. Para las acciones claves, favor de revisar en la recomendación #12						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
20.1			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
20.2						
20.3						

Recomendación de la Evaluación N° 21						
Los GAT hablan de generar valor agregado en las cadenas productivas. Y se debe hacer presión política para que desde el Ministerio de Agricultura se proteja a los productores. El rol de los grupos de acción territorial está en conectar la realidad de los territorios con el desarrollo de políticas rectoras.						
Respuesta de la gestión del Programa Conjunto						
La estrategia de Modelo de Negocio que impulsa el PC se fundamenta precisamente en el impulso al desarrollo de cadenas productivas estratégicas en los dos sectores clave que los socios locales del PC priorizaron en la etapa de diseño y que son agroindustria y turismo.						
Para las acciones clave referirse a las recomendaciones 2 y 11						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
21.1			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
21.2						
21.3						

Recomendación de la Evaluación N° 22

El CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL, en principio rescata una idea de Fedemsur¹ que se genera a través de una iniciativa con el MEIC y de ahí salta al PC. En la actualidad existen muchas dudas en cuanto a la orientación i) de los servicios ii) de la unidad de gestión - gobernanza iii) sostenibilidad del centro de desarrollo empresarial (recursos económicos y humanos).

Incluso la Municipalidad de Golfito a través de Fedemsur ha cedido un terreno para ubicar el centro en Río Claro. Se ve necesario estudiar otras experiencias, como el caso mexicano y el de la zona económica especial, pero para hacer un buen ejercicio de benchmarking es importante definir qué es lo que se quiere.

Es imprescindible que las agencias se sienten a discutir sobre sus percepciones en cuanto al centro. En el caso de los actores locales, el tema se ha presentado en el consejo de competitividad y en las reuniones de Corebrunca, las respuestas en general han sido positivas o neutrales.

Además se ha introducido la necesidad de que la Academia esté presente en la oferta del centro. Fomentando la sostenibilidad y las capacidades del proceso.

Respuesta de la gestión del Programa Conjunto

Se realizó visita-estudio a México para conocer experiencia de los Centros de Desarrollo Empresarial. Se está elaborando Plan de Negocios del centro para definir tanto la oferta de servicios como elementos relativos a la gobernanza, financiamiento y sostenibilidad de esta iniciativa.

Acciones clave	Plazo	Responsable/s	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
22.1 Visita-estudio a México	Julio, 2011	OIT-MEIC	Se analizaron diferentes aspectos y modelos de ejecución	Concluido		
22.2 Elaboración del Plan de Negocios	Octubre, 2011	OIT-MEIC	En construcción. Propuesta conceptual, diseño, oferta de servicios, gobernanza	En proceso		
22.3 Acuerdo sobre estrategia a seguir	Diciembre, 2011	Comité Técnico y Comité Directivo	Se debe tener en cuenta que si se aprueba la propuesta del centro, se debe modificar el marco de resultados del PC.	Por definir		

¹ El hecho de que la idea del centro partiera de Fedemsur, es una **oportunidad** si atendemos a la sostenibilidad. Dado que es un proyecto que surge de uno de los actores. Ahora bien, esta oportunidad puede convertirse en amenaza si no se trabaja adecuadamente para conseguir que el centro salga de la vinculación exclusiva de Fedemsur.

Recomendación de la Evaluación N° 23

Desde el punto de vista de la identificación de INICIATIVAS agroindustriales con base rural y de turismo rural sostenible, es imprescindible que el MEIC - PNUD aseguren la incorporación a la encuesta los establecimientos seleccionados tanto por FAO como por PNUD turismo comunitario (en el informe recientemente presentado que también cuenta con la colaboración de OIT)- que pueden ser parte del Programa Costa Rica Provee, de lo contrario existiría una disociación entre los niveles de fomento de política pública accionadas por el PC y las iniciativas concretas identificadas y apegadas a la realidad local. Y sobre todo, sería imposible ver la trazabilidad entre unos estadios y los otros. Parece imprescindible el aumento de la participación del ICT y de las cámaras de turismo de la Región de manera alineada con los lineamientos de Judesur, Fedemsur y otros. Es imprescindible el fortalecimiento de lazos para validar la calidad de los productos impulsados que a su vez son fácilmente identificables con la incorporación de éstos negocios a los mapas georeferenciados. También se deben fortalecer los esfuerzos para que los establecimientos seleccionados puedan avanzar hacia la adaptación al marco de accesibilidad establecidos en la ley 7600 y con ello hacia la calificación como establecimiento con certificado de calidad turística.

Respuesta de la gestión del Programa Conjunto

Se han incorporado varios establecimientos seleccionados por FAO y PNUD en la muestra de la encuesta de establecimientos.
Se han realizado reuniones de alto nivel con la Presidencia del ICT para estimular mayor participación de la entidad en el PC.
Se iniciaron actividades con cámaras y empresarios turísticos para motivar su participación en el Consejo de Competitividad.

Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
23.1 Inclusión de establecimientos en la muestra de la encuesta	Septiembre, 2011	PNUD		Listo		
23.2 Contactos de alto nivel con ICT	Julio, 2011	PNUD-MEIC		Listo		
23.3 Taller con empresarios turísticos	Septiembre, 2011	PNUD-MEIC-OIT		Listo		

<p>Recomendación de la Evaluación N° 24</p> <p>Dado que el <u>etnoturismo</u> no tiene el mismo reconocimiento por parte de la Ley que el turismo rural comunitario; es imprescindible generar las condiciones para que las agencias puedan favorecer la creación de política pública en torno a esto (ref. 7J trabajo en territorios indígenas, posibilidad de financiación complementaria a través del mecanismo de financiación de la Convención de Diversidad Biológica).</p> <p>Es importante construir una estrategia conjunta para el trabajo en materia de etnoturismo en los dos territorios indígenas en los que trabaja el PC, que se configure realmente como una iniciativa piloto.</p>						
<p>Respuesta de la gestión del Programa Conjunto</p> <p>Se incluye aquí lo propuesto en las recomendaciones #3 (crea la mesa de turismo y etnoturismo) y #16 (estudios, existencia de planes estratégicos para desarrollo del etnoturismo en los territorios y propuesta de creación de circuito y red de organizaciones). La estrategia PC se encuentra en proceso de construcción, pero se ha definido un componente de política pública nacional y municipal que desatará “nudos” existentes ya identificados.</p> <p>Acciones claves propuestas en las recomendaciones señaladas en el párrafo anterior.</p>						
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado	
24.1			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
24.2						
24.3						

Recomendación de la Evaluación N° 25

En el caso de la iniciativa piloto de Jatrofa, por lo ya señalado en el epígrafe correspondiente a sostenibilidad (pag.30 y ss) se recomienda redimensionar la intervención piloto y observar una posible segmentación del mercado con otros biocombustibles.

A pesar de que el estudio evidencia que el cultivo es rentable económicamente, el ciclo productivo para el mismo excede la capacidad de este programa. Si bien, se trata de una iniciativa sumamente pertinente de acuerdo con la política del MAG, no lo es tanto si se analiza dentro de la lógica programática. A tales efectos, se recomienda reducir el alcance de las hectáreas cultivables y reubicar los fondos liberados en las iniciativas de promoción del tejido rural micro empresarial (agroindustrias - agro pesquerías, p.e.).

Respuesta de la gestión del Programa Conjunto

Este subcomponente del resultado tres está siendo ajustado (no re-dimensionado) conforme los parámetros originales y los siguientes criterios: 1. Proyecto piloto de validación en sus variables agrícolas críticas (variedades, productividades, respuesta a la fertilización y otras), 2. Proyecto de observación en cuanto al comportamiento de variables industriales y comerciales críticas (coeficientes de extracción, costos de conversión, demandas de almacenamiento, capacidad calórica efectiva del producto, lógica de distribución, aceptación de consumo, elasticidad a los precios, comportamiento con relación a productos sucedáneos), 3. La escala se ajusta a 20 Has nuevas/20 productores y 10-15 hectáreas ya existentes; riesgos primarios, comerciales y económicos acotados/asumidos por PC (no por productores), 4. Enfoque utiliza Jatrofa como producto principal (a razón de 1.250 plantas x hectárea), y se sembrará junto con higuera como producto complementario y de manera intercalada (a razón de 625 plantas/hectárea), para generar ingresos vía venta de aceite crudo de higuera a partir del cuarto mes de siembra y de aceite crudo de Jatrofa a partir del mes 18 de siembra, 5. Estrategia tomará en cuenta alineamiento con política pública sobre agro combustibles, además de demandas de agentes locales (FEDECAC/Organizaciones de Productores), FAO y el Gobierno representado en este caso por el MAG (quien ha manifestado claramente su compromiso con el proyecto), definirían un modelo de negocio escalable, en caso de resultados favorables durante el piloto de observación. Se anticipa que el modelo de negocio futuro, demandará soluciones novedosas de producción, organización, transferencia de tecnología y financiamiento, por la vía de la coinversión pública-privada.

Acciones clave	Plazo	Responsable/s	Seguimiento		Secretariado	
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado
25.1 Presentación del Plan de Implementación y su hoja de ruta, acompañado del acuerdo con el socio local (FEDECAC) propuesta de sostenibilidad y plan de salida presentado por FAO y MAG	Noviembre 2011	FAO Comité Técnico Nacional	Documentos han sido circulados al Comité Técnico Nacional, MyE, OCR para su conocimiento, de cara a la presentación del FAO del proyecto.	En proceso		
25.2 Plan de Ejecución, siguiendo hoja de ruta	A Diciembre 2012	Mesas Temáticas (OIT - PNUD - ONUHABITAT)		En proceso		
25.3 Monitoreo y evaluación de la ejecución	A Marzo 2013	Mesas temáticas MyE- Coordinación Técnica Gestión de Datos		En proceso		

<p>Recomendación de la Evaluación N° 26 Por último, señalar que es importante fortalecer la difusión de las buenas prácticas de este PC y el posible intercambio de experiencias, entre territorios indígenas, municipios y otros programas conjuntos.</p>							
<p>Respuesta de la gestión del Programa Conjunto Se ha identificado varios productos que se estiman como buenas prácticas y que se sistematizarán por su capacidad de réplica, tal es el caso de a) Consejo de Competitividad, b) Foro de Autoridades Municipales, c) Observatorio para la empresariedad, c) Circuito de etnoturismo, d) Modelo de Negocios. Asimismo se han identificado, acciones entre Programas Conjuntos (Cultura y Desarrollo y Juventud empleo y migración), las cuales pueden ser convergentes y darse intercambio de experiencia, principalmente con el tema indígena y con el modelo de atención en ventanilla para la persona joven.</p>							
Acciones clave	Plazo	Responsable	Seguimiento		Secretariado		
			Comentarios	Estado	Comentarios	Estado	
2.1 Definiciones metodológicas para las acciones que califican como buenas prácticas y aprobación en CTN	Diciembre 2012	MyE- Coordinación Técnica Gestión de Datos					
2.2 Sistematización de las experiencias	Marzo 2013	MyE- Coordinación Técnica Gestión de Datos Agencias					
2.3 Divulgación y entrega de documentos a actores nacionales que se hayan identificado	Marzo 2013	MyE- Coordinación Técnica Gestión de Datos Agencias					