



FONDO PARA EL LOGRO DE LOS ODM

**“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 Desarrollo y Sector Privado

J U N I O - 2 0 0 9

TABLA DE CONTENIDOS

LISTA DE ACRÓNIMOS	3
1. CARATULA.....	4
2. RESUMEN EJECUTIVO	6
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	7
4. ESTRATEGIAS, LECCIONES APRENDIDAS Y PROPUESTA DEL PROGRAMA CONJUNTO.....	16
5. MARCO DE RESULTADOS.....	35
6. DISPOSICIONES EN MATERIA DE GERENCIA, ADMINISTRACIÓN Y COORDINACIÓN.....	51
7. DISPOSICIONES EN MATERIA DE MANEJOS DE FONDOS.....	55
8. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INFORMES	56
9. CONTEXTO JURÍDICO O BASE DE LA RELACIÓN.....	66
10. PLAN DE TRABAJO Y PRESUPUESTO: (12 MESES)	66
ANEXO 1: PLAN DE TRABAJO Y PRESUPUESTO ANUAL.....	68
ANEXO 2: DESGLOSE DEL CUADRO 1 DE RESULTADOS, SEGÚN SUB- ACTIVIDAD	90
ANEXO 3. AGENDA DE TALLER	105
ANEXO 4. LISTA DE PARTICIPANTES DEL TALLER	106
ANEXO 5. PROYECTO DEMOSTRATIVO: BIOCOMBUSTIBLES	109
ANEXO 6. Nota de Prensa – Biocombustibles.....	120

LISTA DE ACRÓNIMOS

ACTUAR	Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario
ASD	Desarrollo y Servicios Agrícolas (palma aceitera)
CEGESTI	Fundación Centro de Gestión Tecnológica e Informática Industrial
CONARE	Consejo Nacional de Rectores de Universidades Públicas
CCNRS	Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social
DCP	Documento de Programación Conjunta
DDHH	Derechos Humanos
DIGEPYME	Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa
DPC	Documento de Programa Conjunto
EHPM	Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples
FAO	Fondo de la ONU para la Agricultura y la Alimentación
FEDECAC	Federación de Centros Agrícolas Cantonales
FEDEMSUR	Federación de Municipalidades de la Zona Sur
FOD	Fundación Omar Dengo
GAT	Grupos de Acción Territorial
ICT	Instituto Costarricense de Turismo
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IFAM,	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
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 de la Zona Sur
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MANUD-CR	Marco de Asistencia de Naciones Unidas al Desarrollo en Costa Rica
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MCJ	Ministerio de Cultura y Juventud
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MINAET	Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones
MiPYMEs	Micro, pequeñas y medianas empresas
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PC	Programa Conjunto
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PDR	Programa de Desarrollo Rural del MAG
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPD	Programa de Pequeñas Donaciones (GEF-PNUD)
RECOPE	Refinadora Costarricense de Petróleo
REDTURS	Red de Turismo Rural Comunitario
SIR-SUR	Sistema de Información de Sur
SNU	Sistema de las Naciones Unidas
UCCAEP	Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada
UCR	Universidad de Costa Rica
UNA	Universidad Nacional
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UN-HABITAT	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos

1. CARATULA

País: Costa Rica

Resultados del Programa Conjunto:

Efecto 1. Mejorado el entorno para desarrollar negocios competitivos en la Región Brunca.

Efecto 2. Mejorada la competitividad de las MIPYME de 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.

Efecto 3. Mejorada la capacidad innovadora de la Región Brunca.

Título del programa: **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**

Duración del programa/proyecto: **36 meses**

Opciones el manejo de los fondos: **Financiación en serie**

Agente con rol de Gerencia/Administración:

Presupuesto total del programa: **US\$4,000,000**

Con cargo a:

1. Recursos planificados:

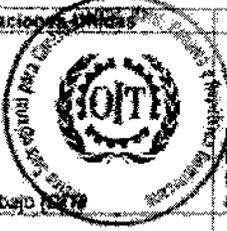
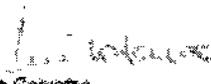
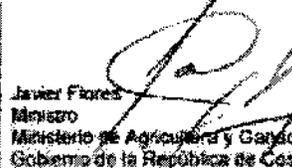
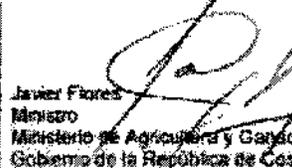
- Donante: **US\$4,000,000**

Recursos de contrapartida en negociación:

- JUDESUR **US\$5,000,000** (US\$2,000,000 fondos no reembolsables; US\$3,000,000 fondo para la competitividad)

Nombres y firmas de contrapartes nacionales y organizaciones participantes de las Naciones Unidas:



Testigos de Honor	
<p>Oscar Arias Sánchez Presidente Gobierno de la República de Costa Rica</p>	<p>Arturo Reig Tapia Embajador de España Embajada de España en Costa Rica</p> 
Organizaciones de las Naciones Unidas	Asociaciones Nacionales
<p>Virgilio Lavado Director Oficina Subregional Organización Internacional del Trabajo (OIT)</p>  	<p>Eduardo Sibaja Ministro Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) Gobierno de la República de Costa Rica</p>  
<p>Luiza Carvalho Coordinadora Residente Sistema de las Naciones Unidas Representante Residente Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)</p>  	<p>Roberto Gallardo Ministro Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) Gobierno de la República de Costa Rica</p>  
<p>Rian Jorge Briceno Representante Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)</p>  	<p>Alvaro González Ministro Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) Gobierno de la República de Costa Rica</p>  
<p>José Frey Representante Regional para Centroamérica Organización Internacional para las Migraciones (OIM)</p>  	<p>Javier Flores Ministro Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP) Gobierno de la República de Costa Rica</p>  
<p>Cecilia Martínez Leal Directora Regional América Latina y el Caribe UN-Habitat</p>  	<p>Patricia Vargas Presidenta Federación de Municipalidades del Sur (FEDEMSUR)</p>  
<p>Marcin Drozco Presidente Junta Directiva JUDESUR</p>  	<p>PRESIDENTE JUNTA DIRECTIVA JUDESUR</p>

Agosto, 2009

2. RESUMEN EJECUTIVO

Costa Rica, aunque muestra indicadores de desarrollo social que la ubican dentro de los países de desarrollo humano alto, lo cierto es que dentro de su territorio hay claras asimetrías y desigualdades que se están ensanchando cada vez más. En los últimos, 10 años la clasificación del país en el IDH ha mostrado un retroceso importante, al pasar del puesto 33 en 1997 al puesto 48 en el 2007. Asimismo, el coeficiente de Gini refleja que los niveles de desigualdad han aumentado en un 13%. Esto explica porque en estos momentos el 10% más rico de los hogares es 15% más rico, mientras que el 10% más pobre es un 7% más pobre. Mientras existen zonas con un alto IDH, muy similar al de los países más desarrollados, hay otras áreas que su IDH se asemeja al de los países más pobres del mundo. La pobreza que se observa fuera del centro del país es, en algunos casos, hasta dos veces más alta en las provincias de la periferia.

Romper con estos altos niveles de desigualdad es, entonces, el gran reto del país. El sector privado, en particular las MiPyMEs, que conforman más del 80% de todo su parque empresarial, es 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, tienen bajos niveles de productividad y se enfrentan a un entorno muy difícil para hacer negocios. Solo basta ver que el país está clasificado en el puesto 117 (entre 181 naciones, 2009) en la lista que mide el entorno competitivo. Estas malas condiciones para hacer negocios que enfrentan los y las empresarias costarricenses se ven agravadas mucho más para aquellos que quieran desarrollar sus ideas de negocios fuera del centro del país. Esto, evidentemente, repercute en las opciones del sector privado de la periferia de crear empleos de calidad y, consecuentemente, contribuir a la reducción de la pobreza y la desigualdad.

Costa Rica, por consiguiente, necesita de un fortalecido sector privado en las regiones alejadas de su centro de negocios. Es por ello que esta propuesta centrará sus acciones en la Región Brunca, que hoy, es el territorio más pobre y desigual del país, pero con la paradoja de tener la mayor biodiversidad.

Esta propuesta busca responder a cinco problemas básicos para la población beneficiaria: i) las inadecuadas condiciones competitivas que ofrece el entorno para hacer negocios y para la inversión privada; ii) la poca o nula capacidad de los gobiernos locales para formular y ejecutar política pública de promoción de la competitividad; iii) la poca o nula existencia de alianzas público-público y público-privadas para el desarrollo de la organización empresarial y la promoción de la competitividad; iv) la poca capacidad de las empresas, en particular las micro y pequeñas, para mejorar su productividad, su inteligencia empresarial, su capacidad innovadora y sus ventajas comparativas y; vi) 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.

En respuesta a esta problemática, este PC impulsará la competitividad de la Región Brunca en los sectores de turismo y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes. Los resultados esperados al final de los tres años de ejecución serán mejorar: 1) las condiciones del entorno para hacer negocios competitivos; 2) la competitividad y la productividad de las MiPyMEs (particularmente de los pobres) y 3) la capacidad innovadora a partir de la ejecución de dos proyectos demostrativos, uno sobre producción de biocombustibles y otro sobre el desarrollo de "etnoturismo" en los Pueblos Indígenas. La sostenibilidad de la propuesta estará asegurada a partir de la transferencia de competencias, metodologías, creación y el fortalecimiento de alianzas público privadas para promover la competitividad.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Generalidades de Costa Rica.

Costa Rica es un país de grandes contrastes. Por ejemplo, en el año 2006 y 2007 se mantuvo como un país con alto desarrollo humano, ubicándose en la posición 48 entre 177 naciones (IDH del 0.841 y 0.846 para cada año). Sin embargo, la caída en este indicador ha sido evidente. En 1997 el valor del IDH fue del 0.889 que lo colocó en la posición 33 entre 177 países. Esto significa que en 10 años se presenta una reducción del 5% en el valor del índice y la pérdida de 15 puestos de la clasificación representa un deterioro del 45%. Asimismo, según datos de la EHPM el Coeficiente de Gini en 1997 tenía un valor de 0.380 y en el 2008 (julio) llegó al 0.428, lo que representa un deterioro del 13% en los niveles de desigualdad. Es así como se explica que el 10% más rico de los hogares hoy día es un 15% más rico, mientras que el 10% más pobre de los hogares es 7% más pobre, en comparación con una década atrás (1997).

Costa Rica tiene, entonces, el gran reto de romper con los crecientes niveles de desigualdad que está mostrando. Esto se logrará en la medida en que el sector privado mejore su competitividad desde lo local, en particular en las regiones más pobres del país y entre las empresas de menor productividad (micro, pequeñas y medianas empresas – MiPyMEs), de tal forma puedan, sosteniblemente, expandir sus mercados, mejorar sus niveles de inversión, productividad e innovación que las lleven también a generar más empleos de calidad. A la par de ello, se hace necesario que el entorno competitivo sea propicio y equitativo.

En este sentido, hay mucho que mejorar. Según el último Índice de Competitividad Global (ICG) del Foro Económico Mundial (2008-2009), Costa Rica tiene algunas áreas problemáticas que repercuten en su posición competitiva. Tal es el caso de la calidad y suficiencia de la infraestructura (posición 94 de 134 países); la sofisticación y acceso al mercado financiero (posición 70), la disponibilidad de la última tecnología (posición 76), la ineficiencia, la burocracia gubernamental, entre otros. Esto último está directamente relacionado con las condiciones del entorno competitivo.

Al respecto, según la última clasificación (2009) del "Doing Business" el país se encuentra ubicado en el puesto 117 (118 para el 2008) entre 181 naciones. En cuanto a las condiciones para abrir un negocio, el puesto que ocupa es el 123 entre 181 países (fue 116 en la clasificación del 2008, perdiendo 7 lugares). Por ejemplo, para que una persona empresaria pueda abrir un negocio necesita realizar 12 procedimientos (el promedio regional es de 9.7 y el de la OCDE de 5.8), esperar en promedio 60 días (64.5 promedio regional, 13.4 OCDE), con un costo aproximado de US\$1,140 (20.5% del INB p/c¹). En cuanto a la protección de los inversores, el país está clasificado en el puesto 164 (3 menos que en la lista del 2008). Con respecto al pago de impuestos y en relación a las complicaciones administrativas que una empresa debe asumir, el país está clasificado en el puesto 152.

Es importante acotar que estas son las condiciones que tiene que enfrentar una persona empresaria, mediana o grande, en el centro del país, en donde se encuentran las instituciones públicas, financieras y de apoyo al sector privado. Mientras lo que tiene que afrontar una persona micro o pequeña empresaria en las regiones más pobres y distantes del centro de negocios y servicios del país es mucho, mucho más difícil. Lo que repercute en la capacidad que tiene el sector privado de la periferia de crear empleos de calidad y, consecuentemente contribuir a la reducción de la pobreza y la desigualdad.

¹ INB p/c: Ingreso Nacional Bruto per cápita: US\$5,560

Es por ello que para la ejecución de esta propuesta se ha seleccionado la Región Brunca que, hoy por hoy, es el territorio más pobre y desigual del país, así como la zona con el menor desarrollo del sector privado, aunque con un tejido social muy amplio y, por consiguiente, con un alto potencial para ser desarrollado.

La Región Brunca:

Esta es una región históricamente conformada por una población de diversos orígenes: indígena, campesina y obrera agrícola nacional y extranjera; lo que la dota de un rico patrimonio cultural.

Tres procesos importantes constituyen la base del desarrollo actual de la Región Brunca. El primero se inicia a partir de la segunda mitad de la década de los 30 del siglo XX, con la instalación en la Región de la Compañía Bananera de Costa Rica².

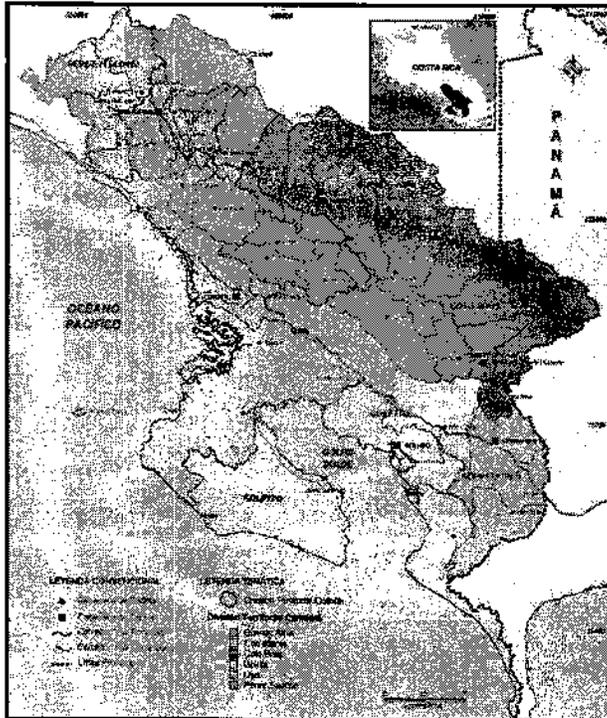
El segundo proceso, de especial importancia, se produce entre los años 1936 - 1940 con la construcción del tramo de la carretera Interamericana entre San José y San Isidro de Pérez Zeledón, continuándose en 1963 hacia los cantones del Sur de la Región, finalizando en el año 1982.

El tercer proceso se dio en los años 90 con la apertura del Depósito Libre Comercial de Golfito, con el cual se pretendía generar alternativas de empleo y motivar la visitación de compradores nacionales de tal manera que esta actividad inyectara recursos y demandara mayores servicios que permitiera en alguna medida terceriar la economía regional. Se estableció que de las ventas realizadas en el depósito, el 18% de impuestos serían destinados a JUDESUR para ser utilizados en proyectos productivos, infraestructura, becas para educación y transferencia de recursos a las 5 municipalidades del sur: Golfito, Corredores, Coto Brus, Osa y Buenos Aires. Sin embargo, esta medida no ha sido todo lo eficiente que se esperaba.

La Región Brunca está formada por 6 cantones y 46 distritos, de dos provincias diferentes³. En el siguiente mapa se muestra esta división política de la Región:

² En 1983 la Compañía decide abandonar 2,140 hectáreas que tenía en el Distrito Los Cotos y sustituir el cultivo del banano por el de palma africana, presente en la zona desde 1966. La medida significó el despido de 3,000 trabajadores quedando tan sólo 500 en activo. Como consecuencia, fueron invadidas alrededor de mil hectáreas. En noviembre de 1984, tras una huelga laboral de tres meses, la Compañía cierra Palmar Sur, su último distrito en actividad lo que significó el fin de las operaciones bananeras en el Pacífico Sur.

³ Fuente: INEC, Censo Nacional del año 2000.
INEC, Encuesta Nacional de Hogares. 2006.
MIDEPLAN: Índice de Desarrollo Social, 2007



De las seis (6) regiones existentes en el país, la Región Brunca está dentro de las de mayor desigualdad y pobreza. En materia de desarrollo humano, los cantones de esta región (Pérez Zeledón, Buenos Aires, Corredores, Coto Brus, Golfito y Osa) para el periodo 1992-2007 presentan un IDH entre 0.612 y 0.679. Estos valores distan, en mucho, con los observados en los cantones de la Región Central que superan el 0.850, representando más de un 30% de diferencia. Esta Región tiene una población de casi 350,000 personas (51.5% mujeres y 48.5% hombres).

En la Región Brunca se encuentra el 4.6% de la población económicamente activa (PEA) del país, siendo

éste el porcentaje más bajo en comparación con las demás regiones del país. La Región Central, por su parte, es la que mayor porcentaje presenta, con un 68.2% de la población económicamente activa del país.

Nuevamente, el desigual desarrollo entre la Región Central y la Región Brunca se manifiesta en la incidencia de pobreza y de pobreza extrema. Según información del año 2008 consignada por la EHPM, esta incidencia en la Región Central es la menor del país con un 14% de hogares pobres y 2.3% de familias en estado de pobreza extrema; mientras que la Región Brunca es una de las regiones más pobre del país, con una incidencia de pobreza de un 24.6% y con un 6.7% de hogares en extrema pobreza.

Tabla: Indicadores Relevantes de la Región Brunca

INDICADOR	NACIONAL (PAÍS)	REGIONAL (BRUNCA)
Población total (31 de diciembre 2008):	4,412,474	351,695
Extensión:	51,100,0 km ²	9,528.44 km ²
Densidad de población por Km ² :	81.4	35.9
Tasa de mortalidad infantil (por mil) (2008):	8.9	9.4
Años escolaridad (15 años o más, 2008):	8.2	6.8
Pobreza:	17.7%	24.6%
Pobreza Extrema (2008)	3.5%	6.7%
Tasa desempleo abierto (2008):	4.9	4.2 ⁴
Tasa de subutilización (2008):	11.7	15.1
ESTRUCTURA DEL MERCADO DE TRABAJO (Distribución porcentual):		
	NACIONAL (PAÍS)	REGIONAL (BRUNCA)
Sector primario	19.6	48.4
Sector secundario	23.1	11.5
Sector Terciario	57.3	40.1
ACCESO A SERVICIOS (Censo 2000):		
Viviendas en mal estado	10.4%	16.5%
Regular estado	25.8%	34.3%
Buen estado	63.8%	49.2%
Hacinamiento	7.9%	10.8%
Sin electricidad	4.4%	8.2%
Consumen agua proveniente de un río, quebrada o naciente	7% (Región Central)	16.1%
IDS POSICION A NIVEL NACIONAL (2007)⁵		
Pérez Zeledón	36,8	55
Buenos Aires	12,6	76
Coto Brus	4,5	80
Corredores	14,7	74
Osa	15,5	73
Golfito	6,4	78

La comparación de los índices de Desarrollo Humano por cantón, a nivel nacional, establece que los cinco cantones de la zona sur de la provincia de Puntarenas se ubican entre los diez con menor desarrollo social, siendo el de mayor rezago Coto Brus que se coloca en el segundo lugar, superado únicamente por Talamanca (provincia de Limón); muy cercanos están el resto de cantones: Golfito, en el cuarto lugar y Buenos Aires, en el sexto; por su parte Corredores se encuentra en el lugar octavo y Osa en el noveno. Pérez Zeledón se encuentra en una posición un poco más favorable, ocupando el lugar 55 (entre 81 cantones), que tampoco es satisfactorio.

Un factor destacado de desigualdad a lo interno de esta región se da entre la población indígena y la no indígena. La primera, parte de la cual es nómada y migra entre fronteras, está en 11 territorios que a continuación se enumeran, distribuidos entre los 5 pueblos indígenas que la habitan: Cabécar de Ujarrás, Bribri de Salitre,

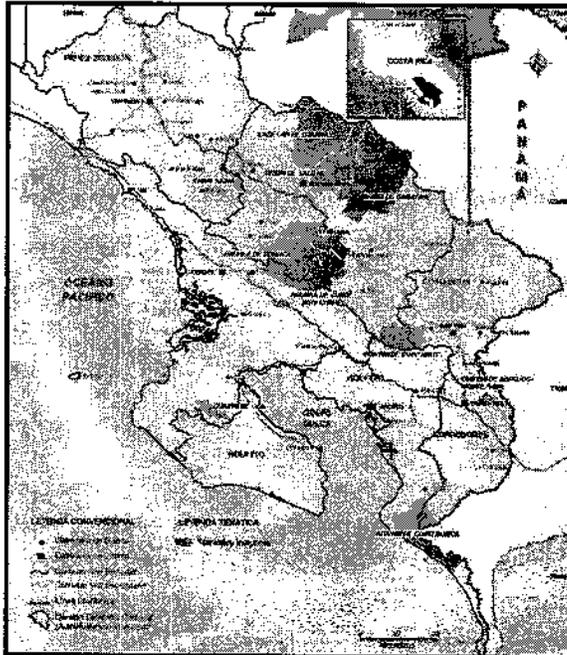
⁴ Esto no quiere decir que la situación es más favorable... (que otras regiones del país), ya que muchos de los trabajos en la zona sur son producto del subempleo o algún otro medio de empleo que se caracterizan por ser muy mal pagados, lo que se refleja en última instancia en la condición de pobreza. Lo que quiere decir que un número mayor de empleos no necesariamente significa una mejor calidad de vida.

⁵ En Costa Rica hay 81 cantones

Bibrí de Cabagra, China Quichá, Térraba, Brunka de Boruca, Brunka de Curré, Guaymí de Coto Brus, Guaymí de Abrojos – Montezuma, Guaymí de Conte Burica, Guaymí de Osa.

En los siguientes mapas se muestra la ubicación de los territorios indígenas, así como el mapa de rezago y desarrollo social.

Mapa de de territorios Indígenas



Mapa de Rezago y Desarrollo Social



Situación del empleo

La carencia de empleo e ingreso en la Región es una de las causas principales que determinan que el índice de pobreza sea casi el doble de la media nacional.

El sector primario a pesar de una pérdida manifiesta de 11.2% durante el periodo de 1984-2000, continúa siendo el sector de mayor generación de empleo para un 48.4%. Cabe mencionar que la exportación tradicional de café y caña de azúcar está en una crisis cíclica y ésta representa una parte significativa de las ocupación en la Región, la cual es de un 21.6% del total o sea un 44.6% en el sector primario.

En el sector secundario hay un crecimiento importante de la ocupación en la rama de industria manufacturera, llevando a esta a un 7.3% del total de la ocupación en la Región, con un incremento de un 17.2% en el periodo 1984-2000. Este incremento muestra un dinamismo positivo. La otra rama que se incrementó fue la correspondiente a la ocupación en construcción (7.3%)⁶. El sector secundario representa el 11.5% de la ocupación en la Región, un poco más de cuatro veces menor que el sector primario.

El sector terciario presentó para el mismo periodo un 40.1% de la población ocupada, mostrándose un poco más bajo que el sector primario. Este sector es el que muestra un mayor dinamismo y tuvo un crecimiento en el periodo 1984-2000 de un 86.7%. Las

⁶ Datos hasta el 2004. Se desconoce en este momento el impacto de la baja en la construcción, producto de la crisis mundial.

ramas de actividad que se han mostrado con mayor participación de ocupación dentro del total de los sectores son los servicios de distribución que absorbe un 12.6%, servicios sociales y estatales 13.1% y servicios personales en un 8.7%, de los cuales turismo representa el 5.7% de ocupación. En consecuencia estas tres ramas de actividad muestran el mayor crecimiento en el periodo 1984-2000 a saber un 30.9% un 23.3% y un 24.7% respectivamente. Como se puede desprender de esta información, el sector turismo aún no está suficientemente desarrollado, aunque ciertamente con una tendencia clara de crecimiento.

La Región Brunca está entrando en una situación de recesión económica, asociada principalmente con la baja en la rentabilidad de sus principales actividades productivas (agrícola y servicios), situación que se agrava con la presencia excesiva de actividades con muy poco valor agregado y diversificación. Los efectos de esta situación se han reflejado en un deterioro importante del mercado laboral y de la condición socioeconómica de la población, y que muy probablemente se profundizará como efecto de la actual crisis económica mundial. La situación del mercado laboral es precaria en la Región Brunca, a lo que se agrega el hecho de que es la zona que presenta el mayor número de población emigrante costarricense, lo cual es un gran desafío en el manejo de dicho fenómeno y en la recepción y uso productivo de remesas.

La gran paradoja de esta región parte de que siendo una de las zonas más pobre del país, es, a la misma vez, la más rica en biodiversidad y recursos naturales. Con un 18% del territorio nacional la región contiene el 60% de la biodiversidad total, a la que se le une la riqueza en recursos culturales con una importante presencia de Pueblos Indígenas, que cuenta con un significativo componente de población migrante desde Panamá.

Algunos elementos de la riqueza cultural y natural de esta región puede resumirse en los siguientes elementos:

- a. Su posición geográfica, ubicados en la zona del litoral Pacífico, los cinco cantones de la región sur-sur poseen un enorme potencial marino costero en el que destacan el Golfo Dulce, extensos manglares, hermosas playas, pesca y un Parque Marino con categoría de Parque Nacional.
- b. La Región Brunca es agrupada por el MINAET en dos extensas Áreas de Conservación, en las cuales se concentra gran parte del patrimonio natural del país, constituyéndose así en una de las zonas más privilegiadas, por cuanto su biodiversidad se encuentra resguardada por importantes Áreas Silvestres Protegidas.
 - ▶ **Área de Conservación La Amistad Pacífico:** comprende las áreas silvestres protegidas del Parque Nacional Chirripó, Parque Nacional Macizo de la Muerte, Parque Internacional La Amistad, y Zona Protectora Las Tablas. Esta Área de Conservación, cuenta con dos categorías internacionales, declaradas por la UNESCO: Reserva de la Biosfera, y Sitio de Patrimonio Natural de la Humanidad.
 - ▶ **Área de Conservación Osa⁷:** conformada por las áreas silvestres protegidas

⁷ Sólo en Corcovado se estima que se encuentran alrededor de 140 especies de mamíferos, 370 especies de aves, 120 especies de anfibios y reptiles y 40 especies de peces de agua dulce. Se considera que en el territorio de este Parque se pueden encontrar cerca de 6,000 especies de insectos. Desafortunadamente se calcula que alrededor del 62% de todas las especies se encuentran en peligro de extinción. En Corcovado y alrededores se encuentran animales como monos tití, monos cari blanca, monos araña, oso hormiguero, cherengas, tepezcuintles, dantas, chanchos de monte y jaguar. De las 210 especies de mamíferos que se

del Parque Nacional Corcovado, Parque Nacional Piedras Blancas, Parque Nacional Marino Ballena, Refugio Nacional de Vida Silvestre Golfito, Reserva Forestal Golfo Dulce, Reserva Biológica Isla del Caño y los Humedales Terraba-Sierpe.

- c. Actualmente el territorio presenta algún grado de diversificación de las actividades productivas.
- d. El abundante recurso hídrico y la potencialidad de los suelos ofrecen ventajas para la implementación de diversos proyectos productivos tanto de producción de materias primas agropecuarias como de procesamiento agroindustrial.
- e. La belleza del paisaje producida por la combinación de los diversos factores naturales y culturales, proporciona una enorme potencialidad para el desarrollo de actividades turísticas.

Institucionalidad

Del total de instituciones públicas identificadas en el plano nacional, aproximadamente el 87% tienen diferente grado de presencia en la Región. Para efectos de este Programa, destacan las siguientes:

Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN)⁸, Junta de Desarrollo de la Zona Sur (JUDESUR)⁹, varias sucursales de los principales bancos estatales, Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), Instituto Costarricense de Turismo (ICT), Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM)¹⁰, Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), Ministerio de Obras Públicas y Transportes, Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones – Sistema Nacional de Áreas de Conservación (MINAET – SINAC) , Ministerio de Educación Pública (MEP), Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), Universidad Estatal a Distancia (UNED), Universidad de Costa Rica (UCR), Consejo Nacional de Rectores (CONARE), Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), Ministerio de Cultura – Dirección General de Cultura, Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), Ministerio de Salud, Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), Dirección Nacional de Migración y Extranjería, Instituto Costarricense de Electricidad (ICE).

Las instituciones del Estado presentes en la región, a razón de los escasos recursos (humanos y financieros) y al hecho que la mayoría se encuentran ubicados espacialmente en el cantón de Pérez Zeledón, los actores locales sienten que la atención que el aparato estatal les ofrece no es suficiente y, en ocasiones, inexistente.

Es por ello que, si bien es cierto que en Costa Rica la institucionalidad es bastante fuerte y organizada, también es cierto que las regiones de la periferia del país, y en particular la Región Brunca, requiere, inexorablemente, de una adecuada integración de los servicios y de la incidencia del aparato público. Sobre todo asegurando que los servicios al desarrollo empresarial lleguen con mayor fuerza más allá del cantón de Pérez Zeledón, como ya fue explicado. Esto obligará a que el PC se concentre en aquellos cantones con menor desarrollo.

conocen en Costa Rica, el 60% (124) están presentes en la Península de Osa.

⁸ Existe interés del Ministro del MIDEPLAN de abrir una Oficina en la Región a raíz de la ejecución de este PC.

⁹ Con JUDESUR se está negociando una contrapartida de US\$5 millones por tres años, que incluirían US\$2 millones en fondos no reembolsables y la creación del fondo para la competitividad por US\$3 millones.

¹⁰ No hay Oficina en la Región, sin embargo el instituto desarrolla actividades de apoyo.

En la Región Brunca existen seis municipalidades (una por cantón) que, de acuerdo con la legislación nacional, son entidades autónomas y manejan su propio presupuesto. Las autoridades municipales (Alcaldes y el Concejo Municipal) son designadas en un proceso electoral. Las municipalidades tienen una incidencia directa en su cantón, deben promover el desarrollo de sus correspondientes municipios y tienen la potestad de aprobar, entre otras, la planificación y ordenamiento de su territorio, de emitir los permisos de construcción y las licencias de actividades económicas así como de administrar la Zona Marítimo Terrestre.

FEDEMSUR, es la Federación de Municipalidades del Sur, agrupa a las municipalidades de Buenos Aires, Golfito, Osa, Corredores y Coto Brus. Ésta es un actor clave en el ámbito local – regional.

Actores Locales

La denominación de actores claves corresponde a aquellos actores que tienen capacidad de incidencia en la Región pero que no pertenecen al aparato gubernamental y su legitimidad se debe al ejercicio de su liderazgo y porque gozan de credibilidad en sectores importantes de la población regional. Entre ellos cabe destacar:

Grupos de Acción territorial (GATs), son organizaciones propias del territorio, integrados con representación por representantes de los actores presentes en la región: municipalidades, organizaciones del sector privado y de la sociedad civil; cuyo objetivo es la promoción del desarrollo económico local, con el apoyo de las instituciones del Estado.

FEDECAC: La Federación de Centros Agrícolas Cantonales de la Región Pacífico Sur promueve el desarrollo integral de los Centros Agrícolas, atendiéndolos como organizaciones de base y como protagonistas de acciones organizativas, sociales, productivas y empresariales. Ésta busca, conjuntamente con los Centros Agrícolas, el fortalecimiento de las condiciones de logros y de gestión organizacional.

La Iglesia Católica, juegan un rol importante en la formulación de proyectos e iniciativas de desarrollo. Esta influencia se da mediante la pastoral juvenil, los grupos eclesiales y curas.

Iglesias Cristianas, ejercen un liderazgo importante en la Región y cada vez su influencia es mayor. Pueden incidir fuertemente en los ámbitos locales y comunales.

Cámaras de turismo: tales como ACTUAR, CAMTUR: las cuales dan apoyo en capacitación, promoción, mercadeo, asistencia. Redes de Turismo Rural Comunitario.

Cooperativas, tales como:

Coopeagri R.L., esta cooperativa tiene una fuerte presencia en el cantón de Pérez Zeledón, cuenta con almacenes de insumos agropecuarios, otorga financiamiento de diferentes modalidades a los productores, entre otros.

Coopealianza R.L. es una cooperativa de ahorro y crédito y tiene presencia en el ámbito regional.

Coopevaquita R.L., cooperativa autogestionaria de producción agrícola, ubicada en el cantón de Corredores. Aglutina alrededor de 50 familias campesinas organizadas.

Cooperativas de Productores de Café de Coto Brus, en Coto Brus existen tres cooperativas de café, quienes brindan servicios de asesoría técnica, en algunos casos financiamiento y procesan la producción de su membresía sus afiliados en sus plantas de beneficiado.

UNCOOSUR, R.L.

Coopeagropal R.L., esta cooperativa importante en la parte baja de la región ya que ha mostrado ser exitosa, tanto en la producción primaria, como en el

complejo agroindustrial de palma africana lo que le permite tener cierta presencia en el mercado nacional, en México y en Panamá.

Cooperativa Agro Ecológica y de Servicios Múltiples R.L.

Rainforest Alliance. La Alianza del Bosque Lluvioso trabaja para conservar la biodiversidad y asegurar la sostenibilidad a través de la transformación de las prácticas de uso del suelo y comportamiento de consumo.

FUNDAOSA/FICOSA, es una fundación del Área de Conservación de Osa y FICOSA es el fideicomiso para iniciativas de pequeños emprendedores que trabajan desarrollando iniciativas de uso y conservación de recursos naturales.

TNC, The Nature Conservancy, que tiene una fuerte participación en la promoción de acciones de conservación relacionadas con las áreas silvestres protegidas del Parque la Amistad y el Parque Nacional Corcovado.

MARVIVA: es otra ONG que impulsa un amplio programa de conservación de la biodiversidad marina en zonas oceánicas y costeras y brinda apoyo para la implementación de la legislación que protege estas áreas marinas

Fundación Neotrópica: es una fundación para el desarrollo de capacidades y conciencia en lo relacionado con un desarrollo y uso sostenible de los recursos naturales. Cuenta con un centro de capacitación en la Región Brunca.

INBio: El Instituto Nacional de Biodiversidad trabaja en alianza directa con el Sistema Nacional de Áreas de Conservación y apoya, mediante diferentes proyectos, la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad, principalmente en lo relacionado con las áreas silvestres protegidas, sus zonas de amortiguamiento y la interacción con las comunidades aledañas a estas áreas.

La Coalición Técnica para el Corredor Biológico de Osa (CT-CBO) es una alianza para el trabajo conjunto, colaborativo y complementario a nivel técnico en el corredor biológico.

UPIAV, aglutina a pequeños productores de la Región, apoya impulsando proyectos de granos básicos, financia a sus afiliados y les brinda asistencia técnica.

Aradikes, es una ONG integrada por las Asociaciones de Desarrollo Integral de los Territorios Indígenas de Buenos Aires. Brinda asesoría técnica y apoyo a las organizaciones indígenas en el ámbito legal y apoyo logístico, además de facilitar la acción de las Instituciones del Estado en los territorios indígenas, en especial en lo relativo a educación, salud y ambiente.

Red de Mujeres Artesanas Ngöbes, organización para el apoyo a la producción y comercialización de productos artesanales.

Asociación Indígenas de Térraba

Red de Asociaciones de Desarrollo Integral Ngöbes, Asociación Ngöbegue.

Asociación de Guías de Turismo de Piedras Blancas

Asociaciones de Desarrollo Comunal Integrales y Específicas y Federación de Asociaciones de Desarrollo Comunal. Organizaciones promotoras del desarrollo de las comunidades.

Cámara Nacional de Productores de Palma Africana, es una entidad privada de apoyo a los productores pequeños o grandes de palma, y mantiene una buena relación con ellos y con el Estado.

RITSUR, es la red inter – universitaria que busca coordinar las acciones de las universidades estatales, orientas a fortalecer iniciativas de desarrollo regional – local.

La Fundación Omar Dengo (FOD) de Costa Rica, crea y ejecuta proyectos nacionales y regionales en el campo del desarrollo humano, la innovación educativa y las nuevas tecnologías.

Múltiples asociaciones de diferente propósito: empresas asociativas de agroindustria, de producción, de turismo y de ecoturismo, de mujeres (a su vez, con diferentes propósitos), de derechos de indígenas, de voluntariado, para la protección de bosques y de cuencas, conservacionistas, de vigilancia de los recursos naturales, de pescadores, pescadoras y piangüeros, de oreros, entre los más destacados.

Es importante señalar, que a partir de las consultas con organizaciones de esta región se pudo determinar que las intervenciones de las instituciones públicas, universidades y organizaciones de la sociedad civil han sido enfocadas en programas esporádicos, descoordinados y parciales.

Como síntesis del estado de situación descrito, puede resumirse que la región Brunca ha experimentado en los últimos años una fuerte transformación social, económica y ambiental. La región ha sido impactada por el ingreso de actividades económicas que, en muchos casos, desplazan a la población local y generan cambios significativos en la ecología. Este cambio requiere la necesidad de incorporar a la población local en actividades económicas que permitan el desarrollo en armonía con las riquezas naturales de la zona.

El bajo crecimiento de la empresariedad local, así como la falta de preparación para vincularse en industrias nacientes como el sector turismo, ya sea como persona empresaria o empleada calificada, ha generado que la pobreza se acentúe. Muchos de los servicios y mano de obra requerida por el sector turismo han tenido que ser adquiridos a través de fuentes externas a la región debido a una falta de planificación y los pocos encadenamientos productivos que se han logrado generar.

Algunas de las problemáticas más relevantes de las micro, pequeñas y medianas empresas de la zona son la imposibilidad de recibir servicios financieros y acompañamiento técnico para el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales, la falta de una mayor vinculación entre productores y empresas turísticas, así como la necesidad de crear mayores iniciativas micro empresariales que puedan ser parte del desarrollo sostenible en la región Brunca.

Todo esfuerzo tendente a superar la desarticulación existente, la desigualdad y la alta incidencia de la pobreza en esta región, debe procurar un abordaje de consolidación de los procesos de desarrollo en marcha, en los que el aporte de los organismos públicos, los actores locales privados y de la sociedad civil es esencial. Debe garantizarse también, la coordinación entre proyectos de la cooperación internacional, facilitando el acceso a condiciones adecuadas de competitividad, de desarrollo de una dinámica económica, social y cultural autosostenida y ambientalmente sostenible.

4. ESTRATEGIAS, LECCIONES APRENDIDAS Y PROPUESTA DEL PROGRAMA CONJUNTO

Antecedentes/contexto

Este PC responde de forma directa 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).

Otro resultado del MANUD-CR con el que se relaciona este Programa es:

- Fomentada la participación efectiva de los habitantes en la formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas.

En el MANUD el desafío se dirige al aseguramiento del 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. Desde esta perspectiva, el programa contribuirá de forma directa a alcanzar dos resultados contemplados en el MANUD.

El primer resultado se circunscribe a que *“los empleadores, trabajadores y el gobierno [nacional y local cuenten] con capacidades fortalecidas para la formulación y ejecución de una política de empleo de calidad y trabajo decente, a nivel territorial, considerando las desigualdades por razón de género”*. Sobre este resultado del MANUD se distinguen dos productos relacionados con los propósitos de este Programa. Destaca el 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)*.

Sobre este particular, este PC busca que las capacidades regionales y locales sean fortalecidas para la formulación y ejecución de políticas públicas sobre competitividad, particularmente en la promoción de empleos verdes y decentes para mujeres y hombres en los sectores de turismo y agroindustria. Por lo cual, hay una relación directa con el resultado y productos precitados del MANUD de país.

El otro resultado del MANUD se orienta a que se han *“Generad[o] 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 agro-productivas comerciales”*. Particularmente con este resultado, el Programa contribuirá con los productos 3.2 y 3.3 en el 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)*.

La articulación efectiva de este resultado del MANUD con el Programa se muestra explícitamente mediante la ejecución del modelo de competitividad en la región Brunca y la implementación de los proyectos demostrativos.

En el contexto de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs), el Programa contribuirá directamente en tres objetivos:

- 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.

En el marco del alcance temático y geográfico del programa conjunto se está vinculando su impacto directo en los ODMs de país. Particularmente se medirá el impacto del Programa desde una perspectiva subnacional (nivel regional y cantonal), principalmente mediante el desarrollo de la localización de los ODMs¹¹.

¹¹ El hecho de que el alcance del programa sea principalmente local invita a desarrollar un abordaje que asegure una localización de los ODMs. Esto implica orientar, posicionar y fortalecer al programa a nivel local mediante varios mecanismos que puedan asegurar la definición de indicadores a nivel local, su seguimiento y elaboración de informes en etapas claves del programa. La idea de impulsar ODMs a nivel local implica asegurar el compromiso de los actores locales y el gobierno para lograr la definición correcta de los indicadores, y una

Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre.

En el Primer Informe de Seguimiento de los ODMs de país sobre la reducción de la pobreza se plantea que *“...los sectores más dinámicos deben empujar al resto de la economía, mediante adecuados encadenamientos productivos. Esto deberá redundar en la generación de empleos de calidad en todo el territorio nacional, para cerrar las brechas regionales, y en cantidades abundantes para evitar que aumenten el desempleo y la informalidad (y mejor aún, para que se logren reducciones en ellos). La mayor participación de la pequeña y mediana empresa en ese crecimiento es un medio para garantizar que sus frutos lleguen a toda la población y por lo tanto, se logren reducciones significativas en la pobreza.”* (ODMs Nacional, P. 14)

Los efectos de este Programa son acordes con lo planteado en la reducción de la pobreza en el Primer Informe de ODMs de país y garantizan que el camino trazado llevará a paliar la pobreza mediante la generación de empleos verdes y decentes.

El Programa está vinculado directamente con las siguientes metas nacionales e indicadores¹²:

Meta 1.A:

Al año 2015, reducir a la mitad, respecto a 1990, el porcentaje de hogares en situación de pobreza extrema, es decir, que padecen hambre, tanto en el nivel nacional como en los diferentes niveles subnacionales.

Indicador:

- 1.1. Porcentaje de hogares en situación de pobreza extrema (1990=9.1%, 2004=5.6%, 2007=3.3%).
- 1.2. Incidencia de la pobreza extrema por regiones. (R. Brunca: 1990=20.9%, 2003=12.1%, 2007=4.7%)

Meta 1.B:

Al año 2015, haber reducido a menos de 16% el porcentaje de hogares en situación de pobreza, tanto en el nivel nacional como en los diferentes niveles subnacionales.

Indicador:

- 1.3. Porcentaje de hogares en situación de pobreza (1990=27.4%, 2004=21.7%, 2007=16.7%)
- 1.4. Incidencia de la pobreza por regiones (R. Brunca: 1990=45%, 2003=30.0%, 2007=24%)

Meta 1.C:

Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidos las mujeres y los jóvenes.

Indicador:

- 1.5. Tasa de ocupación –porcentaje de la población ocupada con respecto de la población de 12 años o más– (1990=51.1%, 2000=50.8%, 2007=54.4%). (R. Brunca: 2007=50%)

apropiación local de la gestión y manejo de las acciones que contribuirán al logro de estos indicadores.

Esto es importante porque el mejoramiento de la gobernabilidad local es una clave del éxito que marca la diferencia entre aquellas comunidades que mejoran sus niveles de desarrollo y cohesión social y aquellas que no lo logran.

¹² Los datos estadísticos de los indicadores se han obtenido del Primer Informe ODM de país 2004 y de la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2008 del INEC.

- 1.6. Tasa de desempleo –porcentaje de la población desocupada con respecto a la fuerza de trabajo– (1990=4.6%, 2000=5.2%, 2007=4.6%). (R. Brunca: 2007=4.7%)
- 1.7. Tasa de subutilización – suma de las tasas de desempleo abierto, de subempleo visible y subempleo invisible – (1990=10.7%, 2000=12%, 2007=12%). (R. Brunca: 2007=15.7%¹³).

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

Hay reales dificultades para que las mujeres tengan un acceso a puestos remunerados y equitativos dentro de los sectores económicos del país. Durante los últimos 17 años no ha habido avances porcentuales significativos de la participación de las mujeres en el mercado laboral del sector industrial y de servicios. Básicamente los datos sobre el porcentaje de mujeres entre los empleos remunerados no agrícolas oscilan entre el 35 al 40% en el periodo de 1990 al 2007. Mientras en el 2007 solo 23 de cada 100 hombres se encuentran fuera de la PEA, en el caso de las mujeres son 66 de cada 100 las que se encuentran fuera de la PEA.

El Programa está vinculado directamente con las siguientes metas nacionales e indicadores:

Meta 3.2:

Lograr al 2015, una mayor participación de las mujeres en el mercado de trabajo y una reducción de la brecha salarial entre hombres y mujeres.

Indicador:

- 3.2.1. Porcentaje de mujeres entre los empleados remunerados en el sector no agrícola (Nacional: 1990=35%, 2000=38%, 2007=38%).
- 3.2.2. Tasa neta de participación de las mujeres en la fuerza laboral (Nacional: 1990=30.3, 2000=35.0, 2007=41.6)
- 3.2.3. Tasa de desempleo abierto en las mujeres (Nacional: 1995=6, 2001=8, 2007=7)
- 3.2.4. Tasa de ocupación en mujeres mayores de 12 años (Nacional: 1995=30.3, 2000=32.6, 2007=38.7)
- 3.2.5. Porcentaje de hogares cuya jefatura es femenina en condición de pobreza (Nacional: 1990=31%, 2000=30%, 2007=20%)

Finalmente el Programa está vinculado al ODM relativo a la sostenibilidad del medio ambiente.

Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.

El tempate o *Jatropha Curcas* L., está siendo promovido como un cultivo bioenergético, en el marco del aprovechamientos de las fuentes renovables de energía y mitigación del cambio climático.

La agricultura bioenergética (léase producción de *Jatropha* u otro cultivo), como productora de energía, regeneradora de agro-ecosistemas y proveedora de servicios ambientales (como por ejemplo la mitigación del cambio climático, protección de la biodiversidad, rehabilitación de tierras marginales, etc.) son componentes esenciales de la sostenibilidad ambiental, para lograr una agricultura socialmente responsable y sostenible.

¹³ La Región Brunca muestra la tasa de subutilización más alta del país en el año 2007. Esta tasa mide el número relativo de personas con algún problema de empleo. Este indicador muestra la existencia de una situación laboral problemática, con insuficientes volúmenes de empleo o con ingresos menores al mínimo.

La ONU ha dicho que: “las tecnologías ambientales en la agricultura son los medios tecnológicos para la gestión de los ecosistemas dirigidos a mejorar la producción y posproducción agrícola conservando al mismo tiempo la capacidad regenerativa y reproductiva de la base de recursos naturales”.

Por otra parte, el Programa promueve la generación de “empleos verdes”¹⁴. Este tipo de empleos impulsa una economía y una sociedad más sostenible, capaz de conservar y proteger el medio ambiente. El empleo verde es una de las claves para mitigar el cambio climático y ofrecer un trabajo decente con una perspectiva de bienestar y dignidad para todos.

Meta 9a:

Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales.

Línea de acción:

1. Reducir la dependencia de combustibles importados, aprovechar mejor las fuentes de energía renovable del país y llegar a producir el 100% de la electricidad del país a partir de fuentes de energía renovable.

Meta 9b:

Revertir la pérdida y degradación de los recursos de medio ambiente.

Líneas de acción:

2. Complementar el esfuerzo estatal de conservación mediante iniciativas privadas o de la sociedad civil, por medio de otros enfoques, como corredores biológicos, reservas privadas, proyectos de uso sostenible de recursos del ambiente, manejo compartido de áreas silvestres protegidas.
3. Aumentar la seguridad energética mediante el incremento y diversificación de fuentes de energía autóctonas que sean económica, ambiental y socialmente viables.
4. Aumentar la inversión y la inclusión de actores en el sector [energético] mediante la participación activa de los sectores público y privado, otorgando prioridad al aprovechamiento de todas las fuentes energéticas limpias y renovables.
5. Implementar proyectos de biocombustibles.
6. Desarrollo de capacidades nacionales.
7. Reducir las emisiones de gases contaminantes al ambiente, incluyendo aquellos que impactan en la salud y calidad de las personas y los de efecto invernadero que inciden sobre el cambio climático de conformidad con la Estrategia Nacional de Cambio Climático (Electricidad C-Neutral, Biocombustibles, etc.), donde uno de los objetivos es que el país sea carbono neutral para el año 2021. Se busca igualmente descarbonizar el sector energético y la economía en general en forma paulatina de conformidad con las opciones y realidades nacionales.

¹⁴ Los empleos verdes son los que reducen el impacto ambiental de las empresas y los sectores económicos, hasta alcanzar en definitiva niveles sostenibles. En el Programa Conjunto se entiende por empleos verdes el trabajo en la agricultura, la industria, el turismo que contribuye a conservar o restablecer la calidad ambiental. (PNUMA, OIT y Otros. *Empleos Verdes: Hacia el trabajo decente en un mundo sostenible y con bajas emisiones de carbono*. 2008:6)

Este Programa Conjunto responde directamente al Plan Nacional de Desarrollo (PND) vigente, en particular en su compromiso de impulsar el sector productivo nacional; a través de:

- 1) "estimular la competitividad sostenible y la generación de valor agregado en el sector productivo...";
- 2) "contribuir al desarrollo de las comunidades rurales en regiones con bajo Índice de Desarrollo Social (IDS) mediante el impulso de proyectos capaces de generar valor agregado local, empleos de calidad y mejoras en el ingreso de productores...";
- 3) "renovar y fortalecer el marco institucional del sector productivo";
- 4) "...disminuir los costos de hacer negocios para las PYMES, especialmente las rurales";
- 5) "...incorporar prácticas productivas que permitan el uso racional y la conservación de los recursos naturales".

Además, en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) se plasma la preocupación existente, producto de la alta contaminación ambiental que sufre el país, señalando que "la utilización de combustibles fósiles no sólo aumenta las emisiones de dióxido de carbono, sino que también es la principal fuente de otros contaminantes del aire"¹⁵. Entre las metas de este Plan, para el sector productivo está "potenciar el desarrollo de la industria nacional de biocombustibles" para incorporar la producción agroindustrial y el consumo de biocombustibles a nivel nacional en forma sostenible.

Para alcanzar estos objetivos estratégicos del PND, el gobierno, la cooperación internacional y otros actores de desarrollo han ejecutado y ejecutan iniciativas que están en línea con ellos; sin embargo no tienen un enfoque integrador que promueva y fortalezca el modelo competitivo regional. Hasta el momento no se conocen en el país esfuerzos en este sentido. Es ahí en donde el planteamiento de esta propuesta es innovadora para el país, pues vendrá a mostrar la importancia y la necesidad de fortalecer la competitividad, tanto de la región (competitividad territorial), como del sector privado, con un enfoque particular en las empresas en manos de pobres o poblaciones vulnerables, incluyendo población migrante, potencial migrante e indígenas, y en aquellas actividades intensivas en mano de obra que contribuyan a aumentar el empleo de calidad y el trabajo decente, como factor clave para reducir la pobreza.

En el país, en general, se entiende que la mejora de la competitividad tiene beneficios y efectos sobre las grandes empresas, en particular las exportadoras, y no sobre las MiPYMEs, ni para las regiones pobres. Esta propuesta es, entonces, una gran oportunidad para revertir ese enfoque parcial y limitado del desarrollo, en donde el sector privado tiene poca participación a nivel regional.

Experiencia adquirida

El Programa Conjunto se plantea sobre la base de las diversas experiencias positivas de trabajo interagencial que ha tenido el SNU. En particular a través de los Grupos de Trabajo, entre los que se puede nombrar el Grupo sobre VIH y Sida; Comunicación, Género, de Servicios Comunes, etc.

Otra experiencia de trabajo ya existente con población originaria para el rescate y promoción de su cultura, lo que da el valor agregado a las agencias de Naciones Unidas para la implementación de este proyecto demostrativo, es en el campo del turismo rural y el etnoturismo. Desde hace varios años, el PNUD (PPD) y la OIM

¹⁵ Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, Jorge Manuel Dengo Obregón, 2007. Pág. 77

(Proyecto Finca Sana y Mujeres Artesanas) están trabajando proyectos con población indígena para fomentar su asociatividad y emprendedurismo. De igual manera, ambas agencias han venido posicionando la temática indígena en la agenda de diversas instituciones, con miras a asegurar la sostenibilidad de su trabajo. Estos esfuerzos de las agencias han dado ya sus primeros frutos. La implementación de un proyecto demostrativo consolidará, en el marco de este Programa Conjunto, estos resultados y aprovechará la experiencia y lecciones aprendidas de las agencias de Naciones Unidas con la población ngöbe – buglé y térraba.

También se tomarán en cuenta otras experiencias que serán claves en la ejecución de este Programa Conjunto. Tal es el caso del programa cofinanciado con fondos procedentes JUDESUR y la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID, España) dirigido a facilitar el desarrollo socioeconómico de la población de los cantones de Buenos Aires, Osa, Coto Brus, Golfito y Corredores, mediante la puesta en marcha de un Programa de Desarrollo Territorial Regional Sostenible, liderado y conducido por los diferentes actores del territorio. Esta iniciativa está fundamentada en el fortalecimiento institucional, el apoyo a las organizaciones de base y su inclusión activa en los procesos y decisiones que atañen al desarrollo de sus comunidades, la mejora de la infraestructura social, ambiental, de salud y el apoyo a los procesos de seguridad alimentaria y de desarrollo económico productivo.

Además, cada agencia del SNU participante tiene una importante trayectoria de cooperación técnica en el país, inclusive en la Región Brunca. Por ejemplo, la OIT brinda apoyo en el desarrollo de políticas y estrategias de empleo, de formación profesional, de promoción y desarrollo empresarial. El tema del desarrollo del sector privado ha sido uno de sus principales mandatos, pues uno de sus tres Constituyentes es, precisamente, las organizaciones de empleadores. Además, cuenta con un Convenio Internacionales que promueven el desarrollo del mercado de trabajo y la protección de los trabajadores y grupos especiales como los Pubelos Indígenas (Convenio Núm. 169).

La FAO trabaja con una serie de asociados de diversos sectores de la agricultura y la cadena alimentaria. También promueve activamente políticas que propician la inversión privada y el crecimiento del sector privado. El sector privado es un importante aliado en la lucha contra el hambre y la desnutrición para la realización de los objetivos del milenio, especialmente en los temas de financiación e inversión. La FAO promueve mecanismos de diálogo entre los sectores público y privado a fin de subsanar las perspectivas contrastantes y establecer reglas.

La OIM es la principal organización intergubernamental en el ámbito del fenómeno migratorio. Su misión consiste en promover una gestión ordenada y humana de la migración, favorecer la cooperación internacional sobre cuestiones migratorias y ofrecer asistencia humanitaria a los migrantes que lo necesitan. A tal efecto la OIM colabora con una serie de actores involucrados en la temática migratoria. Además, ejecuta iniciativas (inclusive en la Región Brunca) de apoyo a las poblaciones indígenas migrantes.

ONU-Hábitat, es la Agencia del Sistema de las Naciones Unidas que tiene como objetivo promover ciudades social y ecológicamente sostenibles, así como apoyar a los gobiernos locales, y sus mancomunidades, para que mejoren sus procesos de gestión y contribuyan con el logro de una mayor equidad de género y el empoderamiento de las mujeres dentro de los asentamientos humanos y los procesos de desarrollo urbano. ONU-Hábitat está comprometida con la promoción de una descentralización efectiva y el fortalecimiento de las autoridades locales. Estos esfuerzos de cooperación también están siendo impulsados en la Región Brunca.

Por su parte, el PNUD sigue ofreciendo apoyo al país en materia de desarrollo humano, orientando sus programas a la consecución de los ODM y a los objetivos propuestos en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD). En la estrategia de trabajo ocupa un lugar central la creación de capacidades nacionales para fortalecer las acciones conducentes al desarrollo y al bienestar, todo ello sustentando en el enfoque del desarrollo humano. La ejecución de la estrategia engloba el establecimiento de procesos de diálogo social, la reforma institucional y la movilización de capacidades ciudadanas. El PNUD tiene una experiencia por más de 16 años con el desarrollo del Programa de Pequeñas Donaciones (PPD), particularmente en apoyo al etnoturismo,

Oportunidades:

Este Programa Conjunto se propone aprovechar las oportunidades de distinto orden con las que cuenta; como son:

- La institucionalidad del país, expresada en el funcionamiento de un marco jurídico que ofrece la garantía de que las instituciones participantes permanecerán en el tiempo. Además, todas las Agencias del SNU participantes cuentan con un marco legal para su accionar en el país.
- La capacidad técnica y el compromiso de los funcionarios de las diferentes instituciones participantes son también una garantía para una adecuada ejecución del Programa y para su sostenibilidad una vez finalizado.
- La estabilidad en el sector público que ofrece la existencia del Servicio Civil, lo cual incide en la sostenibilidad de las capacidades institucionales que se generen con este Programa.
- La presencia de una gran variedad de actores locales, citados anteriormente, con profundo conocimiento de la realidad local y con alto grado de representatividad de los diferentes sectores de la región.
- La existencia de redes locales sectoriales e inter-sectoriales: plataformas de articulación.
- Es una región con una vasta área fronteriza con la república de Panamá; que le ha permitido a lo largo de la historia establecer estrechas relaciones de intercambio comercial; la suscripción del Tratado de comercio con Panamá, abre interesantes oportunidades para fortalecer esta dinámica comercial.
- La futura construcción del aeropuerto internacional en Palmar Sur, sin lugar a dudas generará cambios importantes en la economía regional, derivado de las inversiones y el turismo internacional que llegará a la zona; debe aprovecharse esta inversión para implementar procesos de capacitación y formación de recurso humano orientado a la creación de MiPymes que exploten las ventanas que este proyecto abra.
- La construcción del Proyecto Hidroeléctrico del Dikis, constituye otra inversión que genera oportunidades reales y concretas para la población en su área de influencia, con una importante conformación indígena; indudablemente este proyecto traerá consigo el desarrollo de una importante actividad turística que debe ser aprovechada por los actores locales del territorio.
- En un plazo muy cercano, la región Brunca tendrá una mejor y mayor conectividad con el Valle Central y las regiones Pacífico Central y Chorotega, gracias a la construcción de la carretera en el tramo Quepos-Dominical, última sección de la carretera costanera sur. Esta vía incrementará los flujos comerciales y de turismo hacia la región; abriendo nuevas opciones para el desarrollo económico de la misma.
- La biodiversidad de la región y sus atractivos turísticos son recursos endógenos que deben aprovecharse y desarrollarse racionalmente.

- La región cuenta con un patrimonio cultural hasta ahora no valorado en sus dimensiones reales, que puesto en valor, contribuirá enormemente a favorecer nuevas oportunidades para el desarrollo de la misma; como ejemplos, cabe resaltar la cultura indígena con todas sus manifestaciones, la riqueza arqueológica y el patrimonio histórico fruto de la actividad bananera desarrollada desde mediados del siglo XX.

Desafíos:

La articulación de los actores locales (en particular la organización de las personas empresarias y, en general de ellas mismas) de la Región no es solamente un aspecto estratégico de este Programa, sino una de las condiciones fundamentales para el éxito y, a la vez, una garantía para su sostenibilidad. En los diferentes encuentros locales y por medio de los diferentes informantes clave que han sido incorporados durante el proceso de elaboración y formulación de la presente propuesta, se han mapeado una serie de actores y grupos organizados que deben ser fortalecidos, tanto a nivel individual de las instituciones como a nivel de articulación sectorial e inter-sectorial.

Esta articulación de los diferentes actores locales y las respectivas alianzas estratégicas con el programa incluye, por ejemplo, la incorporación de organizaciones de productores y empresarios (sobre todo de micro y pequeños), en particular mujeres. Es clave también el involucramiento, adopción y apropiación de este Programa por parte del sector privado, tanto de las empresas mismas, como de las cámaras locales y de la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada (UCCAEP).

También los gobiernos locales desempeñarán un rol protagónico en la consolidación del modelo de competitividad de la región Brunca. En el contexto de la Política Nacional de Descentralización, planteada por el Gobierno de la República, los gobiernos locales asumen un nuevo rol en la gestión territorial.

En este sentido, el fortalecimiento de la base competitiva de la región Brunca necesariamente debe pasar por un fortalecimiento de las autoridades locales que cuentan con las potestades legales de proponer y articular la planificación estratégica local y regional. Estas potestades deben estar acompañadas de un fortalecimiento de las capacidades de promover la competitividad y el desarrollo empresarial de la región, lo que se buscará por medio del primer componente del programa (Efecto 1).

Desafíos en las actividades productivas.

Actividad productiva	Desafío
Comercio y servicios	Falta de diversificación y limitaciones de crecimiento por mercado reducido.
Industria	Carencias en la demanda interna y baja competitividad.
Turismo	Alta competencia de otros mercados y falta de posicionamiento de un turismo alternativo.
Café	Crisis sostenida en los precios internacionales, costos mayores que otras zonas y plagas.
Palma aceitera	Bajos precios del mercado y problemas físicos en los terrenos.
Caña de azúcar	Precios internacionales bajos.
Arroz	Costos de producción superiores al del precio del producto importado.
Fríjol – maíz	Fuerte competencia de productos importados y altos costos de producción.

Actividad productiva	Desafío
Banano	Crisis del mercado internacional
Forestales	Carencia de planes de manejo y falta de proyectos de promoción de plantaciones.
Frutas, verduras, hortalizas	Limitaciones del mercado y de tecnología apropiada.
Ganadería	Baja calidad y falta de medios tecnológicos y de demanda.
Pesca	Falta de medios y baja demanda.

Propuesta de Programa Conjunto

Esta propuesta busca responder a cinco problemas básicos para la población beneficiaria:

- 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 que repercutan en la creación de empleos de calidad y;
- 5) las pocas o nulas opciones que tienen los emprendimientos, sobre todo los micro y pequeños, de desarrollarse productivamente, debido al poco acceso a servicios de apoyo técnico y financiero, así como a los esfuerzos para impulsar modelos asociativos (cooperativas, fincas integrales, etc.) para que los pobres puedan convertirse en personas empresarias exitosas.

Es claro y evidente que los esfuerzos que el país necesita para que el sector privado contribuya al desarrollo nacional deben venir desde el nivel local. Por lo tanto, el enfoque estratégico más importante de este PC es la desarrollar y promover la competitividad fuera del centro del país como una forma sine qua non para reducir las diferencias territoriales, la desigualdad y, por consiguiente, la pobreza.

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

De esta forma, se busca un cambio sistémico y estructural, por un lado en la manera en como el sector privado contribuye como socio clave en las soluciones para el desarrollo, con equidad de género, y por otro, la oportunidad de incentivar ideas innovadoras e inversión del sector privado para impulsar modelos comerciales y actividades empresariales más productivas y con un mayor valor agregado.

Asimismo, se espera que este PC contribuya, además, a un cambio climático duradero y a crear nuevos puestos de trabajo a partir del adecuado manejo y uso de los

residuos y desechos, de la energía alternativa y renovable, del uso eficiente de los recursos, así como del aprovechamiento productivo y sostenible de la biodiversidad¹⁶.

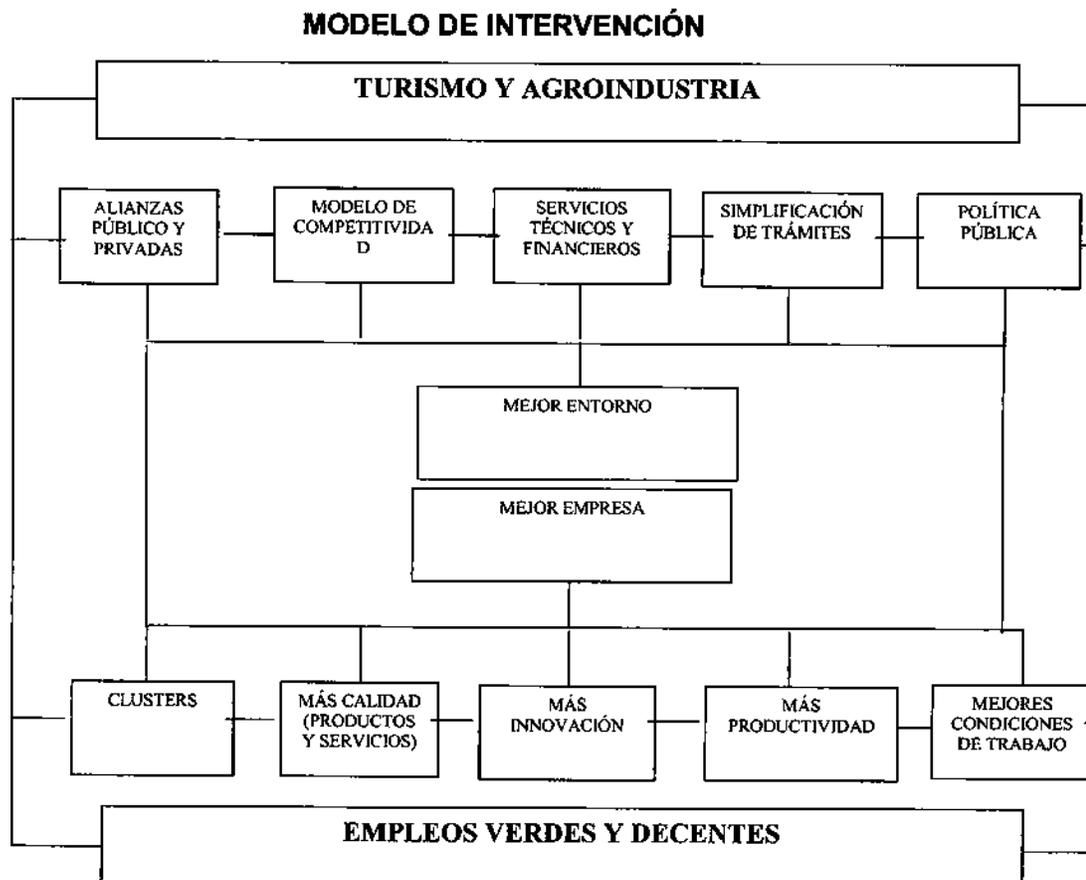
Para la selección de los sectores de agroindustria y turismo se sumaron varias razones de peso. Como se pudo comprobar en el apartado 3 "Análisis de la Situación", la Región Brunca tiene una clara vocación agrícola (aunque con un importante aumento del sector servicios en los últimos años), pero su aporte en empleos y al desarrollo económico local no refleja ese dinamismo del sector. Esto se debe, entre otras cosas (como por ejemplo el problema de la intermediación comercial y el latifundio en la producción de algunos cultivos), a que la mayoría de la producción agrícola de la zona sale de ella sin ningún o con poco valor agregado. De ahí la necesidad de desarrollar la empresarialidad agroindustrial, en particular la micro y pequeña.

La selección del sector turismo se debe, fundamentalmente, al gran potencial que tiene esta actividad económica en la zona, pero que aún es poco desarrollada. Se podría suponer que al tener Costa Rica un reconocido y dinámico mercado de turismo la Región Brunca tenga beneficios de él. Sin embargo, la realidad dista mucho de ello. Por ejemplo, menos del 6% de la ocupación total de la zona corresponde al sector turismo (ver apartado 3).

En particular, el PC se concentrará en apoyar iniciativas de turismo rural y comunitario (en el que se incluye el etnoturismo). Este enfoque se fundamenta en el hecho de que a nivel internacional se ha observado que esta actividad puede ayudar a combatir la migración del campo a la ciudad, la instalación de actividades de alto impacto ambiental en zonas poco impactadas, la dependencia de la población rural en una sola actividad económica y el escaso acceso a servicios básicos de la población rural. Estas mismas consideraciones son aplicables al etnoturismo realizado en un contexto rural.

La manera de expresar la estrategia general de este Programa Conjunto puede facilitarse mediante el siguiente diagrama del Modelo de Intervención:

¹⁶ Costa Rica no cuenta con un Programa Conjunto en la Ventana de Cambio Climático, por lo que la ejecución de esta propuesta representa una excelente oportunidad para que Fondo Español también contribuya en el logro del ODM 7.



El Modelo de Intervención en el marco de este PC es entendido como un proceso en construcción, focalizado en los sectores productivos de turismo y agroindustria. Un rasgo clave de este modelo es que posibilite la sostenibilidad de las empresas en el mercado.

La visión de futuro del modelo se expresa en el objetivo de desarrollo del mismo, a saber:

- ▶ Contribuir en la generación de condiciones dirigidas al logro de un desarrollo humano inclusivo, sostenible y equitativo en el 2012.

Así como al alcance de los tres efectos previstos:

- ▶ Mejorado el entorno para desarrollar negocios competitivos en la Región Brunca.
- ▶ Mejorada la competitividad de las MIPYME de 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.
- ▶ Mejorada la capacidad innovadora de la Región Brunca

La competitividad está estrechamente relacionada con el desarrollo territorial, acorde con las capacidades que tienen los sectores seleccionados para mejorar las condiciones productivas que les permita contribuir, significativamente, a romper el círculo de pobreza en que está inmersa la región. Para ello, se requiere desarrollar un modelo innovador, desde el punto de vista cultural (de valorización de la identidad y

pertenencia), histórico, ambiental, social, laboral y económico que surja desde los propios intereses y necesidades de los habitantes del territorio.

Parte importante del modelo es que está inmerso en una concepción y desempeño específico de transversalidad de género, en términos de igualdad y equidad. A la vez, comprende una atención permanente a la sostenibilidad ambiental y a la seguridad alimentaria.

El desarrollo humano inclusivo como fin de este Programa Conjunto, implementando un Modelo de Competitividad, comprende la generación de empleos verdes y empleos decentes que, aprovechando actividades productivas no desarrolladas, venga a contribuir a la neutralización de carbono y a la reducción de la degradación ambiental.

Para lograr todo ello, se requiere un conocimiento profundo y de una lectura adecuada de las características del territorio, de las necesidades y de las ofertas locales, regionales, así como del entorno nacional e internacional; partiendo de una línea de base y manteniendo un monitoreo permanente de estas condiciones. En esto, la constitución y mantenimiento de un Observatorio juega un papel esencial.

Por ser un modelo en construcción, es a la vez un proceso vivo, real, que requiere la generación de espacios de discusión para la producción de consensos, para lo cual se debe contar con instancias de conducción que empoderen y promuevan el desarrollo, a partir de la construcción, también, de una cultura emprendedora que surja de paradigmas que rompan el pasotismo, propio de una región tan deprimida. Esto implica una nueva dinámica regional y local que comprende, además, la identificación y fortalecimiento de redes de negocios y redes de apoyo, sensibilización de autoridades locales, encadenamientos, con enfoque de cadenas de valor, asociatividad y alianzas.

Los procesos sociales y productivos deben acompañarse con asistencia técnica continua a la medida, con acompañamiento en la ejecución de políticas, con facilitación para el acceso a las tecnologías de información y de comunicación (TICs).

En este contexto, la mejora del entorno para hacer negocios es clave. Este nuevo entorno implica que los gobiernos locales asuman una posición proactiva en cuanto a la promoción de la competitividad de su territorio, la simplificación de trámites, el acceso de las MiPyMEs a servicios técnicos y financieros, así como a la construcción de alianzas público-privadas, de tal forma la institucionalidad local sea dinamizadora y facilitadora de la empresa privada para la generación de desarrollo.

Todo este esfuerzo conjunto debe permitir una clara diferenciación y posicionamiento regional – local, así como la mejora en la productividad, el desarrollo de los sectores económicos focalizados, de las empresas propiamente y la generación de nuevos emprendimientos.

Un aspecto clave de la estrategia a seguir consiste en la formulación e implementación de dos proyectos demostrativos cuya finalidad es promover la innovación, con una metodología práctica, de “aprender – haciendo”, lo que permitirá alcanzar varios objetivos a la vez:

- ▶ Desarrollar la confianza en emprender iniciativas productivas innovadoras, por parte de productores locales.
- ▶ Fortalecer, económica y socialmente algunos sectores de actividad (agroindustria y etnoturismo), así como algunas empresas locales, creando empleos verdes y decentes, para mujeres y para hombres.

- ▶ Probar, simultáneamente, los esfuerzos de mejoramiento que se vienen realizando en el entorno para la competitividad, en el marco de este Programa Conjunto. Con ello se benefician estos proyectos demostrativos y, a la vez, se retroalimenta la experiencia, en general.
- ▶ Sistematizar y difundir las experiencias para que puedan ser modelos replicables, en la misma región o en otras.

Uno de los proyectos demostrativos será sobre la producción y comercialización de biocombustible, desarrollado el uso productivo de la *Jatrofa*¹⁷.

El tempate o *Jatropha Curcas L.*, está siendo promovido como un cultivo bio – energético, en el marco del aprovechamientos de las fuentes renovables de energía y mitigación del cambio climático. La planta, originaria de Centro América, ha sido recientemente valorada en el mundo como una potencial fuente de aceite para la obtención de biodiesel. Es una planta perenne con alto contenido de aceite en sus semillas, la cual crece bien en suelos no aptos para cultivos de alimentos. El aceite producido por esta planta no es comestible y por lo tanto no compete en la cadena de alimentos.

Estas fortalezas identificadas están siendo ampliamente difundidas junto con el posible impacto para el desarrollo socioeconómico en áreas rurales que registran una alta incidencia de pobreza. El cultivo puede ser desarrollado en pequeñas parcelas, siendo una fuente alternativa de ingreso para los pequeños y medianos propietarios.

Como cultivo perenne puede ser utilizado en la conservación de suelos, por cuanto se aumenta la cobertura vegetal y el contenido de materia orgánica sobre el suelo, reduciendo de esta forma la erosión y la pérdida de agua por evaporación o por escorrentía. El uso tradicional, comúnmente observado, ha sido como cerca viva en las áreas de pasturas y en las fincas, con la consiguiente ventaja de que no ocupa importantes áreas para otros cultivos. Otra ventaja es que favorece el asocio con otros cultivos en los primeros años de establecimiento, pues el espaciamiento entre plantas lo permite; respetando el ambiente, la frontera agrícola y la salud alimentaria y, a la vez, puede ser desarrollado por MiPyMES

La escogencia de un proyecto piloto de biodiesel en la zona Brunca, se sustenta en el Plan Nacional de Desarrollo, en el Plan Nacional de Energía y la Política Energética así como en la Estrategia Nacional sobre Cambio Climático y se concreta en la Estrategia Nacional de Biocombustibles.

La estrategia que sustenta el otro proyecto demostrativo, en este caso en etnoturismo, se basa en el hecho de que la oferta de turismo comunitario y cultural, en especial la etnoturística aún es incipiente y requiere de un mayor impulso y fortalecimiento, así como la integración de la oferta.

Se han seleccionado dos Territorios Indígenas para desarrollar el modelo, Térraba (ASODINT) y Guaymi Coto Brus (La Casona); esto porque se cuenta con experiencias e iniciativas encaminadas en etnoturismo, pero que requieren de apoyo para dar el salto del sector informal al formal y fortalecer la visión empresarial. La oferta de ASODINT se encuentra integrada a la Red Nacional ACTUAR, y forma parte de todo un potencial en la zona que puede integrarse fácilmente a través de una ruta con otras iniciativas en Salitre (Bribripa-Kaneblo), Boruca (Mujeres Artesanas La Flor) y Curré.

¹⁷ Ver el desarrollo de este tema en el Anexo No. 5

Son territorios indígenas amenazados no sólo por la degradación y deforestación, sino también por la presencia de no indígenas y megaproyectos; en donde la actividad de etnoturismo enfrenta limitaciones como: falta de infraestructura, ausencia de capacitación, potencial invisibilizado, falta apoyo institucional para promoción y divulgación de la zona y no se cuenta con oferta integrada.

Estos territorios tienen un gran potencial turístico, pero las pocas iniciativas que se están desarrollando, requieren fortalecer la calidad y seguridad para poder insertarse en la cadena de comercialización de una forma más efectiva, lo que implica también, su formalización como empresas. Este es el caso de los territorios indígenas de Ngobe Coto Brus y Térraba, donde se desarrollará el proyecto demostrativo, para la mejora de la competitividad y la capacidad de estos grupos con al menos 10 iniciativas, y un proceso de análisis con la participación de seis territorios indígenas de la zona que cuentan con iniciativas de etnoturismo (Ngobe Coto-Brus, Térraba, Salitre, Boruca, Curre y Cabagra).

Según previsiones de la Organización Mundial de Turismo (OMT), el sector de turismo rural en el mundo crecería a tasas cercanas al 22 y 23% durante los próximos años y junto con el turismo de negocios, se prevé que sea el segmento de la actividad turística de mayor crecimiento. El etnoturismo es considerado, dentro del turismo rural, uno de los sectores de mayor potencial.

En el marco de la Primera Reunión Interamericana de Ministros y Altas Autoridades de Cultura en el ámbito del Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral del 2002, la UNESCO manifestó que el etnoturismo ayuda a: difundir las culturas que constituyen las identidades de los países, promueve el diálogo intercultural, fomenta la creación de micro-empresas que promueven la diversidad cultural, promueve las redes y circuitos de distribución de bienes y servicios culturales y protege la memoria colectiva y la herencia cultural. Todas estas problemáticas están presentes en Costa Rica y han sido escasamente atendidas por el gobierno y la sociedad civil. El desarrollo de una actividad etnoturística sólida en el país, podría contribuir de manera significativa a resolver las problemáticas citadas.

En general, con esta estrategia se estarán desarrollando ideas de negocios totalmente innovadoras para la región y para el país, son intensivas en mano de obra y enfocadas en la creación de empleos verdes y decentes, por lo que se están transfiriendo capacidades competitivas y formas de organización que, fortalecidas con todo lo que entregará el PC, harán una diferencia y una verdadera contribución del sector privado, al desarrollo y a la reducción de la pobreza.

Sostenibilidad de los resultados.

El Programa Conjunto no apuesta a la creación de nuevas organizaciones e instancias, por el contrario, la sostenibilidad de los resultados se asegura con el desarrollo de procesos para el fortalecimiento del capital social existente en la región, de forma tal que organizaciones como las Municipalidades, FEDEMSUR, GAT, FEDECAC, JUDESUR, las cámaras empresariales, las organizaciones de productores, cooperativas, entre otras, se apropien de las herramientas que el Programa desarrollará y las repliquen e irradian hacia el tejido social y económico regional.

El enfoque de este PC es desarrollar en toda su extensión los mercados privados de la región en los sectores seleccionados, a partir de un fortalecimiento de la institucionalidad pública a su servicio. Este fortalecimiento del aparato público tiene sentido en la medida en que las personas beneficiarias de la intervención serán pobres, y que por consiguiente requieren mucho apoyo para su desarrollo. Al mismo tiempo, se estará promoviendo la organización empresarial y la afiliación de la

MiPyME en ellas, de tal forma éstas estén representados sus intereses, tanto en el ámbito nacional como regional.

En el presente PC es clave el desarrollo de competencias y capacidades locales, así como la construcción de alianzas innovadoras y el establecimiento de formas sostenibles para el acompañamiento técnico y financiero, las cuales es esperable que permanezcan una vez finalizada la ejecución del Programa propuesto.

Los resultados de este Programa se lograrán mantener a lo largo del tiempo gracias a un enfoque que se concreta en acciones directas y en factores críticos de éxito. Estos factores críticos de éxito para garantizar la sostenibilidad se dan en el plano regional y local son los siguientes:

- Acuerdos políticos que podrían estar reflejados en dos planos: en el plano de lo nacional, en la publicación de Decretos Ejecutivos, acuerdos institucionales e interinstitucionales, etc. En el plano local, mediante acuerdos de los Concejos Municipales y los Concejos de Distrito, en acciones que tengan impactos efectivos, en el municipio, distrito o comunidad.
- Compromiso de recursos y asegurar la permanencia de las ventanillas creadas y en funcionamiento que el programa dejará al cabo de sus tres años de ejecución. De tal forma que se asegure la institucionalización de los resultados alcanzados por el PC. Para ello se promoverán compromisos y/o convenios con los gobiernos locales.
- La creación de un Fondo para la Competitividad con recursos aportados por JUDESUR (en lo que respecta a los cinco cantones del sur-sur) que, unidos a otros aportes, como por ejemplo los de la banca de desarrollo, asegurará que las MiPyMEs en los sectores seleccionados tengan acceso fácil a recursos financieros y de seguimiento técnico¹⁸. En lo que respecta al cantón de Pérez Zeledón, en donde JUDESUR no tiene acción, se promoverá el aporte de la Banca de Desarrollo, de la misma Municipalidad, de cooperativas de ahorro y crédito y de otros actores ya presentes en el lugar.
- Alianzas estratégicas entre instituciones públicas, sector privado y actores sociales.
- Sensibilización a las altas jerarquías de las instituciones públicas para que destinen más recursos institucionales para el desarrollo del sector privado en el ámbito regional, particularmente en este caso, a la Región Brunca. Esto implicaría asignar más personal, vehículos, viáticos, etc.
- Establecimiento de un proceso continuo de información a actores / participación / cooperación / evaluación / divulgación a la sociedad en general.
- El aprovechamiento de la estructura montada de los GAT para que dentro de esta iniciativa, no solamente novedosa, sino que también respaldada y legítimas por los actores locales, se vean y asuman funciones de “Consejos Locales para la Competitividad” que impulsen el desarrollo empresarial y del sector privado de la zona.

La puesta en práctica de estos factores críticos comprende acciones fundamentales como las siguientes:

- Sistematización de las experiencias. Para ello, dentro del presupuesto del PC se han asignado recursos para la sistematización de las experiencias, de las lecciones aprendidas y de las mejores prácticas.

¹⁸ En el anexo 7 se podrá consultar la propuesta presentada a JUDESUR con una contrapartida de US\$5 millones. El proceso de negociación avanza satisfactoriamente.

- Seguimiento de la red de organizaciones, instituciones, empresas, ONG's, etc., que será creada por el Programa. De tal forma se asegure el involucramiento efectivo y continuo de las instituciones y otros actores vinculados con el PC.
- Empoderar el nivel local mediante las diferentes organizaciones, instituciones locales, y, fundamentalmente, a las municipalidades.
- Gestionar los acuerdos políticos desde un inicio.

Una dimensión que influye fuertemente en la sostenibilidad del Programa es el tipo de gestión que se impulse a lo largo de la ejecución de las acciones y del logro de los productos.

Esta gestión se basa en aspectos claves, en particular:

- Visión compartida que articule el interés y las acciones de las organizaciones e instituciones coejecutoras, previniendo una mera labor de sumatoria de partes y desarrollando sinergia, de manera continua.
- Creación de espacios y habilidades, para que los grupos de interés a lo interno negocien y manejen sus diferencias. Esto implica asumir las particularidades, reconocer y valorar las diferencias como parte del carácter del trabajo conjunto y realizar un manejo consciente de éstas cuando surgen.
- Trabajar en el desarrollo de las potencialidades de las organizaciones de la zona, así como de la visión de futuro que éstas y los individuos tienen, de tal forma se vaya minimizando el pasotismo en el que se encuentra la región, como resabio de su construcción histórica. (ver arriba el análisis histórico de la zona)
- Convertir el seguimiento y evaluación en herramientas de retroalimentación, posibilidad de mejora continua y oportunidad de aprendizaje.
- Establecimiento de una plataforma de soporte, humana y tecnológica, que apoye la interacción, el aprendizaje y el desarrollo de "eslabones débiles" del proceso.
- Promoción de un trabajo en conjunto flexible y basado en la confianza.
- Liderazgo compartido y autodeterminado (pro-actividad)
- Por su naturaleza, la coejecución exige descentralización y empoderamiento.

El desarrollo de las competencias de los actores locales será clave en la ejecución del PC, así como el aprovechamiento de la capacidad instalada de la región. Es por ello que desde la misma formulación de esta propuesta los actores regionales han participado activamente. Además, como se puede notar en el desglose de productos y actividades, el factor clave en el éxito del Programa radica en el fortalecimiento de instancias de coordinación para promover la competitividad.

Las municipalidades, como gobiernos locales, y los GAT, serán los actores claves en la ejecución de la propuesta, por lo que se promoverá su papel como líderes en el proceso de desarrollo de su territorio. Asimismo, la mayoría de las instituciones que apoyarán la competitividad en la región tienen oficinas descentralizadas o desconcentradas (aunque muy débiles), por lo que la experiencia del Programa será también aprovechada por el nivel central, sobre todo en la necesidad de que reforzar las iniciativas desde lo regional y lo local, como estrategia fundamental del fortalecimiento del sector privado y la empresarialidad.

Es importante señalar que los productos de salida del Programa orientados hacia el fortalecimiento de la competitividad serán implementados por los mismos actores del territorio, en tal sentido, las instituciones públicas que tienen un mandato claro en estos temas, y las municipalidades, articularán procesos de coordinación y acompañamiento para que los servicios lleguen de la manera más oportuna a la

población. Particularmente, y de manera concreta, las municipalidades como gobierno local, deberán recibir atención y apoyo especial por parte del PC, en aras de apropiarse de todos los instrumentos, herramientas y metodologías, de forma tal que incorporen dentro de sus presupuestos los recursos que aseguren la continuidad en la prestación de los servicios y productos derivados del Programa.

En el ámbito de este PC se plantean estrategias de fortalecimiento de los gobiernos locales. Específicamente, las siguientes actividades permitirán un aporte sustantivo de los gobiernos locales a la sostenibilidad del proyecto:

- Capacitación al personal clave de las municipalidades y de FEDEMSUR en materia de planificación cantonal con enfoque de Desarrollo Económico Local y del rol municipal como ente facilitador de la competitividad;
- Simplificación de trámites municipales;
- Creación de una “Ventanilla Única” en cada municipalidad (para ello se firmarán convenios con cada una para darle sostenibilidad a estas ventanillas y se financiarán con recursos de JUDESUR); y
- Facilitación de alianzas público-público y público-privadas para soluciones mancomunadas a los problemas y la promoción de la competitividad.

En el plano de los gobiernos locales se espera lograr los siguientes impactos:

- Incremento de la eficiencia en la gestión municipal por medio de la simplificación de trámites y de la “Ventanilla Única”;
- Una Planificación Estratégica Cantonal desde una perspectiva regional y enfocada en el Desarrollo Económico Local (competitividad territorial); y
- Generación de ingresos por medio de empresas municipales mancomunadas (alianzas público-público) y empresas de economía mixta (alianza público-privada).

No cabe la menor duda que la ejecución de esta propuesta vendrá a ser un catalizador del desarrollo regional, pues aglutinará a todos los actores y las iniciativas de desarrollo. Es importante también mencionar, como se profundizará más adelante, que en la ejecución del Programa los principales asociados formarán parte del Comité Técnico de Programa (CTP) lo que asegurará que su conducción tendrá una direccionalidad local.

Por lo tanto, la sostenibilidad del PC se puede asegurar a partir de la apropiación que, desde ya, han asumido tanto los actores locales, como los nacionales. Municipalidades, organizaciones de productores, universidades, ministerios y las instituciones autónomas (con sus oficinas regionales), se han abanderado con esta propuesta y han dado aportes concretos y muy pertinentes¹⁹.

De hecho, varias instancias y servicios que se esperan crear o fortalecer se ubicarán en las municipalidades, lo que asegurará su sostenibilidad, al ser ellas las que ofrezcan el espacio físico y recursos (junto con el fondo para la competitividad que se creará) para mantener los resultados del Programa.

Por otro lado, el MEIC a raíz de la promulgación de la Ley 8262, Ley de Fortalecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa, crea la Dirección General de

¹⁹ Esta participación y aporte fue culminado en el taller que se realizó durante dos días, 14 y 15 de mayo del 2009, en la Región Brunca, en el que participó un diverso y representativo grupo de alrededor cincuenta actores locales, regionales y nacionales (Ver Anexo No. con una descripción de este taller y con la lista de participantes). Posterior al taller, se envió a las personas participantes los resultados de las reflexiones y decisiones, una vez validadas o corregidas, vinieron a formar parte del presente Documento de Programa.

Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME). Esta entidad, ante la necesidad de brindar una atención focalizada a las micro, pequeñas y medianas empresas de todo el territorio costarricense, descentraliza sus servicios de apoyo a las MiPYMEs, mediante la creación de cinco oficinas regionales, llamadas Centros Regionales de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas (CREA-PYME). Una de estas oficinas está ubicada en la Región Brunca (Cantón de Pérez Zeledón) y opera desde junio del año 2005 con dos profesionales del MEIC, con propiedad laboral, otorgada por el Servicio Civil, así como un funcionario de la Promotora de Comercio Exterior.

Con esto se garantiza la permanencia de este Ministerio en la región, razón por la cual el Programa prestará especial atención en fortalecerlo, de tal manera que sea esta institución también garante de continuar con el desarrollo de las nuevas metodologías, de las capacidades e instancias creadas o fortalecidas por el PC (plataformas de servicio, modelo de competitividad, información para la inteligencia de negocios, redes, clusters, one-stop centers, etc.)

La otra institución que será apoyada es el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), que tiene una fuerte presencia en la zona a través de las Agencias de Servicios Agropecuarias (ASA's) (una o más por cantón). El MAG a través de la Dirección de Extensión Agropecuaria y el Programa de Desarrollo Rural (ha venido trabajando en la zona en el apoyo a organizaciones de productores y la promoción de negocios.

El PDR-MAG, es la organización que está coordinando el Programa Conjunto de Inversiones de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID), en conjunto con la Junta de Desarrollo del Sur (JUDESUR), la Federación de Municipalidades del Sur (FEDEMSUR) y las Municipalidades de la Región Sur-Sur. El PDR, ha promovido la constitución de los Grupos de Acción Territorial (GAT's), organizaciones con personería jurídica, integrado por actores locales de la sociedad civil, instituciones públicas y sector privado, cuyo propósito es articular e impulsar el desarrollo territorial rural. El PDR, buscan a través de los procesos que desarrolla: el fortalecimiento organizacional, la adquisición de capacidades (capital social), la planificación estratégica de abajo hacia arriba, la inclusión de actores y la diversificación económica con el fin de aumentar la competitividad, reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de las áreas rurales. Estos objetivos son totalmente compatibles con los propósitos de este Programa y en este sentido, se prevé el apoyo a esta Institución y a los Grupos de Acción Territorial (GAT's Sur Bajo y Alto), para que puedan ampliar y consolidar los procesos que vienen desarrollando.

Por su parte, el MIDEPLAN, por medio del Área de Cooperación Internacional, coordinará y articulará el conjunto de instituciones públicas, organizaciones y actores de la sociedad que participan de esta iniciativa de recursos externos. Además, participará a través de la recepción de las actas de sesiones de comité técnico en el seguimiento del Programa con la fuente cooperante e instituciones beneficiarias. Por su parte, el Área de Modernización del Estado por medio de su Unidad de Fortalecimiento Municipal, conjuntamente con las Municipalidades de la Región Brunca, participará en la ejecución de iniciativas para promover el fortalecimiento de los gobiernos locales. Esto permitirá, también, asegurar que los resultados de este PC podrán ser institucionalizados a nivel de Gobierno Central y de los programas de apoyo de los Gobiernos Locales.

Además, con el establecimiento de redes y alianzas que se proponen, se asegurará el involucramiento efectivo y continuo de las instituciones y otros actores vinculados. El

diseño y ejecución de políticas públicas locales también es una garantía de que los resultados serán sostenibles.

Finalmente, y como ya fue mencionado, con la creación de un Fondo de Competitividad, proveniente de recursos de JUDESUR, la banca de desarrollo (sistema bancario nacional), el MEIC (en lo que respecta a apoyo y seguimiento técnico) y otros actores, se le podrá dar continuidad al acompañamiento técnico (capacitación, coaching, redes, etc.) y al financiamiento de la mejora competitiva y la innovación de la región que el Programa impulsará.

Con base en aspectos clave como los mencionados, la forma de trabajar integraría experiencias, recursos y aportes requeridos de diferente orden, mediante una labor articulada alrededor del logro de los diferentes productos del PC.

Coordinación con otras Ventanas

La coordinación con los PC financiados por el Fondo PNUD-España para el logro de los ODM, a saber; la Ventana Paz, la Ventana sobre Cultura y Desarrollo y la Ventana sobre Juventud, Empleo y Migración, se llevará a cabo mediante la estrategia de "clusters" del UNDAF, propiciada por la Oficina de la Coordinadora Residente. Esta estrategia intenta que se trabaje mediante grupos temáticos, y que haya una relación entre los objetivos de las Ventanas y los del UNDAF. También se aprovecharán economías de escala que se puedan generar en la utilización de servicios comunes para la operación de los PC.

Particularmente, se establecerán sinergias con la Ventana de Juventud, Empleo y Migración, pues en este PC se van a desarrollar iniciativas para el fortalecimiento del emprendedurismo para jóvenes que aunque en zonas diferentes a la Región Brunca se podrán aprovechar las experiencias. Asimismo, en esta ventana también se impulsará una ventanilla única (one stop center) para el acceso al empleo, la habilitación laboral y el apoyo de emprendimientos, por lo que el diseño y puesta en marcha de esta iniciativa será de gran valor para el desarrollo de la ventanilla para simplificación de trámites y acceso de servicios empresariales.

En la ventana de Cultura y Desarrollo se están impulsando empresas culturales, por lo que también esta intervención podrá ofrecer sinergias a este PC, sobre todo en lo que respecta al apoyo al sector de turismo rural comunitario y en particular al proyecto demostrativo sobre etnoturismo.

5. MARCO DE RESULTADOS

La presente propuesta fue elaborada por las agencias involucradas y con una amplia participación, no solo de las instituciones públicas presentes en la Región Brunca y municipalidades, sino también con organizaciones de pequeños productores y productoras, cámaras empresariales, universidades, ONG, etc. Todas las actividades que son incluidas están mayoritariamente enfocadas a fortalecer las capacidades competitivas locales, principalmente en dos sectores: agroindustria y turismo, así como en la promoción de empleos verdes y decentes.

Para alcanzar todos estos desafíos, en el Programa propuesto se han identificado tres efectos directos y sus respectivos productos:

Efecto directo 1: "Mejorado el entorno para desarrollar negocios competitivos en la Región Brunca". Para alcanzar esta situación mejorada, el PC desarrollará "capacidades (regionales y locales) para la formulación y ejecución de políticas

públicas sobre competitividad, en la Región Brunca y sus localidades, particularmente para promover empleos verdes y decentes para mujeres y hombres en los sectores productivos seleccionados (producto 1.1).

En el ámbito de este producto se busca facilitar el conocimiento (capacitación y asistencia técnica) en el tema de competitividad y desarrollo empresarial a los gobiernos locales y promover la articulación de estos con otros actores clave locales. Con respecto a la articulación de los gobiernos locales con las instituciones públicas del gobierno central presentes en la región, se buscará el fortalecimiento del proceso de fortalecimiento de Consejos Cantonales de Coordinación Inter-Institucional²⁰. En este ámbito se contará con el apoyo, IFAM, MIDEPLAN, MEIC y MAG, que han avanzado en la estructuración de estas instancias de coordinación en los territorios. Asimismo, se fomentará las alianzas público privadas a partir de la coordinación de estos Consejos Cantonales con los GAT y FEDEMSUR.

Con este producto (y reforzado con el resto de este efecto), se espera también transferir a las municipalidades las competencias y la visión para que se vean como gobiernos locales enfocados en el desarrollo empresarial. Para ello, se contratarán promotores de desarrollo empresarial en las municipalidades que luego serán financiados con recursos de JUDESUR.

Por su parte, se ejecutarán actividades para el diseño participativo del modelo de competitividad con enfoque en los negocios que crean empleos verdes y decentes en los sectores de turismo y agroindustria de la Región Brunca (producto 1.2). Para esto se diseñará e implementará un plan de acción con los actores locales clave, asegurando el enfoque de género y desarrollo sostenible y se acompañará en la ejecución.

El modelo de competitividad se complementa con la creación y puesta en marcha de una plataforma de atención, en las municipalidades de la Región Brunca, para facilitar la creación de empresas y su acompañamiento (producto 1.3) La plataforma comprende la implementación de la oficina para la gestión del desarrollo integral "Ventanilla Única" (para trámites municipales –simplificados- y para la formalización de empresas, asesoría, orientación, información, gestión, promoción empresarial) en cada Municipalidad. Otras acciones complementarias clave son: el desarrollo de un Observatorio, el diseño e implementación de un sistema de información y orientación para la inteligencia de negocios y la facilitación al acceso para el financiamiento y acompañamiento técnico a las MiPyMEs. Para ello se apoyará la adaptación y desarrollo del Sistema de Información Regional del Sur (SIR-SUR), impulsado por las universidades públicas del país.

En este producto se tienen planificadas actividades de apoyo a JUDESUR, y otros actores involucrados, para la creación del Fondo para la Competitividad que implica poner a disposición permanente de créditos de fácil acceso a las MiPyMES de los sectores seleccionado (en términos de garantías y trámites de formalización y pago). Por ejemplo, el PC en los primeros meses financiaría a analistas de créditos en JUDESUR para que puedan formalizarse una serie de préstamos pendientes por falta de este recurso, pero JUDESUR no puede contratarlo por temas burocráticos (no financieros) establecidos por la Contraloría General de la República (CGR) y la Autoridad Presupuestaria (APE).

²⁰ Estos Consejos ya han sido creados oficialmente, mediante Decreto Ejecutivo decreto 34804-PLAN. Sin embargo su constitución real y desarrollo es un proceso, en el que un Programa como este puede constituir un efectivo apoyo.

Además, se apoyara a JUDESUR para que pueda mejorar sus capacidades empresariales, en la gestión y promoción del Depósito Libre de Golfito. Esto es importante, pues en la medida en que el Depósito pueda generar más recursos, en esa misma medida podrá contar con más recursos para el desarrollo de los cantones del sur-sur.

Finalmente, en esta dimensión del Programa, centrada en el entorno de los negocios, se promoverá el fortalecimiento de organizaciones empresariales y alianzas público-público y público-privadas de fomento de la competitividad regional (producto 1.4). Tal es el caso, por ejemplo de la apertura de filiales regionales de las principales cámaras empresariales del país, para que de esta forma se fortalezca la organización del sector privado que en la región es aún bastante débil, en particular en los cinco cantones del sur-sur.

Este esfuerzo de fomentar las alianzas público-privadas comprende instituciones públicas, organizaciones de empresarios en los sectores de turismo y agroindustria. En cuanto a la promoción y/o fortalecimiento de organizaciones empresariales se espera que, por un lado, incidan en las políticas públicas locales y nacionales (ver producto 1.1.) y, por otro lado, logren impulsar la competitividad del sector privado regional y colaborar en el establecimiento de encadenamientos entre empresas.

Asimismo, bajo este producto 1.4, y a lo largo de todo el PC, se estarán fortaleciendo las acciones que las oficinas del MEIC y del MAG emprenden en la región. De tal forma se aumente sustancialmente el acompañamiento técnico que estas instituciones ofrecen en materia de desarrollo empresarial y competitividad. Se espera también que los respectivos ministerios aumenten el presupuesto de estas oficinas.

Es importante reiterar que el fortalecimiento de las instituciones públicas se concentra en sus capacidades no solamente de ofrecer mejores servicios empresariales y financieros, sino también para que contribuyan a fortalecer las alianzas público-privadas.

Efecto directo 2: “Mejorada 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 este caso, el PC promoverá y creará formas de asociación y encadenamientos productivos (clusters) en los sectores seleccionados, poniendo énfasis en la creación de empleos verdes y decentes con uso intensivo de mano de obra para la reducción de la pobreza (producto 2.1), con acciones dirigidas a favor de hombres y mujeres empresarias, especialmente jefas de hogar.

Se fortalecerá el desarrollo de la responsabilidad social de las empresas como un valor agregado y un factor clave de competitividad empresarial. Esto se desarrollará con el apoyo del CCNRS, en donde se reúnen las principales cámaras empresariales y organizaciones que están trabajando en el país para impulsar este tema.

Se creará un programa de fortalecimiento y desarrollo de la competitividad empresarial, la mejora de la productividad y la innovación; y la creación de nuevos emprendimientos intensivos en empleos verdes y decentes para mujeres y hombres en los sectores de turismo y agroindustria (producto 2.2.) Un programa de este tipo pondrá énfasis en:

- ▶ el fortalecimiento de capacidades, inteligencia empresarial e innovación
- ▶ intercambios de experiencias para los sectores económicos seleccionados
- ▶ la socialización de lecciones aprendidas y mejores prácticas relacionadas

- ▶ la mejora de la productividad y de las condiciones de trabajo, a partir de metodologías internacionalmente probadas que serán transferidas a través de la formación de formadores, sobre todo de las instituciones públicas que ofrecen apoyo al desarrollo de la competitividad y empresarialidad en la región, específicamente el MEIC y el MAG.
- ▶ el uso productivo de las TIC
- ▶ un acompañamiento (coaching) para las MiPyMEs, que les permita tener acceso a asistencia técnica a la medida e individualizada, de la mejor calidad, que aumente su competitividad, productividad y sostenibilidad.

También se pondrá énfasis en formas justas de comercialización para que los y las empresarias puedan asegurar que sus bienes y servicios son puestos a la disposición de los consumidores a precios que también beneficien a los consumidores. Por ejemplo, se promoverá el desarrollo de mercados o ferias locales, tal es el caso de ferias del agricultor, ferias de servicios turísticos, etc. Estos espacios de comercialización también son una oportunidad para potenciar encadenamientos productivos.

En el marco de este resultado también se promoverá el desarrollo de campañas de mercadeo y publicidad para posicionar a la Región Brunca como destino turístico y para la promoción de la inversión privada. En estos casos, se trabajará con, por ejemplo, el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) para que sean estas instituciones, que cuentan con los recursos suficientes, las que impulsen estas iniciativas y asegurar así su sostenibilidad.

El PC se enfocará en las personas más desfavorecidas (en particular para los empresarios pobres), con un enfoque de equidad de género, a partir de modelos asociativos (cooperativas, fincas integradas²¹, etc.)

El enfoque básico de este efecto es desarrollar las capacidades competitivas de las empresas que, a partir de un mejor entorno para hacer negocios y del modelo de competitividad diseñado (ver resultado 1), el sector privado sea un asociado más fuerte del desarrollo local en general y de la reducción de la pobreza en particular.

Efecto directo 3: “Mejorada la capacidad innovadora de la Región Brunca”, mediante el desarrollo de dos proyecto demostrativos.

El modelo de intervención de esta propuesta se concentra en lograr un cambio sistémico y estructural. Por un lado, en la manera en cómo el sector privado, en colaboración con el sector público y la sociedad civil, contribuye en las soluciones al desarrollo y, por el otro lado, busca incentivar ideas innovadoras para impulsar modelos comerciales y actividades empresariales más productivas y con un mayor valor agregado que contribuyan, además, a un mejoramiento del clima de negocios y a crear nuevos puestos de trabajo. Todo ello a partir del adecuado manejo y uso de los residuos y desechos, de la energía alternativa y renovable, del uso eficiente de los recursos, así como del aprovechamiento productivo y sostenible de la biodiversidad.

Es por ello que los proyectos demostrativos permitirán ofrecer la oportunidad de probar el modelo de competitividad y la paulatina mejora del entorno para hacer negocios que el PC estará impulsando. De tal forma, la ejecución de los proyectos demostrativos

²¹ La finca integrada es una alternativa para los pequeños productores, ante el agotamiento del modelo agrícola tradicional, monocultivista y extractivo.

ofrecerá la oportunidad de identificar lecciones aprendidas y mejores prácticas al respecto.

Además, los proyectos demostrativos permitirán, a través de iniciativas concretas, mostrar formas innovadoras de negocios en todo su ciclo productivo que, de no ser por la cooperación internacional, la región no podría contar con tales experiencias. Es importante también mencionar que ambos proyectos plateados vendrán a mostrar cómo se pueden crear empleos verdes y decentes, en actividades productivas innovadoras. La diseminación de estas experiencias demostrativas se asegurará a partir de compromisos formales con las personas beneficiadas para que se comprometan a recibir visitas y a compartir las lecciones aprendidas, tanto en términos de gestión como de producción y comercialización.

Por lo tanto, este efecto será alimentado por los resultados que se vayan alcanzando en los efectos 1 y 2 y, a la vez, los proyectos demostrativos irán ofreciendo señales de cómo se van concretando las mejoras. Por ejemplo, con la ejecución de los proyectos demostrativos se podrá ir midiendo las mejoras en la simplificación de trámites para desarrollar una empresa, la reacción de la institucionalidad para impulsar ideas innovadoras, la forma en como la política pública local para la competitividad se concretiza, etc.

El primero de estos proyectos se concentra buscará impulsar la capacidad innovadora en la Región a través de la producción y comercialización de biocombustible (producto 3.1) y el otro con el fortalecimiento del emprendedurismo y la competitividad, así como la capacidad innovadora sobre "Etnoturismo" en los territorios indígenas de Térraba (Teribes) y Guaymi - Coto Brus (Ngobes), considerando sus derechos humanos y con respeto a la cosmovisión indígena, (producto 3.2)

Con el proyecto de producción y comercialización de biocombustibles a partir del uso de "Jatrofa se promocionarán, desde el enfoque local, nuevos instrumentos o modificaciones normativas (leyes, decretos, directrices, etc.) que aseguren la generación de una industria de biocombustibles sostenible, en lo ambiental, lo productivo y lo comercial y el mercadeo del producto en el ámbito rural y nacional. Finalmente, se sistematizarán las lecciones aprendidas y las mejores prácticas en la ejecución del proyecto, para que sean replicadas nacional o internacionalmente.

Aunque ciertamente la producción de biocombustibles a partir de la Jatrofa aún está en investigación, lo cierto es que a nivel internacional existe un alto interés. Por ejemplo, en Miami y en Yakarta en los meses de junio y agosto del 2009 se llevaron a cabo sendos congresos sobre el particular, lo que demuestra la viabilidad que internacionalmente se le otorga a esta iniciativa. Además, como se podrá comprobar en el anexo 6, el Gobierno ha incorporado el tema de la producción de biocombustibles como un asunto estratégico de interés nacional.

Otro aspecto importante a considerar para este proyecto demostrativo es la opción que tendrá la región de ponerse a la cabeza en la producción nacional de biocombustibles, lo que le daría una ventaja comparativa y competitiva importante.

Es importante también mencionar que en términos comercialización, RECOPE se ha comprometido a comprar una parte importante de la producción del biocombustible, por lo que está asegurada su venta. Asimismo, con fondos de JUDESUR se espera continuar con la promoción de la iniciativa de este proyecto demostrativo.

En el anexo 5 se podrá consultar el documento que se formuló expresamente para este proyecto demostrativo, en donde se justifica ampliamente la importancia y el valor que tiene llevarlo a cabo.

El otro proyecto demostrativo busca fortalecer y crear empresas indígenas sobre "etnoturismo" (producto 3.2.). Además de las consideraciones mencionadas en el producto anterior, en este proyecto se estará prestando especial atención al respeto a la autodeterminación, cosmovisión y formas propias de organización de los Pueblos Indígenas. Es importante mencionar que con esta iniciativa se estarán mejorando las condiciones de vida de uno de los grupos poblacionales más pobres y más excluidos de la región.

Aunque es sabido que en Costa Rica el mercado de turismo es muy sofisticado y desarrollado, también es cierto que la actividad etnoturística en Costa Rica es incipiente. Esta actividad no ha sido considerada ni en los planes de desarrollo ni en las políticas públicas gubernamentales. Si bien, el país es un fuerte receptor de turistas, se han privilegiado los sectores de sol y playa, quedando de lado otro tipo de actividades que podrían significar un desarrollo más sostenible y una repartición más equitativa de los beneficios de la actividad turística en el país. Los proyectos demostrativos contribuirán a promover al país como un destino cultural, complementando la oferta de servicios turísticos existente y haciendo al país un destino aún más atractivo para el turista internacional que no sólo busca destinos de sol y playa.

Por tanto, estamos hablando de incursionar en un mercado que no está desarrollado y en el cual las Naciones Unidas, a partir de sus competencias y pertinencia puede ofrecer mucho apoyo que venga a aprovechar las condiciones y entorno que hacia el turismo existe en el país, sobre todo de sol y playa, como se ha dicho.

Las actividades de este segundo proyecto demostrativo están enfocadas en la identificación, mapeo de necesidades y oferta etnoturística indígena; precisando las condiciones de su viabilidad y factibilidad, los servicios de asistencia técnica, financiamiento, capacitación, respetando la cosmovisión y la forma de organización de los Pueblos Indígenas beneficiarios.

También se conceptualizará, estructurará y gestionarán redes indígenas "empresariales" competitivas sobre "etnoturismo", compartiendo los servicios de desarrollo empresarial promovidos por el programa. Se desarrollarán las capacidades de las redes de "etnoturismo" indígena para establecer y negociar modalidades de cofinanciamiento con otros programas públicos y/o privados que brinden servicios empresariales a las redes comunitarias indígenas (incidencia política, mercadeo, gestión de recursos). Por último, se sistematizarán y socializarán las experiencias y las mejores prácticas del proyecto.

Los efectos y productos de esta propuesta han sido inspirados y tienen estrecha relación y responden a los siguientes resultados identificados en los TdR de esta ventana: i) **"mejor acceso a los recursos productivos"** (efecto 1), ii) **"reducción de los costos y los riesgos en las actividades económicas"** (efecto 1, 2 y 3), iii) **"mayor productividad y mejores condiciones de trabajo"** (efectos 2 y 3), v) **"aumento del valor añadido y del rendimiento de las inversiones"** (efectos 2 y 3), vi) **"mayor asequibilidad y una gama más amplia de bienes y servicios"** (efecto 2 y 3), viii) **"mayor participación del sector privado como asociado en el desarrollo"** (efecto 1).

El marco de resultados que se presenta en la siguiente tabla es el desarrollo de la estrategia de este PC, la cual se caracteriza por ser una organización coherente de logros que se van relacionando lógicamente y son los hitos fundamentales que caracterizan la intervención de esta propuesta. Por una parte está el resultado del Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y al cual este Programa Conjunto contribuirá a alcanzar. En relación directa con esta contribución se encuentran los dos grandes resultados que esta iniciativa espera concretar al cabo de sus tres (3) años de ejecución.

A su vez, cada uno de los resultados se logra gracias al alcance de varios productos. Finalmente, para garantizar la obtención de estos productos se identifican una serie de macro actividades que se desagregan en actividades (o subactividades) que cada Agencia participante y sus socios deben ejecutar.

A continuación el marco de resultados, que incluye los efectos, productos, actividades indicativas, agencias del SNU responsables y presupuesto para los tres años. (En anexo se puede consultar el marco de resultados en la que se incluye, además, las subactividades definidas, agencias asociadas del SNU y socios de ejecución)

Producción	Área de actividad	Ejecución ONU	Asociaciones Ejecución	Presupuesto	
				Año 1 (US\$)	Año 2 (US\$)
Objetivo 1: Mejoramiento del entorno para desarrollar negocios competitivos en la Región Brunca					
1.1. Organizaciones (regionales y locales) para la formulación y ejecución de políticas públicas sobre competitividad, en la Región Brunca y sus localidades	1.1.1. Sensibilización y fortalecimiento de las capacidades de las municipalidades para diseñar y ejecutar políticas públicas impulsadas por la planificación y gestión del Modelo de Competitividad	HABITAT, PNUD	GAT JUDESUR, Gobiernos Locales FEDEMSUR, MEIC IFAM, MIDEPLAN	67.000	39.076 / 171.076
	1.1.2. Promoción y asistencia técnica para la formulación y ejecución de política pública regional y local para el fomento de la competitividad y el desarrollo empresarial	PNUD, HABITAT	GAT JUDESUR, Gobiernos Locales FEDEMSUR, MEIC IFAM, MIDEPLAN	75.000	98.000 / 129.000
1.5. Modelos de desarrollo productivo que creen empleo verdes y decentes en los sectores productivos seleccionados.	1.5.1. Modelo de desarrollo productivo que cree empleo verdes y decentes en los sectores de turismo agroindustrial de la Región Brunca	PNUD, FAO, OIT	IFAM, Gobiernos Locales, MIDEPLAN, FEDEMSUR, JUDESUR, ACTUAR	75.000	100.000 / 100.000
1.3. Plataformas de acción, en las municipalidades	1.3.1. Plataformas de acción, en las municipalidades	COIM	IFAM, Gobiernos Locales, MIDEPLAN, JUDESUR		

Producción	Área de actividad	Organismos beneficiarios		Presupuesto	
		EJECUTOR ONIP	Asociación Beneficiaria	Presupuesto (US\$)	Total (US\$)
				27.000	27.000
				10.000	10.000
					20.000

Productos	Áreas de Impacto	Organismos Ejecutores				Presupuesto		
		Ejecutor ONU	Asociado de Elección	Año 1 (US\$)	Año 2 (US\$)	Año 3 (US\$)	Total (US\$)	
<p>1. Capacitación de líderes comunitarios y miembros de asociaciones de mujeres en los sectores de agricultura, ganadería y artesanía.</p> <p>2. Creación de alianzas estratégicas entre organizaciones empresariales y autoridades públicas.</p> <p>3. Implementación del Modelo de Capital Social (M.C.S.) en las comunidades.</p> <p>4. Creación de alianzas estratégicas para la implementación del Modelo de Capital Social (M.C.S.) en las comunidades.</p> <p>5. Selección de líderes comunitarios.</p> <p>6. Selección de líderes empresariales.</p>	<p>1. Capacitación de líderes comunitarios y miembros de asociaciones de mujeres en los sectores de agricultura, ganadería y artesanía.</p> <p>2. Creación de alianzas estratégicas entre organizaciones empresariales y autoridades públicas.</p> <p>3. Implementación del Modelo de Capital Social (M.C.S.) en las comunidades.</p> <p>4. Creación de alianzas estratégicas para la implementación del Modelo de Capital Social (M.C.S.) en las comunidades.</p> <p>5. Selección de líderes comunitarios.</p> <p>6. Selección de líderes empresariales.</p>	<p>1. COMITÉ EJECUTOR</p> <p>2. ASOCIACIÓN DE ELECCIÓN</p> <p>3. ORGANIZACIÓN DE ELECCIÓN</p> <p>4. ORGANIZACIÓN DE ELECCIÓN</p> <p>5. ORGANIZACIÓN DE ELECCIÓN</p> <p>6. ORGANIZACIÓN DE ELECCIÓN</p>	<p>1. 100,000</p> <p>2. 100,000</p> <p>3. 100,000</p> <p>4. 100,000</p> <p>5. 100,000</p> <p>6. 100,000</p>	<p>1. 100,000</p> <p>2. 100,000</p> <p>3. 100,000</p> <p>4. 100,000</p> <p>5. 100,000</p> <p>6. 100,000</p>	<p>1. 100,000</p> <p>2. 100,000</p> <p>3. 100,000</p> <p>4. 100,000</p> <p>5. 100,000</p> <p>6. 100,000</p>	<p>1. 100,000</p> <p>2. 100,000</p> <p>3. 100,000</p> <p>4. 100,000</p> <p>5. 100,000</p> <p>6. 100,000</p>	<p>1. 100,000</p> <p>2. 100,000</p> <p>3. 100,000</p> <p>4. 100,000</p> <p>5. 100,000</p> <p>6. 100,000</p>	

Proyecto	Actividad	Organismos/Entidades	Presupuesto	
			Alfabeto	Total
			Alfabeto	Total
			(US\$)	(US\$)
TOTAL EFECTO 1			345,000	928,075
Efecto 2: Mejorar la competitividad de las MIPYMES de la Región Branca, en los sectores de turismo rural y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y sostenibles para la reducción de la pobreza			429,000	154,075
TOTAL EFECTO 2			429,000	154,075
TOTAL EFECTO 1 Y 2			774,000	1,082,150

Proyecto	Área de actividad	Organismos Ejecutantes	Año 1 (US\$)	Año 2 (US\$)	Año 3 (US\$)
Proyecto 1	[Illegible]	[Illegible]	[Illegible]	[Illegible]	[Illegible]
Proyecto 2	[Illegible]	UNA, MEX, INA, MEX, CON	70,000	120,000	80,000
Proyecto 3	[Illegible]	[Illegible]	[Illegible]	[Illegible]	[Illegible]
Proyecto 4	[Illegible]	[Illegible]	[Illegible]	[Illegible]	120,000
Proyecto 5	[Illegible]	[Illegible]	[Illegible]	221,000	401,000

Productos	Área de Actividad	Organismo Ejecutor		Presupuesto				
		Organismo	Asignación	Año 2	Año 3	TOTAL		
				2009	2010			
	Impulsar la mejora tecnológica en las unidades agroindustriales de la región en el rubro de la producción y comercialización de blocombustibles.	UNICOMER S.A., MERESA S.A., MERESA S.A., CONAFER S.A., CALIN S.A., INPI						
TOTAL EFECTO 2								
					354,596	672,000	297,592	1,324,188
Efecto directo: Mejora la capacidad innovadora de la Región Branca.								
3.1. Un proyecto demostrativo para la mejora de la competitividad y la capacidad innovadora en la Región sobre la producción y comercialización de blocombustible.		FAO	MAG, GATS, INTA, CONARE, FEDECAP, COOPEVAQUITA RL, JUDESUR, IICA, ASD, RECOPE, Centro Nacional de Producción Limpia	80,000	45,000	20,000	95,000	
3.1.1. Identificación de lecciones aprendidas, mejores prácticas e ideas innovadoras.								
3.1.2. Desarrollo y mejoramiento de la capacidad innovadora de producción agroindustrial de blocombustibles.		FAO, OIM	MAG, GATS, INTA, CONARE, FEDECAP, COOPEVAQUITA RL, JUDESUR	60,000	40,000	30,000	130,000	

Productos	Ámbito de actividad	Entidad Ejecutora	Ejecución de actividades	Presupuesto			
				Año 1 (US\$)	Año 2 (US\$)	Año 3 (US\$)	Total (US\$)
	amigable con el ambiente complementario a la producción de alimentos y competitivo en su industrialización y comercialización, a partir de sistemas integrados de producción agrícola en asocio con Jatrofa - sorgo dulce.	IICA, ASD, Centro Nacional de Producción Limpia					
	3.1.3. Generación de los elementos para un modelo de una industria de biocombustibles sostenible basado en Jatrofa-sorgo dulce	CONARE, MAG, GATS, MINAET, RECOPE, JUDESUR, COOPEVAQUITA RL., FEDECAC, CENTRO NACIONAL DE PRODUCCION + LIMPIA, RECOPE, CNP	FAO, PNUD	100,000	150,000	35,000	285,000
	elaboración y comercialización de un producto amigable con el medio ambiente y comercial del proceso de producción (el sector la seguridad alimentaria) y	CONARE, MAG, GATS, MINAET, RECOPE, JUDESUR, COOPEVAQUITA RL., FEDECAC	PNUD				

Producción	Área de actividad	Organismo ejecutor	Monto (US\$)	Año	Total
	distribución de bioinsumos, certificación de calidad, comercialización	FAO	-	-	-
3.1.5. Análisis de lecciones aprendidas y sistematización de la experiencia en la producción y comercialización de biodiesel que lleve a ser replicada en la región y fuera de ella.	Asociación Regional de Producción Limpia	CONARE, COGREVAQUITA, RL., FEDECAC, MAG, MINAET, ASD	-	40.000	50.000

Objetos	Acreditación	Asociación de Ejecución	Año	Año 2 (US\$)	Presupuesto Total (US\$)
Ejecución de Proyectos	Asociación de Ejecución	Asociación de Ejecución	Año 1	Año 2 (US\$)	Presupuesto Total (US\$)
Ejecución de Proyectos	Asociación de Ejecución	Asociación de Ejecución	Año 1	Año 2 (US\$)	Presupuesto Total (US\$)
Ejecución de Proyectos	Asociación de Ejecución	Asociación de Ejecución	Año 1	Año 2 (US\$)	Presupuesto Total (US\$)
Ejecución de Proyectos	Asociación de Ejecución	Asociación de Ejecución	Año 1	Año 2 (US\$)	Presupuesto Total (US\$)
Ejecución de Proyectos	Asociación de Ejecución	Asociación de Ejecución	Año 1	Año 2 (US\$)	Presupuesto Total (US\$)
Ejecución de Proyectos	Asociación de Ejecución	Asociación de Ejecución	Año 1	Año 2 (US\$)	Presupuesto Total (US\$)
Ejecución de Proyectos	Asociación de Ejecución	Asociación de Ejecución	Año 1	Año 2 (US\$)	Presupuesto Total (US\$)
Ejecución de Proyectos	Asociación de Ejecución	Asociación de Ejecución	Año 1	Año 2 (US\$)	Presupuesto Total (US\$)
Ejecución de Proyectos	Asociación de Ejecución	Asociación de Ejecución	Año 1	Año 2 (US\$)	Presupuesto Total (US\$)
Ejecución de Proyectos	Asociación de Ejecución	Asociación de Ejecución	Año 1	Año 2 (US\$)	Presupuesto Total (US\$)
Ejecución de Proyectos	Asociación de Ejecución	Asociación de Ejecución	Año 1	Año 2 (US\$)	Presupuesto Total (US\$)
Ejecución de Proyectos	Asociación de Ejecución	Asociación de Ejecución	Año 1	Año 2 (US\$)	Presupuesto Total (US\$)

6. DISPOSICIONES EN MATERIA DE GERENCIA, ADMINISTRACIÓN Y COORDINACIÓN

De acuerdo con lo establecido por la normativa del Fondo España – PNUD para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, el **Comité Directivo Ampliado** y el **Comité Técnico Asesor** asumirán la responsabilidad global de las actividades del Programa Conjunto.

Estos comités estarán apoyados técnicamente por un comité técnico asesor y una unidad de Coordinación y Monitoreo del Programa Conjunto que asistirán oportunamente en las distintas etapas de implementación, monitoreo y evaluación del programa conjunto.

6.1 Comité Directivo Nacional (CDN):

6.1.1 Antecedentes

El Comité Directivo Nacional se conformó el 18 de mayo del 2007, con el objetivo de supervisar y aprobar las propuestas de las notas conceptuales y programas conjuntos que se remitirían al Fondo PNUD-España para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

6.1.2 Función del CDN

El CDN asumirá la responsabilidad global de las actividades del Programa. Ofrecerá orientación estratégica y se encargará del seguimiento y la aprobación del Documento del Programa, incluidas las revisiones ulteriores así como los programas de trabajo y presupuestos anuales. El Coordinador Residente de la ONU compartirá la presidencia del CDN con el Ministro de Planificación Nacional y Política Económica, en representación del Gobierno.

6.1.3 Estructura y composición

Miembros: Participan del Comité Directivo Nacional:

- Por el **Gobierno de Costa Rica:** Ministro de Planificación Nacional y Política Económica, quien actúa como co-Presidente.
- Por el **Gobierno de España:** el Embajador de España en Costa Rica, el Coordinador General de la Cooperación Española en Costa Rica.
- Por el **Sistema de las Naciones Unidas:** la Coordinadora Residente de SNU, quien actúa como co-Presidente o a quien designe.

Es importante mencionar que a su vez, la Oficina de la Coordinadora Residente (OCR), mediante el marco operativo del PNUD, apoyará el programa en aspectos relacionados a la coordinación, el monitoreo y evaluación, las auditorías, la comunicación global y la evaluación final del proyecto. No tendrá labores de ejecución en sí, pero su participación desde el liderazgo del CDN es de vital importancia para el proyecto.

Frecuencia de las reuniones: Normalmente el CDN se reunirá cada seis meses. Podrán convocarse, con carácter extraordinario, reuniones adicionales cuando el programa así lo exija. El presidente convocará las reuniones. En caso de situaciones de urgencia, el CDN podría realizar su actividad por vía electrónica.

Observadores: Ministerios o instituciones públicas, municipalidades, la sociedad civil, empresarios y otras organizaciones vinculadas a los programas conjuntos podrán ser invitados a participar en las reuniones del CDN en calidad de observadores, de acuerdo con los dos siguientes criterios principales: a) participación de la organización

en proyectos financiados o a financiar por el PC y b) impacto de proyectos financiados por el PC en las actividades de la organización. Los copresidentes decidirán sobre invitar a observadores o representantes de los correspondientes organismos participantes de la ONU.

6.1.4 Responsabilidades del CDN

Las responsabilidades principales del CDN serán:

- Examinar y aprobar los términos de referencia (TdR) y el reglamento, basado en los TdR genéricos, y, en caso necesario, modificarlos de común acuerdo con el Administrador Auxiliar "AA".
- Examinar y aprobar el documento del Programa y el programa de trabajo y los presupuestos anuales presentados por los organismos participantes de la ONU; garantizar su conformidad con los requisitos del Fondo, y en particular, con las decisiones del Comité Directivo del F-ODM; garantizar la calidad de los documentos del Programa para recibir financiamiento del Fondo ODM.
- Debatir los requisitos y las prioridades del Programa en lo que respecta, entre otros aspectos, a:
 - la gestión del programa, incluidas una aproximación coherente y común respecto al costo del programa, la recuperación de los costos, las modalidades de implementación, los informes basados en resultados y la evaluación del impacto, así como, aprobar el mecanismo de presentación de informes del programa
 - la gestión de la información, incluido el Fondo adecuado y la visibilidad del donante.
- Garantizar que se llevan a cabo los procesos de consulta adecuados con las principales partes interesadas a nivel del país para evitar la duplicación o superposición entre el Fondo y otros mecanismos de financiación.
- Examinar las conclusiones de los resúmenes de los informes de auditoría consolidados por el Administrador Auxiliar; destacar las lecciones aprendidas y tratar regularmente sobre el seguimiento de los organismos participantes de la ONU en las acciones recomendadas que tengan un impacto en el programa.

6.1.5 Decisiones

El CDN tomará sus decisiones por consenso. Las decisiones del CDN se registrarán debidamente.

Antes de presentar al CDN una posición sobre un asunto, el organismo participante de la ONU garantizará que cumple los requisitos normativos. Para que sea vinculante cualquier decisión del CDN que se desvíe de una posición aprobada previamente, dicha decisión deberá remitirse al organismo participante de la ONU para su aprobación.

Las decisiones sobre documentos del programa, incluidos los exámenes, programas de trabajo y presupuestos anuales sólo se tomarán una vez finalizado el examen por parte del Comité de Consulta.

6.1.6 Apoyo al CDN

El CDN establecerá una función de apoyo, sobre la que dará parte a sus miembros. La oficina del Coordinador Residente así como el Comité directivo ampliado y el comité técnico asesor prestarán apoyo al CDN.

6.1.7 Divulgación pública

El CDN velará por la publicación de las decisiones acerca de las aprobaciones del programa, los informes periódicos sobre el progreso de la implementación del programa y las evaluaciones externas correspondientes. Estos informes y documentos podrán incluir: actas de las decisiones, hojas de resumen de los Programas Conjuntos

aprobados, informes anuales financieros e informes financieros provisionales, resúmenes de los informes de evaluación programáticos externos e internos.

El CDN adoptará las medidas necesarias para garantizar la exactitud de dichos documentos y la confidencialidad.

Los organismos participantes de la ONU también adoptarán, de común acuerdo con el CDN, las medidas oportunas para garantizar la exactitud de sus publicaciones en sus respectivas páginas Web acerca de sus operaciones y actividades en el marco del Programa.

6.2. Comité Directivo Ampliado (CDA):

6.2.1 Antecedentes

Se conformó el 5 de diciembre del 2007, con el objetivo de acompañar las decisiones técnicas y políticas relacionadas con la formulación de los programas conjuntos aprobados por el Fondo PNUD-España para el logro de los Objetivos del Desarrollo del Milenio.

6.2.2 Miembros

Participan de este comité las partes responsables de la implementación, como los representantes de los organismos participantes de la ONU (OIT, OIM, PNUD, UN-HABITAT y FAO), el representante de la AECID, los representantes del Gobierno (MIDEPLAN, MEIC, MAG, IFAM, entre otras), las municipalidades participantes y, cuando las circunstancias lo exijan, los representantes de la sociedad civil. El CDA es supervisado por el CDN a quien deberá rendir cuentas, incluyendo en el ámbito regional y local.

Por disposición del CDN, el CDA será presidido por el Coordinador Residente o el Ministro de Planificación Nacional y Política Económica, según sea el caso. En caso necesario el CDA podrá invitar a las reuniones a expertos en calidad de observadores. El CDA establecerá su calendario de reuniones según lo requiera el desarrollo del Programa Conjunto.

6.2.3 Responsabilidades

Este comité tiene la responsabilidad de la coordinación operacional.

Puntualmente es responsable de:

- Aborda los problemas emergentes de gestión y de ejecución
- Valida los informes Técnicos y Financieros que serán remitidos para la aprobación del Comité Directivo Nacional
- Identifica las lecciones emergentes aprendidas.
- Supervisa al Comité Técnico Asesor.

6.3 Comité Técnico Asesor (CTA): (adoptado por Costa Rica)

6.3.1 Antecedentes

Fue conformado en mayo del 2007 por el Comité Directivo Nacional, con el objetivo de acompañar técnicamente el proceso de preparación de las notas conceptuales y programas conjuntos que se remitirían al Fondo.

6.3.2 Miembros

Es un equipo con rol de asesoría técnica, no decisoria. Está conformado por representantes de cada una de las agencias del Sistema de las Naciones Unidas involucradas, así como representantes de nivel técnico de los asociados de Gobierno, actores regionales y locales, y representantes de la AECID.

6.3.3 Responsabilidades

- Prepara los insumos técnicos para la formulación de las notas conceptuales y los programas conjuntos.
- Será responsable de orientar estratégica e integralmente el Programa Conjunto.
- Adapta las actividades financiadas por el F-ODM al Marco Estratégico de la ONU o a las estrategias aprobadas por el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD); y al Plan Nacional de Desarrollo.
- Integra los programas de trabajo, presupuestos, informes y otros documentos relacionados con el programa; y garantiza que se abordan los solapamientos y las diferencias en el presupuesto;
- Proporciona liderazgo técnico y sustancial acerca de las actividades previstas en el programa anual de trabajo, y ofrece asesoramiento técnico al CDA y CDN;
- Establece los puntos de referencia del programa que permitan hacer seguimiento y una evaluación eficaz.
- Establece en el programa los mecanismos adecuados para la presentación de informes;
- Establece planes de comunicación e información pública;
- Hace recomendaciones al CDA sobre reasignaciones y revisiones de los presupuestos;
- Acompaña los procesos de monitoreo y evaluación de los efectos e impactos del programa conjunto.

Este comité será presidido por el Coordinador Residente o su representante.

6.3.4 Apoyo al CTA

El Comité Técnico Asesor contará con el apoyo de la Unidad de Coordinación y Monitoreo (UCM), que como parte de sus responsabilidades está la implementación del sistema de MyE y asegurar el buen funcionamiento del mismo.

6.4. Comité de Ejecución y Seguimiento (Unidad Ejecutora)

El Programa contará con un comité conformado por una persona que coordina la gestión del PC, quien estará apoyada por dos personas responsables, una de la asistencia administrativa y otra de la asistencia técnica.

Este comité instalado en la Región Brunca, articula las asesorías técnicas contratadas por cada Agencia participante del Sistema de Naciones Unidas. Se instalará una Oficina en la zona, de tal forma se pueda asegurar un permanente seguimiento técnico y administrativo-financiero. Se promoverá que las personas contratadas sean de la zona o, al menos, conozcan plenamente la realidad regional y local.

Son socios implementadores del programa el MEIC/DIGEPYMES, MAG/PDR, ICT, INA, MIDEPLAN y CONARE; también una muestra significativa de actores locales (todas las Municipalidades de la región, FEDEMSUR, JUDESUR, organizaciones de turismo, agrícolas, fundaciones, federaciones, cooperativas, cámaras y asociaciones).

Responsabilidades:

Las responsabilidades fundamentales consisten en dirigir la implementación de la programación anual prevista, de cara a los resultados y productos formulados para esta iniciativa, a la vez que vela por una ejecución articulada y efectivamente conjunta entre agencias e instituciones socias, de manera que se logre generar sinergias, a partir de las experiencias y recursos de cada organización involucrada directamente en el Programa.

La persona coordinadora del Programa, tiene la responsabilidad de la Secretaría General del Comité Técnico Asesor, quien coordina esta instancia.

6.5. Modalidades de transferencia:

Las agencias OIT, OIM, UN-HABITAT y FAO implementarán su parte correspondiente del PC por implementación directa, es decir, los procesos de adquisición de bienes y servicios y de contratación de personal para realizar las actividades y obtener los productos correspondientes los realizarán directamente estas agencias.

El PNUD y la OCR (mediante el marco operativo del PNUD) utilizarán, de acuerdo con las necesidades del PC, dos modalidades de implementación: por implementación directa y por implementación de un asociado nacional. En este último caso, usarán dos modalidades de transferencia de efectivo: transferencia de recursos financieros al asociado nacional y por pago directo de la agencia a solicitud del asociado nacional. Para el caso de la OCR, y siguiendo el marco operativo del PNUD, los procedimientos se normarán por lo estipulado en su manual de ejecución nacional.

Conforme a los mecanismos armonizados de transferencia de efectivo HACT, se dará preferencia a la modalidad de implementación directa.

7. DISPOSICIONES EN MATERIA DE MANEJOS DE FONDOS

La gestión de fondos para este PC se realizará bajo la modalidad de Gestión Financiera en Serie o "Pass Through". El PNUD en Nueva York, a través de la Oficina de MDTF, actúa como Agente Administrativo, y se encarga de distribuir los recursos otorgados a las diferentes agencias participantes de acuerdo al Plan de Trabajo preparado conjuntamente.

Al recibir los fondos, el FFMD traspasará a cada una de las agencias participantes los recursos acordados en el presupuesto del programa, en este caso a: OIT, OIM, PNUD, FAO Y UN-HABITAT, de acuerdo a los montos definidos para cada uno. Cada agencia recibirá el 7% por concepto de servicios de apoyo a la gestión para su recuperación de costos. De conformidad con sus normas, cada agencia de Naciones Unidas será responsable de la auditoría de la parte que maneje del PC.

La responsabilidad de la propuesta financiera corresponderá a cada uno de los organismos de las Naciones Unidas participantes, siendo responsabilidad del Comité Directivo, integrado por el Gobierno de Costa Rica, el Coordinador Residente del SNU y la Representación del Gobierno de España o en su ausencia de la AECID según los TdRs del mismo, decidir sobre los aspectos relacionados a la asignación y distribución de los fondos entre los asociados en la ejecución, con base en el presupuesto aprobado.

Los desembolsos que hará el agente administrativo serán basados en los Planes Anuales de Trabajo Conjuntos y el porcentaje de ejecución del período anterior a la solicitud. Para poder realizar los desembolsos individuales a cada una de las agencias, el 70 % de los fondos del programa conjunto solicitados en el período anterior tiene que haber sido implementados. Es decir, si conjuntamente en un año no se logra la ejecución de al menos el 70 % de los fondos previstos para un año dado, no se procederá a la realización de nuevos desembolsos, así existan agencias que hayan implementado el 100 % de sus fondos.

Por esta razón es muy importante contar con una comisión coordinadora efectiva y eficiente que pueda monitorear la ejecución y articular el trabajo de todas las agencias y sus contrapartes, de manera que el Programa en su conjunto avance de forma

homogénea. En el caso de un ritmo de ejecución superior a lo previsto, es posible solicitar fondos anticipadamente. Los informes físicos y financieros serán concentrados por la Unidad Coordinadora, para integrarlos en un solo informe físico financiero de programa que será remitido al fondo. Los informes financieros definitivos serán consolidados por la Oficina MDTF en Nueva York.

Auditoría

Para la realización de auditorías financieras se ha presupuestado una partida equivalente al 1.5 % de los fondos de implementación del programa; las auditorías financieras se realizarán en cada una de las agencias implementadoras conforme a lo establecido en los MOU, es decir bajo sus normas y procedimientos. El informe consolidado de la auditoría del Programa será entregado a la Comisión Coordinadora, quien se encargará de hacerlo llegar a las diferentes agencias, contrapartes, instancias del Programa, así como al Comité Directivo Nacional para su consideración y análisis.

8. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INFORMES

El Programa conjunto contará con un sistema de seguimiento y evaluación que tiene como punto de partida el levantamiento de una línea de base que aportará los valores iniciales de los indicadores seleccionados.

El sistema de Monitoreo y Evaluación (sistema de MyE) del Programa Conjunto contempla la medición de indicadores de efectos y de productos definidos en el marco lógico los cuales se detallan en la Matriz de Monitoreo y Seguimiento. Los indicadores de proceso serán definidos en los Planes Anuales de Trabajo (PAT) y corresponden a las actividades.

La Unidad de Monitoreo y Evaluación del Programa Conjunto (UMEPC):

Estará bajo la Oficina del Coordinador Residente (OCR), quien asegurará el establecimiento de una Unidad de Monitoreo y Evaluación del Programa Conjunto (UMEPC), que brindará apoyo al Comité Técnico Asesor.

La Unidad de Monitoreo y Evaluación del Programa Conjunto (UMEPC), estará conformada por personal especializado que será contratado por la Oficina del Coordinador Residente. Esta unidad estará bajo la supervisión de la Oficina de Coordinación del Sistema de las Naciones Unidas.

- I. Diseño del sistema de M&E: el diseño implica la diferenciación de la etapa de Monitoreo y el proceso de Evaluación. De tal forma, en el diseño deben quedar claramente diferenciados los instrumentos, metodología y dinámica propias del monitoreo del Programa y el proceso de evaluación;
- II. Apoyo en la implementación de los instrumentos utilizados para realizar el monitoreo: El monitoreo del Programa debe abarcar las dimensiones operativas-internas del PC (administrativa, financiera, etc.) y las dimensiones de implementación-externas;
- III. Apoyo técnico a la OCR y Comité Directivo Nacional (CDN) para la coordinación de la evaluación del Programa (contratación de los expertos externos, apoyo en las gestiones, supervisión del trabajo realizado, etc.);
- IV. Apoyo a los expertos externos al Programa para la realización de la evaluación de medio término y final del Proyecto;
- V. Análisis y consolidación de los reportes de monitoreo generados por las Agencias y asociados institucionales;

- VI. Apoyo técnico a la OCR y el CDN en la revisión de los informes de evaluación preparados por expertos externos al Programa;
- VII. Preparación de los informes consolidados de monitoreo periódico del Programa;
- VIII. Seguimiento a las recomendaciones emanadas del monitoreo y la evaluación del Programa para su debida aplicación por los ejecutores de las Agencias y asociados institucionales;
- IX. Otras funciones serán definidas en conjunto con el comité técnico asesor del programa previa aprobación del CGP.

El Seguimiento

Se realizará a lo largo de todo el año y culmina con el examen anual del plan de trabajo común facilitado por el Comité de Ejecución y Seguimiento. Las actividades de monitoreo y evaluación previstas para el Programa Conjunto deben formar parte del Plan de Monitoreo y Evaluación elaborado por el Comité de Ejecución y Seguimiento a solicitud del Comité Directivo Nacional del Programa y los organismos de las Naciones Unidas participantes efectuarán visitas conjuntas sobre el terreno, según sea apropiado.

Los informes físicos y financieros serán preparados por cada agencia, en función del Plan Anual de Trabajo del Programa conjunto y de los fondos recibidos por cada agencia para la ejecución de actividades del Programa.

Específicamente, las agencias participantes presentarán informes de monitoreo anuales sustantivos y financieros con corte a 31 de diciembre que serán consolidados por La Unidad de Monitoreo y Evaluación del Programa Conjunto, revisados y validados por el Comité Técnico Asesor y aprobados por el CDN, antes de enviarse al Administrador Auxiliar (AA) para su consolidación.

El reporte integrado de progreso del programa conjunto, constará de tres partes:

- a. Sinopsis sobre la gestión del Auxiliar Administrativo. La sinopsis sobre la gestión consta del análisis del informe financiero certificado y el informe descriptivo. En la sinopsis sobre la gestión deberán incluirse cuestiones administrativas y de gestión fundamentales, en caso de haberlas, para su examen por el Comité Directivo Nacional.
- b. Reporte narrativo de progreso en el que se integran los informes de evaluación, quienes reportan: resultados, lecciones aprendidas y contribuciones del Programa. Este informe se elabora bajo la supervisión de la Unidad de Monitoreo y Evaluación del Programa Conjunto con los insumos del Comité Técnico Asesor. El Comité Técnico Asesor deberá examinar y validar el informe antes de su presentación para aprobación al Comité Directivo Nacional y a la Oficina del Fondo (F-ODM) el 28 de febrero de cada año.
- c. Reporte de progreso financiero. Cada agencia del SNU suministra el Fondo (F-ODM) su reporte de gastos del período informado antes del 31 de marzo de cada año.

En los informes semestrales y anuales de monitoreo y evaluación de resultados se presentará una descripción detallada del avance del proyecto. Tal informe dejará establecido de qué manera el Fondo PNUD-España está contribuyendo con el Proyecto en el marco de este documento de Programa Conjunto. De igual forma, en los informes de M&E quedará pormenorizado lo que otras fuentes de financiación y agentes han contribuido en el proyecto del Parque.

El Fondo (F-ODM) provee guía y formato de reporte para garantizar la transparencia e información fidedigna de los reportes financieros contables, y es el ente encargado de consolidar los informes financieros certificados.

Nombre del reporte	Autor Coordinador / Consolidador	Periodo del informe: 1 enero — 31 dic.)	Idioma obligatorio
a. Sinopsis sobre la gestión del Auxiliar Administrativo	La Oficina del Fondo (F-ODM)	31 de diciembre	Nota informativa del Auxiliar Administrativo (AA), en inglés
b. Reporte narrativo de progreso del Programa conjunto	Comité Técnico con el apoyo de la UMEPC: Unidad de M&E, PNUD, UNICEF, UNESCO y ONU-Hábitat.	28 de febrero	Idioma de trabajo del país
c. Reporte de progreso financiero	MDTF	31 de marzo	Inglés

Evaluación:

El Programa Conjunto será evaluado en la fecha en que el F-ODM determine en su plan de evaluación. Este plan garantizará que todos los programas respaldados por el Fondo tengan una evaluación final, que permita determinar la pertinencia y efectividad de la intervención y cuantifique el impacto en el desarrollo producido por los resultados alcanzados; sobre la base del análisis inicial y de los indicadores descritos en el documento del Programa. Así mismo la Secretaría del F-ODM conducirá revisiones de medio término y revisiones temáticas para todos los programas que financie.

Las contrapartes nacionales y las agencias del SNU a través del Comité Técnico Asesor y del Comité Directivo Nacional tendrán reuniones anuales de evaluación en las que revisarán las actividades ejecutadas en el marco de los resultados. Un plan anual de trabajo (PAT) y un presupuesto para el nuevo periodo de trabajo serán elaborados con los ajustes necesarios hechos en base a las lecciones aprendidas, la revisión de la vigencia de los riesgos y asunciones y del progreso alcanzado.

El nuevo PAT debe ser aprobado por el Comité Directivo Nacional. Cualquier cambio sustantivo en el alcance del programa conjunto, requerirá la revisión y ajuste del Documento de Programa Conjunto y su correspondiente aprobación por el Comité Directivo Nacional. Las enmiendas necesitarán ser firmadas por todas las agencias y socios ejecutores.

Para la medición de indicadores impacto de los efectos del Programa se utilizará la técnica de encuesta, registros estadísticos, así como entrevistas a informantes claves. Complementariamente se utilizarán datos disponibles de otras fuentes como estadísticas del MEIC, de PROCOMER, del Programa de Desarrollo Rural del MAG, la Encuesta de Hogares, y otra información oficial y los registros de otras instituciones públicas como son el MINAET, el ICT, el MTSS, la C.C.S.S. el INA, el IFAM, entre otros.

También se realizará una evaluación preliminar del impacto de esta propuesta en la reducción de la pobreza, siguiendo la metodología del Banco Mundial para el Análisis de la Pobreza y el Impacto Social (PSIA), así como de la posición competitiva de la región, utilizando la metodología del Foro Económico Mundial, de tal forma sirva como línea de base. Esta línea de base deberá estar disponible a los tres meses de iniciada la ejecución del PC.

En el Cuadro 2 "Marco de seguimiento del programa conjunto" se resumen las disposiciones de seguimiento para el programa conjunto, incluidas las actividades de seguimiento que realizarán los organismos de la ONU participantes y/o los asociados nacionales (como reunión en el punto de partida, exámenes o estudios necesarios para medir los efectos/impactos, visitas sobre el terreno, evaluación, etc.), la periodicidad de esas actividades y las respectivas responsabilidades.

Cuadro 2 “Marco de seguimiento del programa conjunto”

Objetivos previstos (indicadores y metas)	Indicadores (cuantitativos y cualitativos)	Métodos de verificación	Métodos de seguimiento (ciclos, plazos, indicadores y frecuencia)	Responsabilidades	Riesgos y contingencias
<p>Efecto directo 1: Mejorado el entorno para desarrollar negocios competitivos en la Región Brunca.</p>	<p>Aumento de un 60% en el nivel de posicionamiento competitivo de la región, con respecto a su posición original. Línea de base: N/D</p> <p>Al menos el 75% del personal clave municipal capacitado en competitividad y desarrollo empresarial, manifiesta que utiliza los conocimientos adquiridos, al año 2012</p>	<p>Estadísticas nacionales del MEIC.</p> <p>Listados de personal capacitado. Encuestas de seguimiento, entrevistas, grupos focales</p>	<p>El Comité de Ejecución y Seguimiento del Programa coordina su trabajo semanalmente, se reúne mensualmente en sesiones de seguimiento y realiza sesiones parciales y periódicas de evaluación cada tres meses y al cierre del año, de manera más integral</p>	<p>Coordinadora del PC y equipo del Comité de Ejecución y Seguimiento. Municipalidades, FEDEMSUR, Instituciones públicas: MAG, IFAM, PROCOMER Responsables de este efecto del SNU</p>	<p>Riesgo: La resistencia a coordinar entre instituciones y organizaciones. El uso de un enfoque centralista y poco participativo en la ejecución y el consecuente rechazo de las iniciativas impulsadas. Presunción: Se sensibiliza sobre la importancia de la sinergia, el trabajo en equipo y el desarrollo de alianzas y redes, a los actores clave. Las agencias del SNU involucradas velarán permanentemente para que la ejecución parta de los intereses, necesidades y expectativas de las personas beneficiadas por el PC</p>
<p>1.1. Capacidades (regionales y locales) para la formulación y ejecución de políticas públicas sobre competitividad, en la Región Brunca y sus localidades particularmente para promover empleos verdes y decentes para</p>	<p>Al menos seis políticas públicas locales sobre competitividad (una por Municipalidad), promoción de empleos verdes y decentes en los sectores productivos, diseñadas, aprobadas y en ejecución, al año 2012. Línea de base: 0.</p>	<p>Acuerdos de Concejos Municipales, en los que se decidió la emisión de políticas. Referencia de registros de casos en los que ya se ha puesto en práctica estas políticas. Resultados de consultas a</p>	<p>El Comité de Ejecución y Seguimiento del Programa, en sus reuniones mensuales revisa la línea de tareas conducente a la promoción y aplicación de estos acuerdos.</p>	<p>Directora o Director del Programa. (responsable directo/a) Universidades involucradas CONARE INA MAG MEIC</p>	<p>Riesgo: Cambio de gobiernos locales y nacionales Presunción: El Comité de Ejecución y Seguimiento mantiene informado y se mantiene en comunicación periódica con miembros de los seis Concejos Municipales.</p>

Resultados previstos (resultados programados)	Indicadores (con punto de partida y plazo indicativo)	Medios de verificación	Métodos (reunión, trabajo y frecuencia)	Responsabilidades	Riesgos y presunciones
mujeres y hombres en los sectores productivos seleccionados.		beneficiarios de la aplicación de las políticas			
1.2. Modelo para la competitividad con enfoque en los negocios que crean empleos verdes y decantes en los sectores de turismo y agroindustria de la Región Brunca.	Al menos un 70% de cumplimiento anual de las estrategias y acciones definidas en el Modelo de Competitividad. Meta: Línea de base: 0.	Informes de seguimiento (trimestrales) y de evaluación (anual) de la estrategia	En las sesiones de seguimiento trimestrales y en los talleres de evaluación anual.	Director / directora del P.C. Comité de Ejecución y Seguimiento. MEIC, PROCOMER FEDEMSUR, JUDESUR, MAG	Riesgo: Inexistencia cultura rendición de cuentas Presunción: Se recibe capacitación, en el marco del Programa, sobre los beneficios, métodos y técnicas del seguimiento y de la evaluación. Riesgo: Débiles mecanismos de información y comunicación en la región. Presunción: Se transfieren competencias sobre información y comunicación a actores clave de la región, potenciales usuarios de Observatorio.
1.3. Una plataforma de atención, en las municipalidades de la Región Brunca, para facilitar la creación de empresas y su acompañamiento.	Seis ventanillas para simplificación de trámites diseñadas y operando, una en cada una de las municipalidades, al año 20102. Al finalizar el año 2012, se ha reducido en un 100% los	Reportes de visitas a las ventanilla de cada una de las seis municipalidades.	Actas de sesiones de trabajo del equipo conductor observatorio, en las que se consigna semestralmente las listas de usuarios del Observatorio Visitas mensuales a cada una de las municipalidades con reunión con Alcalde y algunas de las personas que colaboran en la Municipalidad.	Equipo responsable del observatorio Director /directora del PC Concejos Municipales, Alcaldes FEDEMSUR, GATs	Riesgo: Descoordinación Institucional Presunción: Instituciones presentes el cantón reconocen el beneficio de la implementación de la plataforma. Riesgo: Conflictos de intereses Presunción:

Indicadores propuestos (Resultados y productos)	Indicador con puntos de verificación	Medios de verificación	Método de recolección de datos	Responsables	Riesgos y presunciones
1.4. Organizaciones empresariales y programas público-público y público-privados de fomento a la competitividad regional de las MiPyMEs en los sectores seleccionados, y/o creados y/o fortalecidos.	requisitos a los trámites en cada una de las seis municipalidades de la Región.	en cada Municipalidad para la realización de los diferentes trámites	Actas de reuniones mensuales de los Consejos. Reportes que realiza FEDEMSUR sobre este tema. Documento de convenio. Reportes periódicos de las MiPyMEs sobre sus estados financieros.	Los Consejos Cantonales de Coordinación interinstitucional reciben seguimiento periódico por parte del Comité de Ejecución y Seguimiento del PC. Visitas periódicas que reciben las MiPyMEs por parte de los organismos ejecutores del PC.	Existe disposición real en cada Municipalidad de modernizar sistemas y de actuar con transparencia.
1.4. Organizaciones empresariales y programas público-público y público-privados de fomento a la competitividad regional de las MiPyMEs en los sectores seleccionados, y/o creados y/o fortalecidos.	Al menos cuatro Consejos de Coordinación Interinstitucional, funcionando como espacios de coordinación y alianza sobre competitividad y desarrollo empresarial en la región, al año 2012. Convenio con JUDESUR y con instituciones públicas ejecutándose en apoyo a, al menos, 30 MiPyMEs en la región.	Actas de reuniones mensuales de los Consejos. Reportes que realiza FEDEMSUR sobre este tema. Documento de convenio. Reportes periódicos de las MiPyMEs sobre sus estados financieros.	Estadísticas del Observatorio Listados de mujeres y hombres asegurados directamente en la CCSS y en el INS (como evidencia de generación de empleo y de salarios	Comité de Ejecución y Seguimiento del PC. FEDEMSUR MEIC, MAG	Riesgo: Conflictos de intereses Presunción: Existe una directriz del Gobierno Central (mediante MIDEPLAN), hacia las instituciones representadas en la Región Branca para que se integren activamente en los CCCI.
Efecto directo 2: Mejorada la competitividad de las MiPYME de la Región Branca, en los sectores de turismo rural y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la	20% de reducción de la pobreza de los beneficiarios del PC en la Región. Línea de base: N/D. (Hay que definir el nivel de pobreza de los beneficiarios para tener una línea de base específica) (Este indicador no solamente medirá el	Estadísticas del Observatorio Listados de mujeres y hombres asegurados directamente en la CCSS y en el INS (como evidencia de generación de empleo y de salarios	Visitas y entrevistas a trimestrales a las empresas beneficiarias, a funcionarios de instituciones de apoyo a la empresa vinculadas con el Programa, así como consumidores de la región.	Observatorio Dirección Programa Representantes Institucionales Miembros del SNU	Riesgo: Falta de posicionamiento territorial Presunciones: Instituciones públicas se han fortalecido y articulado. Existe mayor cantidad de expertos sectoriales en la Región. Desarrollo a de visión y gestión empresarial. Se han fortalecido los gobiernos locales

Resultados previstos (resultados y productos)	Indicadores (objetivos, medidores y pliegos)	Medios (medios de ejecución y recursos)	Medios (medios de ejecución y recursos)	Medios (medios de ejecución y recursos)	Riesgos y Presunciones
reducción de la pobreza.	<p>desempeño del Programa, sino, también, su incidencia sobre los otros programas de desarrollo en la región).</p> <p>Al menos 20 productos innovadores creados, a partir de los aportes entregados por el Programa, al año 2012. Línea de base: 0.</p>	<p>justos (empleos decentes)</p> <p>Listados de empresas inscritas en Tributación Directa como evidencia de sanas prácticas contables.</p>	<p>Documentos sobre acuerdos productivos establecidos entre empresas de la región.</p> <p>Buenas prácticas sistematizadas. Registros de visitas a instituciones y empresas.</p>	<p>Al menos dos clusters o encadenamientos creados, funcionando satisfactoriamente y siguiendo los aportes entregados por el Programa, al año 2012.</p> <p>Al 2012, al menos el 30% de las empresas e instituciones que participan en el PC implementan buenas prácticas laborales y de Responsabilidad Social</p>	
<p>Productos:</p> <p>2.1. Programa de fomento de la asociatividad y los encadenamientos de empresas, y de alianzas público-privadas para la mejora de la competitividad, creación y mejoramiento de empleos verdes con equidad de género.</p>		<p>Visitas trimestrales a las empresas participantes en el PC.</p> <p>Sesiones de trabajo de representantes del PC con el CCCI.</p>	<p>Comité de Ejecución y Seguimiento Órganos del SNU participantes en este producto</p>	<p>Riesgo: Fragmentación de productores que generan productos sustitutos</p> <p>Presunción: Se han creado espacios de encuentro y de generación de acuerdos entre diferentes tipos de empresarios.</p> <p>Riesgo: Instituciones públicas debilitadas y desarticuladas</p> <p>Presunción: Instituciones públicas con más presencia y reconocimiento.</p>	

Resultados esperados (Impactos)	Indicadores (Puntos de partida y puntos intermedios)	Medios de verificación	Métodos de reunión (conlazos indirectivos y fracturados)	Responsabilidades	Riesgos y restricciones
<p>2.2. Programa de fortalecimiento y desarrollo de la competitividad empresarial, la mejora de la productividad y la innovación; y la creación de nuevos emprendimientos intensivos en empleos verdes y decentes para mujeres y hombres en los sectores de turismo y agroindustria.</p>	<p>Al menos se crean o mejoran 1,000 puestos de trabajo para mujeres y para hombres, a partir de los productos entregados por el Programa (indicador compartido con efecto 3). Línea de base: 0.</p>	<p>Registros de datos que lleva el Observatorio</p>	<p>Foros que realiza el Observatorio anual de divulgación de información generada por el Observatorio</p>	<p>El Observatorio La Dirección del PC de Ejecución y Seguimiento FEDEMSUR JUDESUR Alcaldes</p>	<p>Riesgo: Falta de acceso a recursos financieros Presunción: Entes que disponen de recursos financieros para MiPyMES han facilitado el acceso a los mismos</p>
<p>Efecto directo 3: Mejorada la capacidad innovadora de la Región Brunca.</p>	<p>A partir del segundo año del Programa, las experiencias innovadoras en marcha, mediante esta iniciativa, reciben, al menos, 10 visitas anuales de otros grupos de productores interesados en replicar la experiencia</p>	<p>Bitácoras de cada iniciativa en marcha</p>	<p>Sesiones mensuales de responsables del PC con contrapartes locales de los productos 3.1. y 3.2.</p>	<p>Dirección del PC Comité de Ejecución y Seguimiento FEDECAC COPEVAQUITA FEDEMSUR ACTUAR CAMTUR JUDESUR GATs</p>	
<p>Productos: 3.1. Un proyecto demostrativo para la mejora de la competitividad y la capacidad innovadora en la Región sobre la producción y</p>	<p>60% de aumento en el nivel de producción y comercialización de biocombustible, a partir de las formas innovadoras entregadas por el Programa y respetando los impactos ambientales y de</p>	<p>Listados evolutivos sobre los volúmenes de producción y comercialización de biocombustible</p>	<p>Sesiones mensuales de responsables del PC con FEDECAC y Coopevaquita R.L., así como con otros productores interesados</p>	<p>Responsables de este producto en el SNU en la región IICA Municipalidades FEDEMSUR FEDECAP COPEVAQUITA</p>	<p>Riesgo: Desinterés de consumidores en biocombustibles Presunción: Se desarrolla el conocimiento y la valoración por parte de los consumidores, sobre características y beneficios de los biocombustibles</p>