



**Sistema de evaluación y seguimiento:
Informe de evaluación del componente de gestión
de los primeros 7 CTDR**

Instituto de Desarrollo Rural

Secretaría Técnica de Desarrollo Rural

SETEDER-DI-11-2016

Diciembre- 2016

Contenido

Introducción	3
Estructura del informe.....	4
1. Modelo de gestión para resultados	5
2. Objetivo del informe.....	9
3. Procedimiento de validación	9
4. Metodología.....	10
4.1. Enfoque y Técnicas aplicadas	10
4.2. Territorios evaluados	11
5. Resultados.....	13
5.1. Análisis del instrumento cuantitativo	13
5.1.1. Conformación y funcionamiento de los CTDR: Gobernanza participativa ...	13
5.1.2. Gestión de Proyectos: Avances	24
5.1.3. Articulación: Participación institucional	33
5.1.4. Gestión institucional Inder.....	45
5.2. Análisis de grupo focal.....	49
5.2.1. Percepción del funcionamiento del CTDR	51
5.2.2. Percepción de la Gestión Inder.....	54
5.2.3. Articulación institucional-proyectos	56
5.2.4. Valoración general de la gestión de los CTDR.....	58
6. Hallazgos relevantes y recomendaciones	62
7. Anexos	68
Referencias	71

Introducción

El Instituto de Desarrollo Rural (INDER), a través de su Secretaría Técnica de Desarrollo Rural (SETEDER), se encarga de planificar, evaluar y dar seguimiento a los procesos de desarrollo rural territorial, contemplados desde la Ley 9036 de Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) a INDER, de cara a mejorar la gestión institucional en la inversión de recursos destinados a los 28 territorios conformados en el país.

La SETEDER con el afán de impulsar un proceso de evaluación interna de la Política de Desarrollo Rural Territorial (PEDRT) 2015-2030, propone un Sistema de Evaluación y Seguimiento (SES) que permita medir el cumplimiento de las metas y objetivos planteados desde la política, planes y proyectos gestados desde los territorios.

Uno de los componentes del Sistema de Evaluación y Seguimiento es la medición de la gestión de los CTDR; en donde luego de un proceso de validación del diseño metodológico se logra aplicar el instrumento de evaluación a los 7 primeros CTDR que han cumplido su primer año de gestión desde la aprobación de su PDRT; a saber los territorios: 1. Talamanca-Valle La Estrella, 2. Turrialba-Jiménez, 3. Puriscal-Mora-Turrubares-Santa Ana, 4. Osa, Golfito, Corredores, 5. Buenos Aires-Coto Brus, 6. Paquera-Cobano-Lepanto-Chira, 7. Upala-Guatuso-Los Chiles.

Esta medición basada en el modelo de gestión para resultados de desarrollo (GpRD); se orienta principalmente en la construcción de 22 indicadores que midan los resultados de la gestión realizada por los Comités Directivos en la ejecución de sus Planes de Desarrollo Rural Territorial; además mediante una técnica cualitativa con un Grupo Focal se logró extraer la percepción de los Consejos Directivos hacia aspectos relevantes en cuanto a; la gestión institucional del Inder en su territorio, el funcionamiento y resultado del CTDR y de la articulación institucional para alcanzar los resultados esperados.

Se podrá observar por medio de datos cuantitativos y análisis causales como han estado funcionando los CTDR; teniendo los primeros insumos para tener un panorama de la gestión en aras de mejorar y cumplir con los objetivos del plan a través de las acciones paliativas y preventivas para ejecutar y cumplir con los objetivos del modelo de gestión territorial y los objetivos de los PDRT.

Estos primeros resultados lograrán tener un acercamiento hacia las prioridades planteadas desde los actores territoriales y poder generar recomendaciones que le permita a la institución orientar las acciones estratégicas para lograr la generación de mecanismos que alineen los recursos institucionales hacia las necesidades planteadas en los territorios.

Estructura del informe

El informe de resultados se estructura de la siguiente forma: En la primer sección se expone el modelo metodológico de gestión para resultados en el cual se elaboró el sistema de evaluación de la gestión de los CTDR; seguidamente en la segunda sección los objetivos del informe; en la tercera se expone el proceso de validación tanto del diseño de la estructura del informe así como las visitas en campo que se tuvieron en los 7 CTDR evaluados, y la inducción a los y las representantes de las secretarías técnicas que completaron la información cuantitativa requerida. En la cuarta se expone el enfoque metodológico, las técnicas metodológicas y los territorios evaluados; en la quinta se presentan los resultados tabulados y analizados por los representantes de la Seteder; presentándolos en dos grandes componentes: **uno del análisis cuantitativo** a partir de cuatro grandes ejes: 1. Conformación y funcionamiento de los CTDR, 2. Gestión de Proyectos de los PDRT, 3. Articulación institucional y 4. Gestión institucional y **dos del análisis cualitativo** en tres componentes: 1. Percepción de la gestión del CTDR, 2. Percepción de la gestión de Inder en el territorio y 3. Articulación institucional y una valoración general de la percepción de los CD.

Al finalizar se realizará las conclusiones del informe y las recomendaciones a la Presidencia Ejecutiva y los órganos superiores para incorporar medidas correctivas y de mejora de los procesos de gestión llevados cabo en los territorios a través de los CTDR.

1. Modelo de gestión para resultados

La base metodológica del informe de evaluación se basa en el modelo de **gestión para resultados de desarrollo**; es un enfoque de gestión a través del cual una organización se asegura de que sus procesos, productos y servicios contribuyan al logro de resultados definidos; esta metodología ofrece un marco coherente para la planificación y las gestiones estratégicas, permitiendo mejorar aspectos de aprendizaje y responsabilidad en el ámbito público en la asignación de recursos y la toma de decisiones.

Mideplan, como institución rectora del país en la orientación de los procesos de planificación, gestión y evaluación de las estrategias conforme a las prioridades de gobierno; emite en el 2016 un marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados (GpRD) de Costa Rica; en donde *“su principal orientación es la forma de implementar una gestión de programas y proyectos efectiva, eficiente y transparente en la administración pública, bajo un enfoque por resultados que generen valor público y contribuyan al logro de los objetivos de desarrollo del país”*.

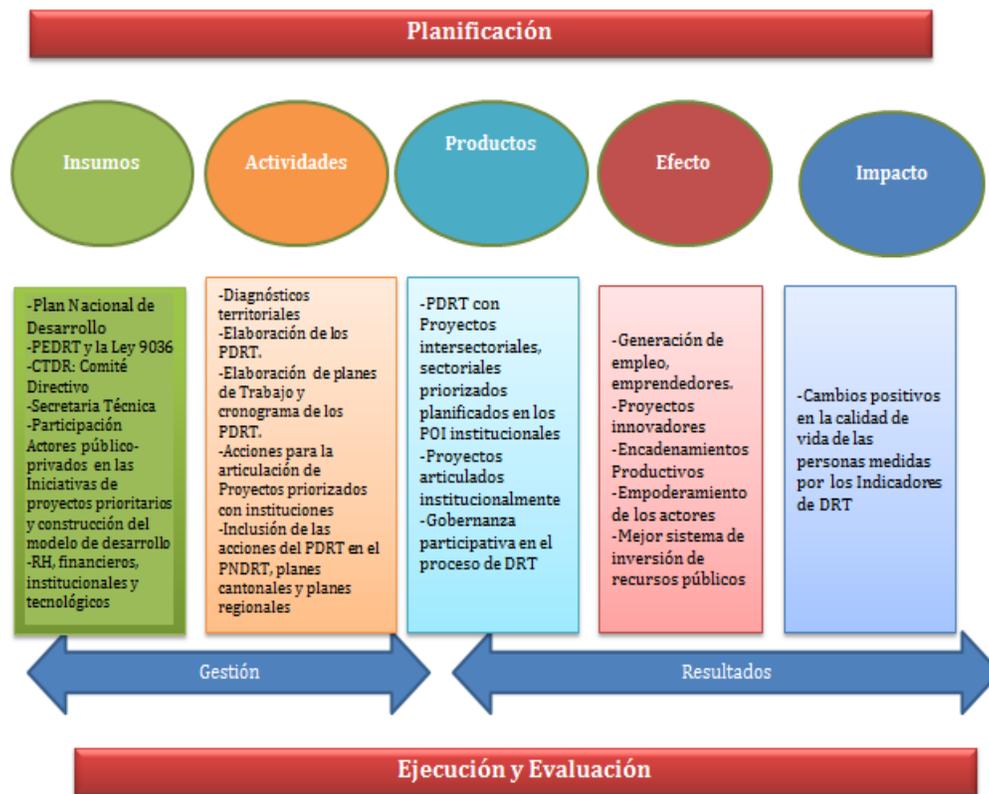
El instrumento básico de este modelo es la cadena de resultados, el cual permite comprender la transformación de los insumos y actividades en productos y que de estos se obtienen los efectos e impactos para el desarrollo y la generación de valor público.

Cuando se colocan en primer lugar los resultados que se desean alcanzar, se pueden definir y combinar los insumos y las actividades para lograrlos.

A partir de esto se construye la cadena de resultados de la Gestión territorial que viene promoviendo el Inder; permitiendo conocer los principales insumos que se cuentan tanto humanos como estratégicos para comenzar a actuar en el territorio como: Plan Nacional de Desarrollo, La PEDRT, los Comité Directivos (CD), las Secretarías Técnicas y los actores que participan en el proceso de construcción de los CDRT tanto públicos como privados; las actividades para lograr el proceso de gestión territorial corresponde a la elaboración de los PDRT, los PT y cronograma para su cumplimiento, así como planificar acciones de seguimiento para articular a las instituciones públicas vinculadas con los proyectos priorizados y la inclusión de las acciones de los PDRT en planes cantonales y regionales.; los productos esperados de estas actividades son los PDRT con los proyectos priorizados y planificados en los POI institucionales para su ejecución,

proyectos en marcha y un modelo de gobernanza donde los distintos actores de un territorio participan en la construcción de políticas públicas y estrategias de acción para su territorio. Esto lleva hacia los efectos esperados en cuanto al impacto de las acciones ejecutadas para el desarrollo de los territorios, que es la generación de empleo, innovación en los proyectos, encadenamientos productivos, empoderamiento de los actores y lograr una mejor inversión pública en los territorios. Esto como consecuencia llevará a generar un impacto ya sea positivo o negativo en los indicadores seleccionados para medir el desarrollo territorial.

Figura 1. Cadena de resultados de la Gestión Territorial

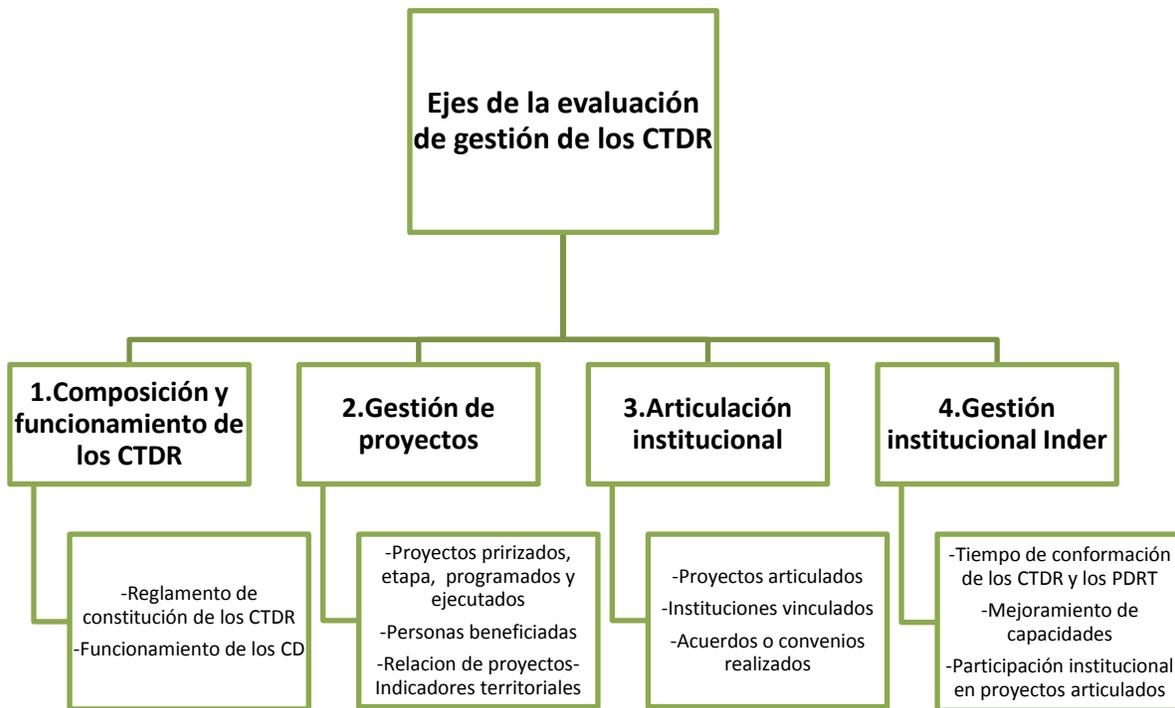


Fuente: SETEDER

Con esta identificación de los distintos procesos llevados a cabo en la gestión territorial se puede a partir de la identificación de los productos, efectos e impactos construir indicadores precisos y confiables; que permitirá evaluar la gestión de los CTDR; como organismo clave de gobernanza participativa en los territorios.

Los indicadores de resultados se plantearon a partir de cuatro grandes ejes que miden la gestión territorial mostrada en el siguiente esquema:

Figura 1. Ejes de la evaluación de gestión de los CTDR



Fuente: SETEDER

1. Eje de composición y funcionamiento de los CTDR: Este eje contempla indicadores que permita medir el cumplimiento en cuanto al Reglamento de composición y funcionamiento de los CTDR. Como se menciona en dicho reglamento los CTDR funcionarán a través de sus CD que serán electos en Asamblea General, y son los que se encargarán de velar por el cumplimiento del PDRT principalmente desde las acciones y planes planteados; cada CD tiene que formarse en una composición de 60% sociedad civil y un 40% instituciones y gobiernos locales; se debe de tener representación de los grupos vulnerables como jóvenes, personas con discapacidad, indígenas, adultos mayores; así como equidad de género. Además cada CD debe sesionar ordinariamente al menos una vez al mes para dar seguimiento a las acciones del PT.

2. Eje gestión de proyectos: Este eje mide aspectos técnicos en torno al cumplimiento de los PDRT de los 28 territorios para la construcción de indicadores, aquí se analiza principalmente las acciones de los CD y las secretarías técnicas en cuanto a la planificación y ejecución presupuestaria de los proyectos prioritarios planteados desde los Planes de Trabajo; así como el estado de los proyectos según el ciclo de vida de los proyectos (idea, prefactibilidad, factibilidad, ejecución) aquí juegan un papel importante tanto Inder como las instituciones públicas vinculadas en cada una de las sesiones por mesas de trabajo según el eje de la Ley 9036 (social, económica, ambiental, cultural y política) para la puesta en marcha y cumplimiento de los proyectos priorizados.

3. Eje de articulación institucional: Las acciones que se debe de realizar para lograr una buena gestión territorial con la ejecución de los proyectos priorizados es la articulación de las instituciones; ya que el éxito de los mismos depende en gran medida del aporte integral de las instituciones públicas; ya que la planificación de un proyecto prioritario donde participan varias instituciones desde cada ámbito; aportando en distintas etapas para el desarrollo del proyecto permitiendo unir esfuerzos y maximizar los recursos direccionándolos hacia las necesidades y prioridades territoriales.

Aquellos proyectos donde 2 o más instituciones se coordinan, es porque se están articulando en el territorio uniendo esfuerzos para llevar a cabo una acción estratégica del territorio que está vinculada con el PDRT. Esto es parte de lo que se exhorta desde la ley 9036 y la PEDRT.

4. Eje de gestión institucional Inder: Según lo indican las funciones del Inder planteadas en el artículo 15 de la Ley 9036, la institución como encargada de la ejecución de la PEDRT, debe: garantizar el bienestar, apoyo a los productores para mejorar su calidad de vida, promover la participación de los actores en procesos de desarrollo económico, ambiental, social e institucional y dotación de recursos tanto financieros como técnicos; estos aspectos permiten medir como ha estado la gestión del Inder en los territorios.

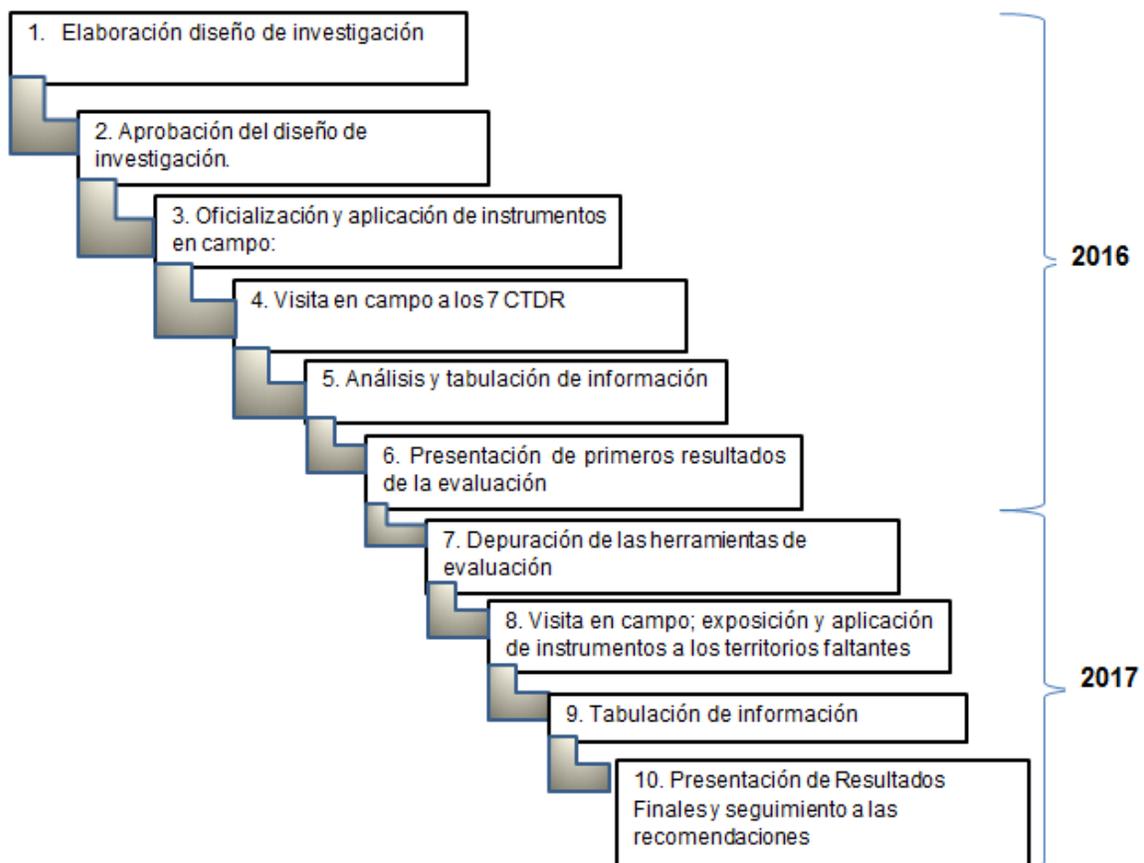
2. Objetivo del informe

Presentar los primeros resultados de la implementación de la metodología de gestión para resultados aplicada a los Consejos Directivos de los primeros 7 CTDR, que cumplieron con al menos un año de aprobación de su PDRT.

3. Procedimiento de validación

Los pasos para realizar el proceso de implementación de la evaluación es el siguiente:

Figura 2. Procedimiento de validación



Fuente: SETEDER

4. Metodología

4.1. Enfoque y Técnicas aplicadas

El enfoque de la evaluación es mixto, ya que se utilizaron técnicas cuantitativas y cualitativas para abordar la medición; esto debido a la profundidad que se quiere abarcar los temas de gestión de los CDRT generando información numérica y precisa y por otro lado un entendimiento a profundidad de los actores que serán evaluados. La recolección de datos se realizará simultáneamente. (ver Anexo 1: Herramientas cuantitativa aplicada a las Secretarías de los Consejos Directivos y Anexo 2: Herramienta cualitativa aplicada a los Consejos Directivos)

Cuadro 1. Enfoque y técnicas de evaluación

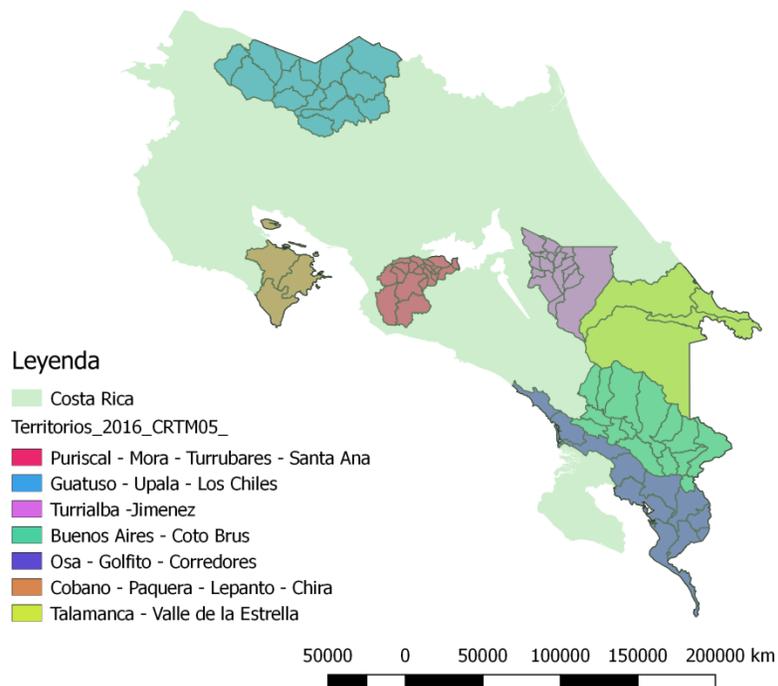
Enfoque	Fuente de información	Instrumento de evaluación	Población/ tamaño de la muestra
Enfoque cuantitativo: Los datos se generan como valores de variables predefinidas. La expresión de las variables es numérica	Fuentes primarias: Secretarías Técnicas de cada territorio que estarían suministrando la información de los indicadores a través de una Matriz de indicadores.	Encuesta de indicadores de gestión para los CTDR	7 de 28 PDRT con su respectivo Plan de trabajo
	Fuentes secundarias: En este caso se analizan documentos previos como la Línea Base de los Territorios, los PDRT y sus respectivos Planes de Trabajo por territorio		
Enfoque cualitativo: Los datos aparecen como texto y su análisis se basa sobre todo en encontrar de manera interpretativa, significado a su contenido; esto no excluye de que algunos datos se puedan transformar en datos cuantitativos	Fuentes primarias: -Comités Directivos, Secretarías Técnicas -Sociedad Civil e instituciones	Grupo Focal para medir la percepción de la gestión de los CTDR y las Secretarías Técnicas	Para el Grupo Focal se aplicará a los miembros de los CD. Grupos entre 6-17 personas.

Fuente: SETEDER

4.2. Territorios evaluados

Para la evaluación se eligieron 7 CTDR (Figura 1) con al menos un año de aprobación del PDRT, ya que para evaluar la gestión y la implementación de las acciones del PDRT se necesita al menos un año de tiempo para poder medir los primeros resultados y efectos de los PT en los territorios, como muestra el cuadro 3.

Figura 3. Mapa con ubicación de los territorios



Fuente: Elaboración propia con base en bases de datos de la SETEDER

Esta evaluación se debe ajustar a los años presupuestarios o años fiscales, para que cuando se den los resultados de la evaluación se logren implementar las mejoras necesarias e incidir en la planificación y presupuestos de las institucionales¹. Se busca continuidad en la evaluación y que se logre aplicar año a año.

¹ Ver Anexo 1 sobre ciclos presupuestarios y tiempos de medición del componente de Gestión e Impacto de los CTDR.

Cuadro 2. Territorios a evaluados, periodo de conformación, y aprobación de los planes.

Prioridad de Territorios a evaluar	Periodo de conformación del CD	Periodo de aprobación del PDRT	Periodo a evaluar
1.Talamanca-Valle la Estrella	Octubre 2013	Marzo 2015	
2.Turrialba-Jiménez	Abril 2014	Abril 2015	
3.Puriscal-Mora-Turrubares-Santa Ana	Junio 2014	Junio 2015	II Semestre 2016
4.Osa-Golfito-Corredores	Agosto 2014	Setiembre 2015	
5.Buenos Aires-Coto Brus	Setiembre 2014	Setiembre 2015	
6.Paquera-Cobano-Lepanto-Chira	Octubre 2014	Julio 2015	
7.Upala-Guatuso-Los Chiles	Diciembre 2014	Junio 2015	

Elaboración propia con base en datos suministrados de la página web de Inder: www.inder.go.cr

5. Resultados

La sección de resultados se divide en dos grandes subsecciones, estas son: 1. el análisis del instrumento cuantitativo que fue llenado por los y las representantes de las secretarías técnicas de los territorios y 2. el análisis de los grupos focales que fueron aplicados durante las visitas de campo de la Seteder a los comités directivos de los territorios. En cada uno se presentarán los principales resultados tabulados y analizados por el equipo evaluador.

5.1. Análisis del instrumento cuantitativo

El instrumento cuantitativo constó de 22 indicadores que abarcaban 4 módulos, estos son: 1. **Conformación y funcionamiento de los CTDR:** Este contempló principalmente el análisis de como se ha generado el proceso de gobernanza participativa, 2. **Gestión de Proyectos:** Esto es desde los avances de los proyectos planteados desde los PDRT y la articulación generada para desarrollarlos: 3. **Articulación institucional:** Medir el aporte que están realizando las instituciones para el desarrollo de los proyectos por dimensión de la Ley 9036; 4. **Gestión institucional Inder:** Inversión realizada en los territorios en: formación de capacidades, proyectos, y acciones estratégicas con las instituciones y los actores.

Los resultados principales de estos módulos se analizarán a continuación.

5.1.1. Conformación y funcionamiento de los CTDR: Gobernanza participativa

En esta sección se analiza la conformación y funcionamiento de los comités directivos de los territorios desde los 7 CTDR como ha sido la inclusión de los distintos sectores de las instituciones, sociedad civil y gobiernos locales a la hora de nombrar los consejos directivos, cómo ha estado la asistencia a las reuniones a la hora de planificar las acciones e iniciativas de proyectos para ejecutar sus PDRT.

5.1.1.1. Comparación por territorios de la conformación de los CTDR

7.1.1.1.1. Conformación Sociedad civil-instituciones en los CD

El cuadro 2 muestra el porcentaje de miembros que están nombrados según sociedad civil o Instituciones.

Cuadro 3: Estructura de conformación de los comités directivos por Instancia.

Indicador	Sociedad Civil	Instituciones
Paquera Cóbano Lepanto Chira	60%	40%
Talamanca Valle de la Estrella	60%	40%
Puriscal Turrubares Mora Santa Ana	69%	31%
Guatuso Upala Los Chiles	71%	29%
Buenos Aires Coto Brus	71%	29%
Turrialba Jiménez	60%	40%
Osa Corredores Golfito	66%	33%
General	66%	33%

Fuente: SETEDER, con base en información del área de Gestión y Organización Empresarial.

Existen 3 territorios que cumplen a cabalidad el 60-40 de participación de sociedad civil e instituciones, las cuales son: 1. Paquera-Cobano-Lepanto-Chira; 2. Talamanca-Valle la Estrella, y 3. Turrialba-Jiménez; en los casos donde no se cumple la tendencia es a una mayor participación de la sociedad civil en los comités directivos.

5.1.1.1.2. Conformación grupos prioritarios en los cd

Un aspecto muy importante a analizar dentro del porcentaje de participación de la sociedad civil, es la participación de los grupos de atención prioritaria como: jóvenes, adultos mayores, grupos étnicos, migrantes y personas con discapacidad, dentro del comité directivo. Entre los resultados se destacan:

Cuadro 4: Estructura de conformación por grupos prioritarios.

Indicador	Jóvenes	Adultos mayores	Grupos étnicos	Migrantes	Personas con discapacidad
Paquera Cóbano Lepanto Chira	1	1	0	0	0
Talamanca Valle de la Estrella	1	1	2	0	0
Puriscal Turrubares Mora Santa Ana	1	1	1	0	0
Guatuso Upala Los Chiles	1	1	1	1	0
Buenos Aires Coto Brus	0	1	1	1	1
Turrialba Jiménez	1	1	1	0	1
Osa Corredores Golfito	1	1	2	0	1

Fuente: SETEDER

En lo que respecta a los grupos prioritarios se tiene representantes de ellos según las características de los territorios, además cabe resaltar que la conformación de los mismos varía según fecha de constitución y según los estatutos que rigen cada comité directivo. Un ejemplo es el caso del comité directivo de Paquera-Cóbano-Lepanto-Chira donde el representante de jóvenes representa a los adultos mayores y personas por discapacidad, al contrario del comité directivo de Osa-Corredores-Golfito donde existe al menos una persona que representa a cada grupo prioritario. Por lo que no existe homogeneidad en la estructura de conformación a través de los territorios evaluados.

Resalta el hecho que los migrantes tienen representación en el Guatuso-Upala-Los Chiles y Buenos Aires-Coto Brus, y los grupos étnicos en territorios que tienen una mayor población indígena por lo que se encuentra un buen trabajo del Inder al identificar la proporcionalidad de los grupos prioritarios y su representación.

En promedio los grupos prioritarios representan un 5% de los espacios disponibles en los comités directivos.

5.1.1.1.3 Conformación por género

En línea con lo anterior se analiza el porcentaje de conformación por género, cabe resaltar que las mujeres tienen una representación asegurada en los comités, pero para efecto de incidencia de las iniciativas de las mismas es importante analizar la conformación por género, tal como se muestra en el cuadro 4.

Cuadro 5: Estructura de conformación según género

Indicador	Mujeres	Hombres
Paquera Cóbano Lepanto Chira	40%	60%
Talamanca Valle de la Estrella	40%	60%
Puriscal Turrubares Mora Santa Ana	31%	69%
Guatuso Upala Los Chiles	41%	59%
Buenos Aires Coto Brus	32%	68%
Turrialba Jiménez	50%	50%
Osa Corredores Golfito	38%	62%
General	39%	61%

Fuente: SETEDER

En general se detecta una tendencia de una mayor participación de los hombres en los comités directivos, lo que es congruente con una brecha de género acentuada en las zonas rurales del país como los muestran los resultados del Censo de población del 2011 y el censo agropecuario del 2014, (Lutz R., 2016). El territorio que muestra una paridad de género es Turrialba- Jimenez en una relación 50%-50%.

Es pertinente mencionar que no existe una normativa que imponga un límite de participación por género, como si existe en la participación institucional y de la sociedad civil.

5.1.1.2. Comparación de la asistencia a los comités directivos

En esta sección se analiza la participación de los miembros del comité directivo de enero a la fecha de levantamiento de la información (entre octubre y noviembre del 2016). La hipótesis consiste en que una participación activa de los miembros va a propiciar iniciativas y proyectos articulados de desarrollo en los territorios.

5.1.1.2.1. Asistencia de los grupos prioritarios

Según el reglamento de conformación y funcionamiento de los CD; para la ejecución del plan se deben de reunir una vez al mes; para lograr sincronizar la recolecta de la información con los ciclos presupuestarios.

Cuadro 6. Porcentaje de asistencia de al menos un representante de los grupos prioritarios, a reuniones ordinarias del comité directivo desde enero del 2016

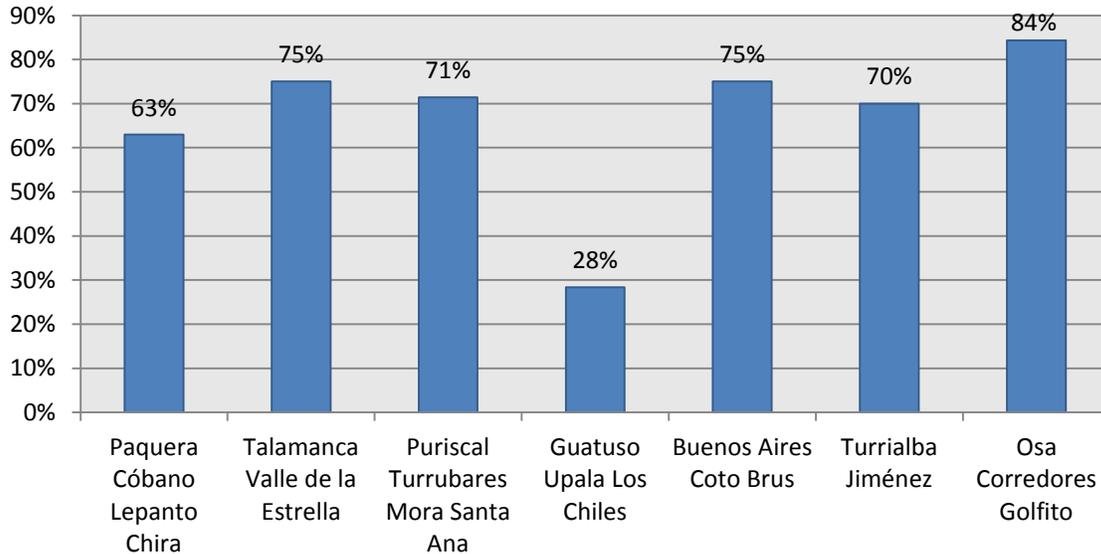
Territorio	Jóvenes	Mujeres	Adultos mayores	Grupos étnicos	Migrantes
Paquera Cóbano Lepanto Chira**	56%	78%	56%	n.a	n.a
Talamanca Valle de la Estrella	0%	100%	100%	100%	n.a
Puriscal Turrubares Mora Santa Ana	43%	100%	43%	100%	n.a
Guatuso Upala Los Chiles	33%	17%	0%	25%	67%
Buenos Aires Coto Brus	100%	100%	100%	75%	0%
Turrialba Jiménez	50%	90%	90%	50%	n.a
Osa Corredores Golfito	63%	88%	88%	100%	n.a

**En Cóbano--Paquera- Lepanto -Chira el representante de los jóvenes representa también al adulto mayor

Fuente: SETEDER

El cuadro 6 muestra el porcentaje de asistencia de los grupos prioritarios a las reuniones del comité directivo, en los datos se detecta alta variabilidad de la información entre territorios y a primera vista no es posible determinar una tendencia, para ello se calcula el porcentaje de asistencia global de los grupos prioritarios en el grafico 1.

Gráfico 1. Promedio de asistencia grupos prioritarios a las reuniones ordinarias de los comités directivos



Fuente: SETEDER

Recuadro 1: Resumen de observaciones de los secretarios técnicos la participación de los grupos prioritarios

Buenos- Aires Coto Brus (Secretario Técnico: Hernán Villalobos Pérez)

Se ha contado con una asistencia satisfactoria de los miembros que conforman el CTDR, incluyendo los Alcaldes de las dos Municipalidades y de los grupos vulnerables, con excepción del representante titular del grupo étnico, no así de la suplencia que si ha sido muy participativa.

Cobano – Paquera – Lepanto – Chira (Secretario Técnico: Marcela Gonzáles Vargas)

En cuanto a la participación de Instituciones se toma en cuenta 4 representantes, sin contar la secretaria del Inder, se colocan 9 participaciones, porque por lo menos en alguna de las 9 reuniones participó una de esas 4 personas, en el caso del MAG asistió a 8 y justificó 1, el INAMU asistió a las 9, la representante del SINAC asistió a 7 y justificó 2 y el del MEP asistió a 8 y justificó 1.

En cuanto a la representación de los Gobiernos Locales se debe tomar en cuenta que producto de los cambios de gobiernos locales se vio una disminución en la participación normal que venían dando los anteriores representantes, esto producto del acomodo interno de casa Intendencia (para los casos de Paquera, Cobano y Lepanto), la baja de asistencia se nota a partir de mayo. En el caso del territorio peninsular el representante de los jóvenes y de los adultos mayores es el mismo.

Guatuso- Upala- Los Chiles (Secretario Técnico: Socorro Angulo Méndez)

El representante de los Jóvenes renuncio, por cuestiones laborales, hasta la próxima asamblea se escoge a otro, el del sector indígena también renunció, se le envió una nota al Gobierno local no contestaron, el Comité decidió mantener esa silla hasta que se decidan, el sector de adulto mayor no está representado en el Comité, con respecto al sector mujer, la representante por salud no volvió en la próxima asamblea se escoge otra.

Osa- Corredores- Golfito (Secretario Técnico: Geisel Fallas Corrales)

Con respecto a la participación en las reuniones del comité directivo se aclara que las instituciones cuentan con tres puestos fijos

establecidos por estatuto, los cuales son nombrados por los CCCI de los tres cantones, a la fecha el CCCI de Osa ha participado 5 veces, CCCI de Corredores 7, CCCI de Golfito 6. Nuestro Consejo Territorial cuenta con representación de tres Municipalidades por tanto la del Cantón de Osa ha participado 2 ocasiones, la Municipalidad de Corredores 6 y la Municipalidad de Golfito 7. Las personas con discapacidad han participado 9 sesiones y JUDESUR 3. Es importante indicar que en el desarrollo de las sesiones se han atendido otras instituciones como SINAC- MIDEPLAN- A Y A.

Puriscal- Mora- Turrubares- Santa Ana (Secretario Técnico: Heriberto Vargas Guerrero)

Representación Gobiernos Locales: Durante el primer semestre 2016 no tuvimos representación de Gobiernos Locales debido a que por disposición de la asamblea constitutiva se nombró solamente un representante de los Gobiernos Locales y por motivos personales, renunció en diciembre 2015, siendo hasta la segunda asamblea en junio de 2016, que la asamblea elige un representante por cada gobierno local quedando dos titulares y dos suplentes. Representación Juventud:

El representante de la juventud renunció a finales del 2015, debido a su participación en procesos políticos de elección popular y no había suplente; por lo que se nombró un representante y un suplente en la asamblea de junio de 2016. Representación Adulto Mayor: Únicamente se nombró un titular en la asamblea constitutiva debido a falta de participación y por motivos de salud se tuvo que ausentar a partir de enero de 2016, nombrándose un titular y un suplente en junio de 2016. No hubo representación de la población migrantes en la asamblea.

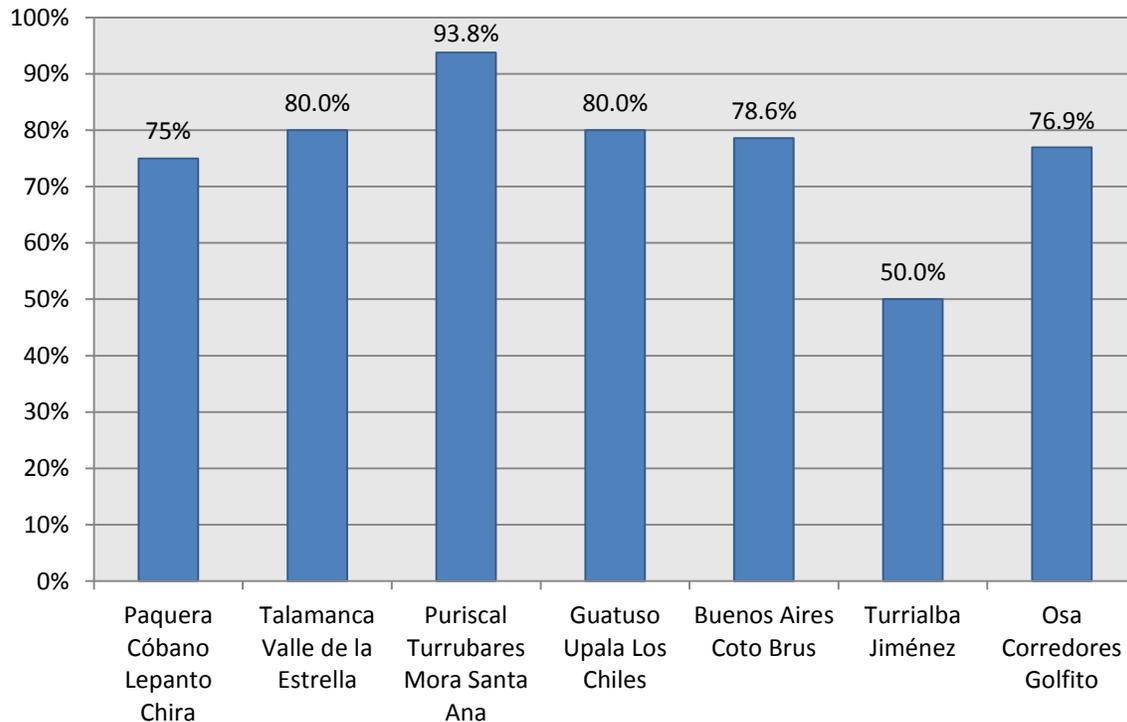
Fuente: SETEDER

Con los que respecta a la participación promedio de los grupos prioritarios se detecta un mínimo en el territorio de Guatuso-Upala-Los Chiles, este es explicado por una baja participación de los representantes de grupos étnicos, mujeres y adultos mayores (las causas de esta se detallan en el recuadro 1). Con lo que respecta a los otros territorios la participación es buena y ronda el 70%.

5.1.1.2.2. Asistencia de instituciones

Al analizar la asistencia de los representantes de la institucionalidad, se encuentran resultados interesantes, el porcentaje de asistencia de los representantes de la institucionalidad se muestra en el gráfico 2.

Gráfico 2. Porcentaje de asistencia de los representantes de la institucionalidad a las reuniones de los CD.

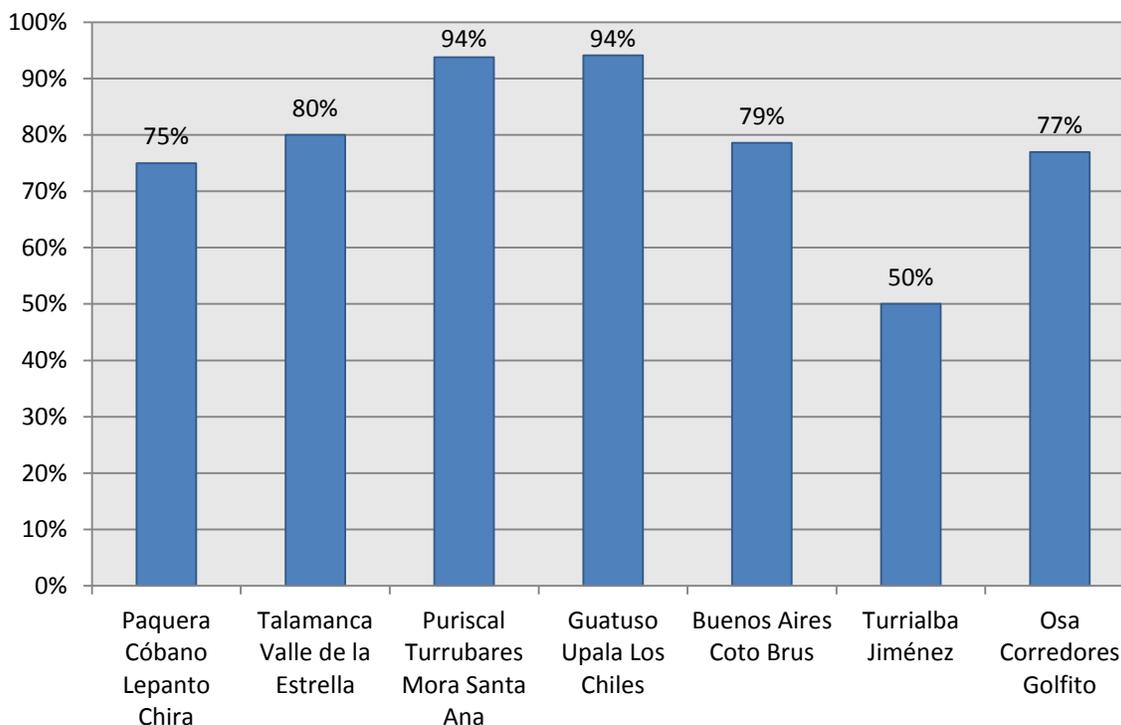


Fuente: SETEDER

Las instituciones tienen un record de asistencia promedio a las reuniones del comité directivo que ronda el 76%. Existen casos como el de Puriscal-Mora-Turrubares-Santa Ana, que tienen una participación muy por encima del promedio, pero por otra parte el record de asistencia de Turrialba-Jiménez se encuentra a más de 20 p.p .hacia abajo del promedio lo que es un valor significativamente bajo, lo cual es consistente con los resultados de la aplicación del grupo focal que serán analizados *a posteriori*.

Con el fin de analizar el porcentaje de asistencia global del comité directivo se le preguntó a los secretarios técnicos; ¿Cuál es el “Número de miembros que asisten habitualmente a las reuniones”?, y este valor se dividió entre el total de personas nombradas desde la conformación del territorio. El gráfico 3 muestra los resultados.

Gráfico 3. Porcentaje de asistencia promedio de los miembros del CD



Fuente: SETEDER

Los resultados muestran que la asistencia global es muy alta en el territorio de Puriscal-Mora-Turrubares-Santa Ana, y Guatuso- Upala- Los Chiles y en los territorios de Osa-Corredores-Golfito; Paquera-Cóbano-Lepanto-Chira. Pero es muy mala en el territorio de Turrialba – Jiménez, esto es explicado principalmente por la poca asistencia de los representantes de la institucionalidad a las reuniones del comité directivo.

En específico Puriscal-Mora-Turrubares-Santa Ana, presenta con diferentes instituciones, con cambios de jefaturas se limita la participación de los representantes de instituciones (MEP, Seguridad pública, Juventud). Por otro lado la responsabilidad del grupo de indígenas es excelente ya que el grupo que está presente en cada reunión

Para el territorio de Turrialba – Jiménez las instituciones no participan, hay los miembros del Comité Directivo denuncian que las Instituciones no están interesadas en el proceso, lo cual ha desmotivado a la sociedad civil.

Para el caso del territorio de Talamanca-Valle de la estrella, destaca la ausencia de la municipalidad de Talamanca en el proceso.

Para el territorio Cóbano-Paquera-Lepanto-Chira la participación de las intendencias, ha sido difícil debido al cambio de gobierno local, y no han participado en el proceso desde el inicio. Pero la situación ha ido cambiando

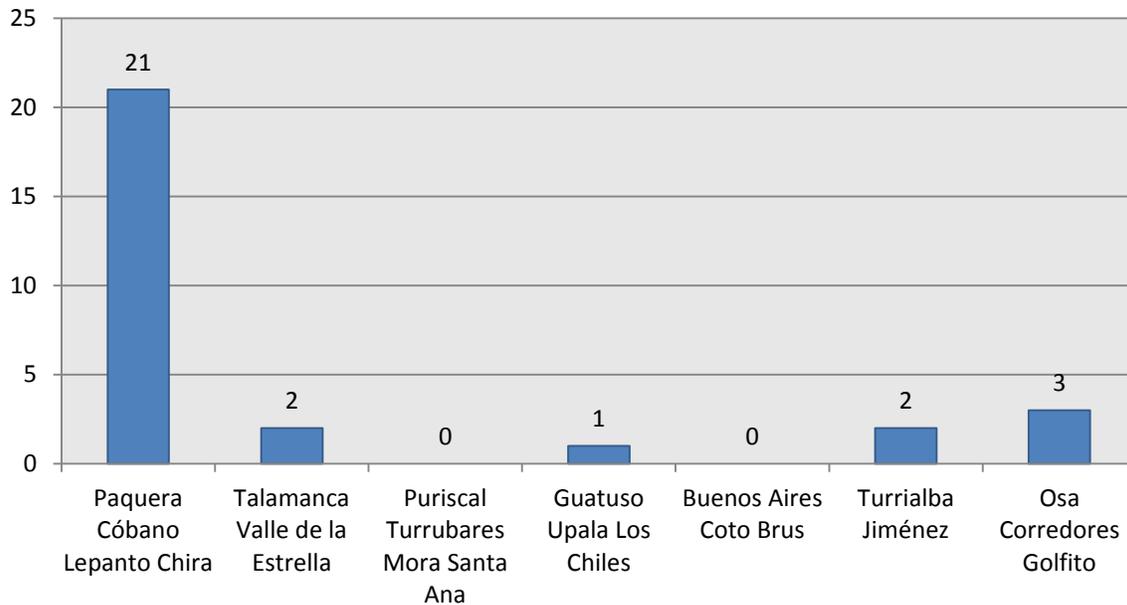
En el territorio de Buenos Aires- Coto Brus el comité directivo declara que es un proceso hacer el “clic” con la participación de las comunidades, ya que se esperaban resultados rápidos, con acciones individuales.

En el territorio de Osa-Golfito-Corredores el comité directivo declara que los alcaldes no han asistido a las reuniones de Comité Directivo, “ellos manejan presupuesto y son fundamentales”.

Por último, el comité directivo del territorio de Guatuso-Upala-Los Chiles indica participación de los grupos indígenas rotan mucho. Además denuncia la no participación de la alcaldía de Los Chiles, pero agrega que la participación de la alcaldía de Guatuso es buena.

Con lo que respecta a las reuniones extraordinarias, el gráfico 4 muestra el número de reuniones extraordinarias mantenidas por los comités directivos.

Gráfico 4. Número de reuniones extraordinarias



Fuente: SETEDER

Los resultados son muy variados, pero resalta el número de reuniones extraordinarias del comité de Cobano–Paquera–Lepanto–Chira, la secretaría técnica del territorio detalla que “muchos de los compañeros del comité hacen labores paralelas que no se pueden cuantificar” pero se han realizado “18 reuniones (3 de seguimiento con el MOPT, 9 reuniones de Comité Ejecutivo (Presidente, Vicepresidente y Secretaría), y se realiza una reunión antes de cada reunión ordinaria.” Y otras reuniones como “1 para planificación taller mujeres, 1 en las islas, 3 con la Universidad Nacional, 1 reunión para becas, 1 reunión para fortalecimiento institucional MEIC, 2 participaciones temas de estrategia de agua con Guanacaste)”.

Por otra parte, el caso de Buenos Aires- Coto Brus, que hasta la fecha no ha considerado necesario realizar sesiones extraordinarias. El caso de Guatuso-Upala-Los Chiles que ha tenido una reunión extraordinaria.

5.1.2. Gestión de Proyectos: Avances

Una de las acciones más importantes de los PDRT es la gestión de llevar a la práctica todas las iniciativas prioritarias planteadas por los territorios. Las iniciativas prioritarias reflejan en ideas de proyectos las acciones que son necesarias para llevar a cabo un proceso de planificación, con el fin último de lograr su ejecución.

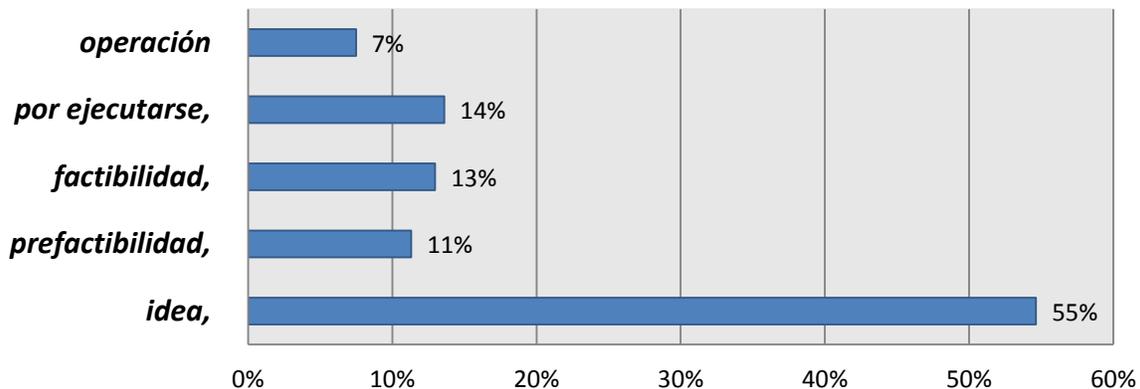
Esas iniciativas o proyectos deben de ir alineados con las prioridades planteadas desde la línea base territorial ²y su PDRT, ya que de llevar a cabo estas ideas de proyectos esto permitirá en el largo plazo ir disminuyendo las brechas de desarrollo entre los urbano y lo rural.

En esta sección se analizará en qué etapa se encuentran las iniciativas de los proyectos planteadas por territorio, área según los cinco ejes de la PEDRT y la cantidad de proyectos determinados por dimensión de la ley

5.1.2.1. Estado de los proyectos

Analizando el estado de los proyectos se determinó que existe una concentración muy fuerte en ideas de proyecto y una disminución muy considerable en proyectos en etapas de factibilidad y operación. Esto es un indicador de un cuello de botella en la transformación de ideas de proyectos a proyectos formales.

Gráfico 5. Porcentaje de proyectos por etapas de implementación (idea, prefactibilidad, factibilidad, por ejecutarse, operación)

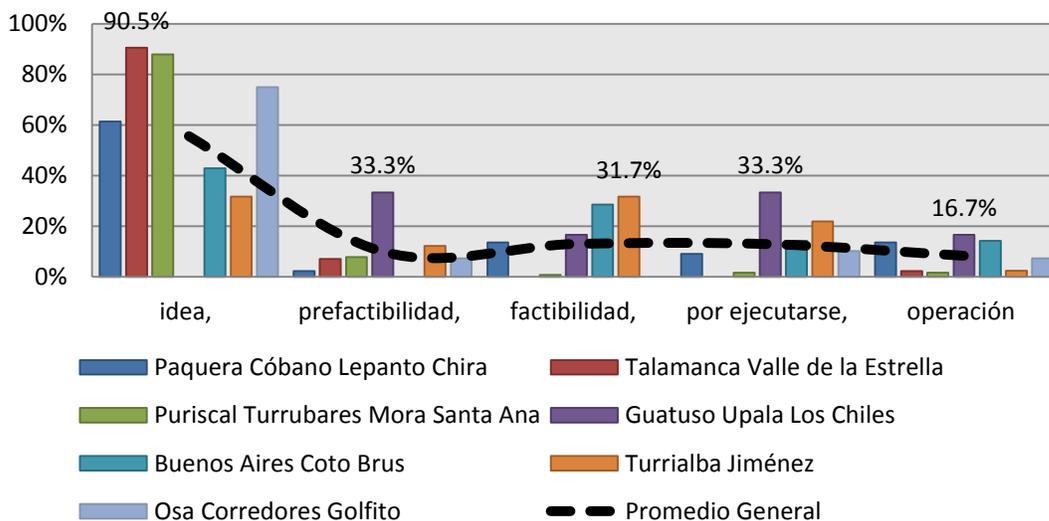


Fuente: SETEDER

² Los 6 documentos (uno para cada región de planificación de Mideplan) donde se detalla la línea base de indicadores prioritarios y las brechas en desarrollo, para cada territorio.

Del total de 283 proyectos identificados por los territorios, se muestra en el gráfico la mayor parte de las iniciativas planteadas están en etapa de idea representando un 55%, seguido en segundo lugar de proyectos por ejecutarse representando un 14%. Esto nos muestra como hay un bajo porcentaje de iniciativas por ejecutarse, en pre factibilidad, factibilidad y por último en operación representando el valor más bajo con un 7%, lo que representa 18 proyectos a través de los 7 territorios.

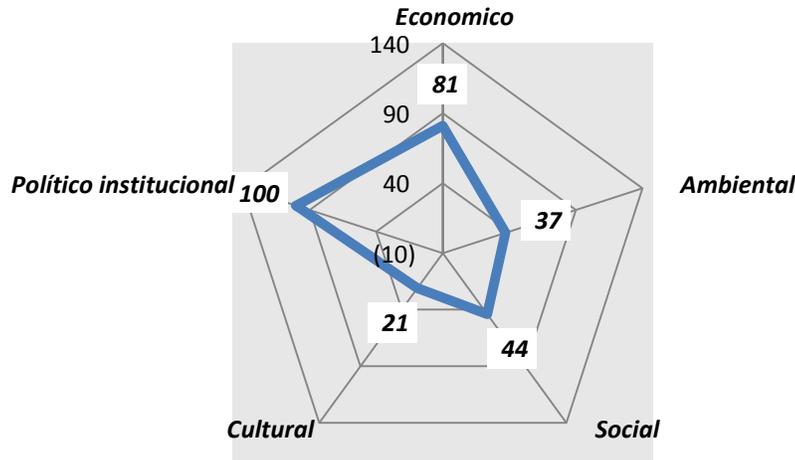
Gráfico 6. Porcentaje de proyectos según etapas de implementación por territorio



Fuente: SETEDER

En este gráfico se observa como los territorios que cuentan con más iniciativas en idea son Puriscal-Mora-Turrubares-Santa Ana y Talamanca-Valle la Estrella con un 90% de concentración; en prefactibilidad se encuentran más las iniciativas de Guatuso-Upala- Los Chiles (un 33%); en factibilidad Turrialba-Jimenez y Buenos Aires-Coto Brus destacan con valores cercanos a 30%. Con lo que respecta a los proyectos en operación el máximo de concentración es de 16,7% y es para el territorio de Guatuso – Upala - Los Chiles. Estos resultados muestran que la concentración en ideas es una tendencia de todos los territorios evaluados en ninguno de los casos, cantidad de proyectos en ejecución es mayor que cualquier otro de las categorías.

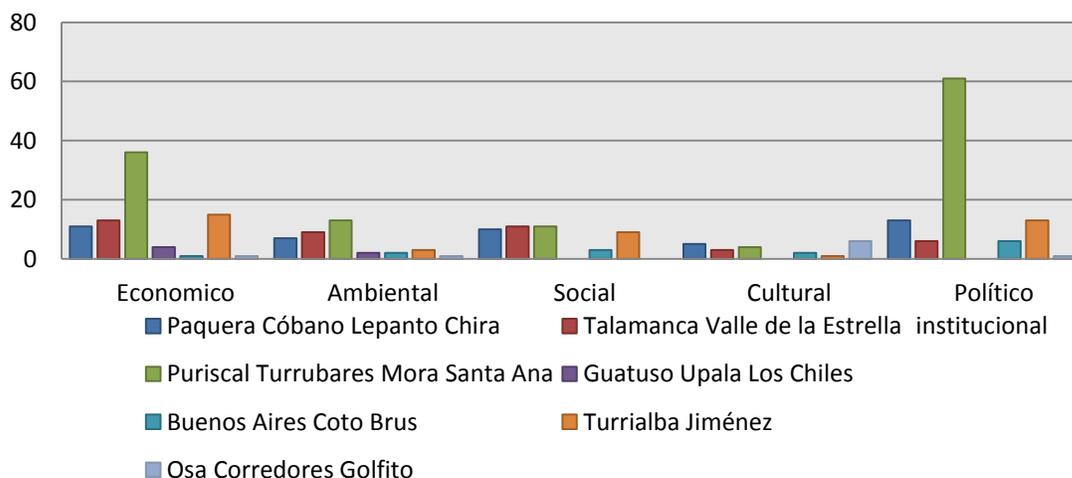
Gráfico 7. Cantidad de proyectos según dimensión de la Ley 9036



Fuente: SETEDER

Con lo que respecta a las dimensiones, las secretarías técnicas, clasifican los proyectos se concentran en lo Económico, y Político Institucional. Si se analizan a fondo este dato se puede determinar que es congruente con la tendencia general de los Planes de Desarrollo Rural Territorial, de converger a proyectos de infraestructura, principalmente carreteras y puentes, y proyectos productivos.

Gráfico 8. Cantidad de proyectos según dimensión de la Ley 9036, por territorio



Fuente: SETEDER

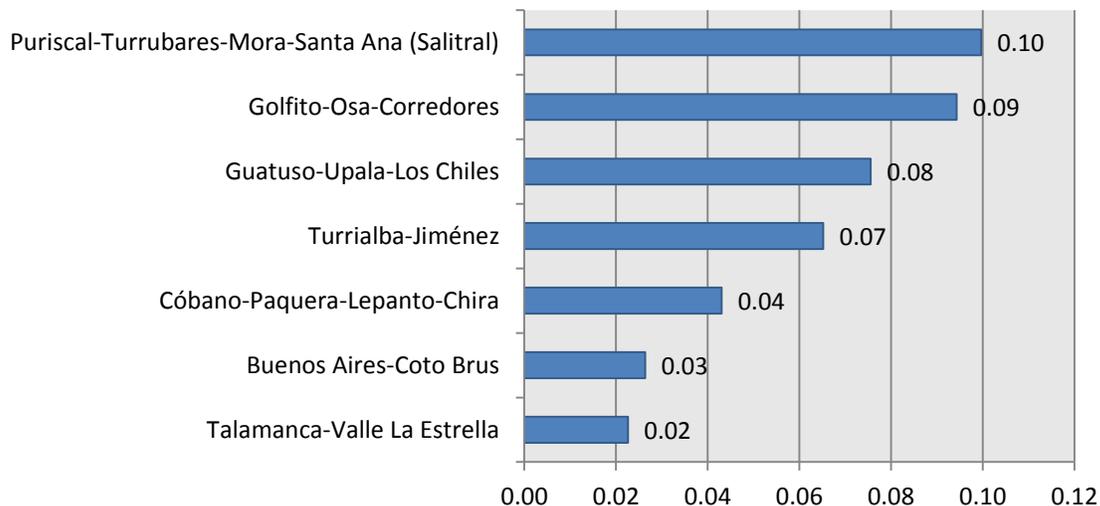
Ahora bien, cuando se analiza el dato a través de los territorios se detecta que el territorio Puriscal-Mora-Turrubares-Santa Ana eleva el promedio, esto debido a que cuando se elaboró el Plan de Desarrollo del territorio la dimensión político institucional e infraestructura se consideraron como una sola. El territorio tiene en esta dimensión tres proyectos con perfil elaborado:

- el del Centro de Agronegocios y Capacitación de APROCETU,
- Cementado Polka
- el de Mejoramiento drenajes y pavimento ruta Nacional 314 Floralia

5.2.1.2. Relación entre proyectos priorizados e indicadores territoriales.

La línea base territorial muestra una serie de orientaciones que debía de seguirse a la hora de elaborarse los PDRT; a pesar de que esta acción no se realizó³; es importante hacer una valoración sobre cómo se ajustan o se desvían las iniciativas de proyectos respecto a la línea base territorial; a continuación en el siguiente gráfico se muestra, cuales territorios tienen una desviación mayor.

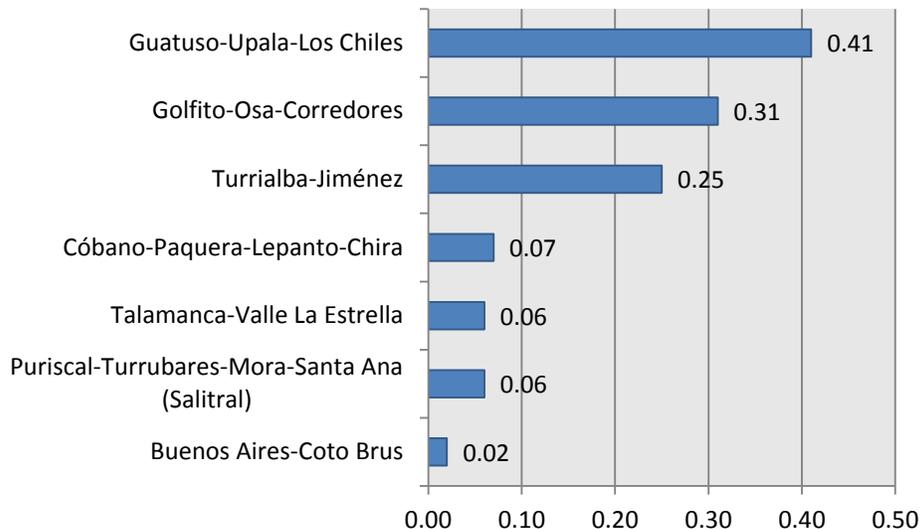
Gráfico 9. Desviación de la priorización de los proyectos por ejes con respecto a la priorización de proyectos por indicadores territoriales, en puntos porcentuales



Fuente: SETEDER

³ No se realizó porque la sistematización de indicadores llegó después de la creación de los planes, pero cabe resaltar que los territorios usaron indicadores en sus planes; solo que estos no estaban sistematizados.

Gráfico 10. Desviación de la priorización de los proyectos por ejes con respecto a las iniciativas de proyectos, en puntos porcentuales



Fuente: SETEDER

Cuando se analiza las desviaciones entre los proyectos emprendidos por los territorios y las prioridades de los territorios según el “Estudio Análisis de situación DRT y priorización de territorios en Costa Rica”, se detecta que existe una desviación entre los proyectos emprendidos por eje, y los indicadores territoriales, en los territorios de Guatuso- Upala- Los Chiles, Puriscal- Mora- Turrubares- Santa Ana, y Osa-Golfito-Corredores. Cabe resaltar que los indicadores sistematizados por eje no existían al inicio de la creación de los planes.

Ahora bien si se compara estos resultados con las iniciativas plasmadas en los Planes de Desarrollo Rural Territorial de los territorios Guatuso-Upala-Los Chiles, Golfito-Osa-Corredores, Turrialba-Jiménez presentan las mayores diferencias.

El territorio Guatuso-Upala-Los Chiles es el que tiene una mayor desviación respecto a lo que plantearon en su PDRT y las prioridades según la línea base territorial, esto principalmente a que las prioridades deben de enfocarse a:

Purisca- Mora-Turrubares-Santa Ana, trabajar en la prevención de desastres naturales, también en el aprovechamiento de incentivos eco sistémicos (Pago por Servicios

Ambientales, entre otros), generar los mecanismos necesarios para atender un alto porcentaje de adultos mayores del territorio, además de generar emprendimientos para que las mujeres se inserten en el mercado laboral, y aumentar las alianzas público – privadas.

Golfito-Osa-Corredores, impulsar la creación de empleo, principalmente en mejorar la participación de la mujer en empleos del sector privado. Aumentar la calificación del empleo que se encuentra principalmente en “Ocupaciones elementales”, mejorar el acceso a servicios públicos (comunicaciones y servicio eléctrico) y las condiciones de vivienda de calidad, además impulsar programas para el manejo de ecosistemas enfocado en el manejo de residuos.

Guatuso-Upala-Los Chiles, el territorio concentra sus necesidades en el eje de Economía Rural y Equidad e Inclusión, Pero cabe resaltar que en todos los ejes, el territorio posee prioridades altas.

Turrialba-Jiménez, en el eje de política de economía rural resulta imperativo impulsar una mejora la baja tasa de ocupación, mediante proyectos productivos, con un énfasis en la participación de la mujer en empleo, En temas de gestión institucional los indicadores muestran rezagos en el Índice de Gestión Municipal de la CGR, así como los mecanismos de rendición de cuentas y el acceso a la información. Los indicadores muestran que se deben fortalecer los lazos entre lo público y la empresa privada para generar articulaciones que desencadenen el desarrollo.

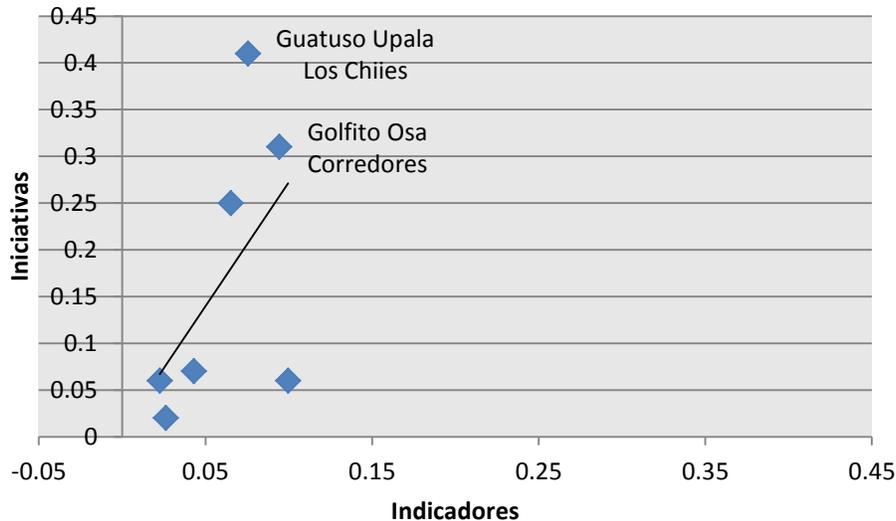
Cóbano-Paquera-Lepanto-Chira, en este territorio es fundamental mejorar el nivel de rendición de cuentas y aumentar la asociación entre actores es fundamental.

En los territorios de **Buenos Aires-Coto Brus y Talamanca-Valle de la Estrella**, las diferencias entre los indicadores, las iniciativas y los proyectos ejecutados es mínima, se va trabajando en congruencias a las prioridades de los indicadores.

Combinando ambas instancias se detecta que el Guatuso-Upala-Los Chiles y Golfito-Osa-Corredores, representan los territorios con mayores diferencias en ambas instancias; planes de desarrollo rural territorial e indicadores territoriales. Esto representa una

oportunidad de mejora en la aplicación de la planificación de los proyectos de los territorios en cuestión.

Gráfico 11. Relación entre las diferencias entre los proyectos y las iniciativas e indicadores



Fuente: SETEDER

Pero cabe resaltar que la priorización de proyectos se encuentra porcentualmente más cercana a los resultados de los indicadores que a las iniciativas plasmadas en el plan de desarrollo rural. A las secretarías técnicas se les aplicó dos preguntas cualitativas, para conocer los resultados de sus apreciaciones en cuanto a dificultades y propuestas de mejora en la gestión de proyectos, esos resultados se presentan a continuación.

7.1.2.3. Dificultades y propuestas de mejora para la gestión de proyectos

A los secretarios técnicos se les aplicó dos preguntas cualitativas, para conocer los resultados de sus apreciaciones en cuanto a dificultades y propuestas de mejora en la gestión de proyectos, esos resultados se presentan a continuación.

Recuadro 2. ¿Qué dificultades han encontrado para la ejecución de los proyectos? Indique tres

Cobano – Paquera – Lepanto – Chira (Secretario Técnico: Marcela Gonzáles Vargas)

El poco personal, saturación de tareas tanto de nosotros como de las otras instituciones, la alineación de presupuesto y programaciones de las diversas instituciones, la falta de capacidades de las organizaciones.

Talamanca- Valle de la Estrella (Secretario Técnico: Silvia Camareno Garro)

La competencia a la hora de formular y ejecutar proyectos, poco conocimiento local. La variabilidad de los trámites cuando el proyecto es articulado, ya que eso cambia tiempos y horizontes de ejecución. No se han creado herramientas de evaluación y seguimiento, esto en aras de medir el impacto de las acciones conjuntas.

Puriscal –Mora- Turrubares- Santa Ana (Secretario Técnico: Heriberto Vargas Guerrero)

Dificultades en la formulación de proyectos. Dificultades en la articulación financiera de los proyectos. Falta de claridad en las rutas para la tramitología de los proyectos.

Guatuso- Upala -Los Chiles (Secretario Técnico: Socorro Angulo Méndez)

Poca voluntad política, ha sido una lucha para poder lograr los recursos, se ha hecho con mucho empoderamiento de los miembros del Comité Directivo.

Buenos Aires Coto Brus (Secretario Técnico: Hernán Villalobos Pérez)

Falta de experiencia en la articulación con instituciones. Poca Planificación y plazos de ejecución muy ajustados a la realidad de la zona. Sistema burocrático conllevan atrasos involuntarios para la ejecución de las obras.

Turrialba Jiménez (Alexander Monge Monge)

Solo se presenta INDER como institución a desarrollarlos. Problemas en la formulación de los proyectos. Gran demanda de proyectos

Osa- Corredores- Golfito (Geisel Fallas Corrales)

Dentro de las principales dificultades destacan: Estudios técnicos, diseños, problemas con las construcciones, elaboración de proyectos.

Fuente: SETEDER

En cuanto a las dificultades (Recuadro 2); la tramitología, falta de financiamiento, la disposición de otras instituciones a trabajar articuladamente y dificultades en la formulación de proyectos destacan como común denominadores. Lo anterior es congruente con las problemáticas mencionadas en esta sección donde las ideas de proyecto tienden a no transformarse en proyectos formales.

Recuadro 3. ¿Cuáles serían las propuestas de mejora para la gestión de proyectos? Indique tres

Cobano – Paquera – Lepanto – Chira (Secretaria Técnica: Marcela Gonzáles Vargas)

Capacitación a las organizaciones, alianzas con universidades, más personal.

Talamanca- Valle de la Estrella (Secretaria Técnica: Silvia Camareno Garro)

Iniciar procesos de formación en la gerencia de proyectos rurales. Crear una ruta única de elección Institucional de proyectos, para homologar procesos de ejecución. Igualmente, identificar procesos de evaluación, seguimiento e indicadores con la finalidad de medir, evaluar y mejorar.

Puriscal- Mora- Turrubares –Santa Ana (Secretario Técnico: Heriberto Vargas Guerrero)

Estandarizar los formatos para la formulación de proyectos a nivel de instituciones. Realizar un ordenamiento en la planificación de presupuestos Institucionales y Gobiernos Locales para que coincidan los periodos de presupuestarios.

Guatuso- Upala- Los Chiles (Secretario Técnico: Socorro Angulo Méndez)

Que en ves que los miembros del comité vayan a buscar los recursos a las Instituciones, deberían ser estas las que lleguen al comité a preguntar en que tienen disponibilidad de recursos para proyectos.

Buenos Aires Coto Brus (Secretario Técnico: Hernán Villalobos Pérez)

Revisar, y mejorar los plazos de aprobación de los proyectos, así como los requerimientos. Mayor coordinación a nivel interinstitucional en la parte técnica para la asignación de presupuestos consecuentes con los costos de las obras. Falta planeación y coordinación entre oficinas

Turrialba Jiménez (Secretario Técnico: Alexander Monge Monge)

Claridad en el proceso de admisibilidad e idoneidad de las organizaciones. Oferta Institucional local para los proyectos. Más proyectos articulados en donde haya un buen aporte de las otras instituciones, ojala bianuales.

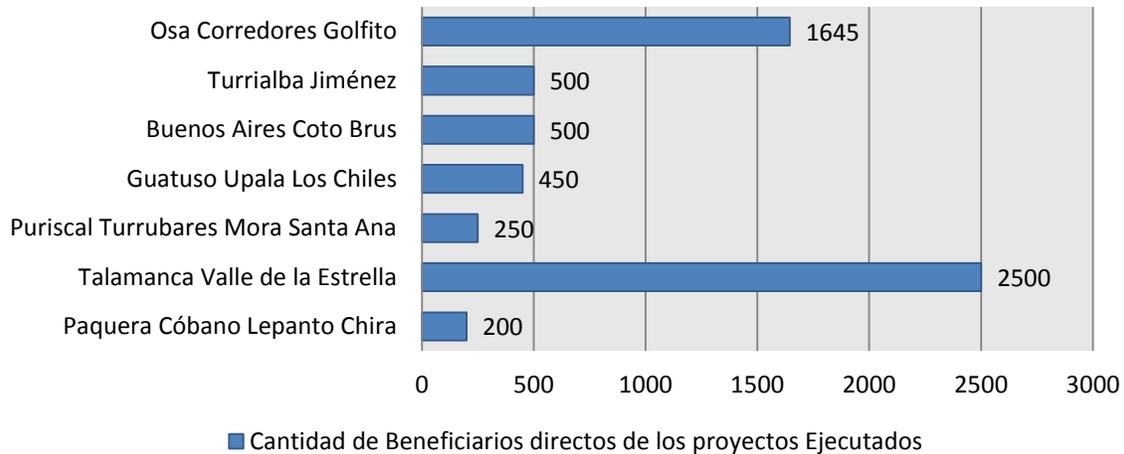
Osa Corredores Golfito (Secretario Técnico: Geisel Fallas Corrales)

Establecimiento de una unidad de proyectos para el acompañamiento de las familias y organizaciones que permita la formulación de proyectos sociales y productivos. Mayor empoderamiento por parte del C.D. Crear una visión de proyectos estratégicos. Fortalecer los CD para la gestión y seguimiento a los proyectos.

Fuente: SETEDER

En cuanto a las propuestas de mejora (Recuadro 3) los secretarios técnicos presentan temas en común, estos son: generar una estandarización de admisibilidad, definir plazos mínimos de trámites, capacitación y generación de capacidades en temas de gestión de proyectos.

Gráfico 12. Cantidad de Beneficiarios directos de los proyectos ejecutados (Estimación de la secretaría técnica de cada territorio)



Fuente: SETEDER

Con lo que respecta al nivel de impacto de los proyectos, se puede aproximar mediante el número de beneficiarios de los proyectos. Al realizar esta consulta a los secretarios técnicos, se obtiene que el territorio de Talamanca Valle de la Estrella.

5.1.3. Articulación: Participación institucional

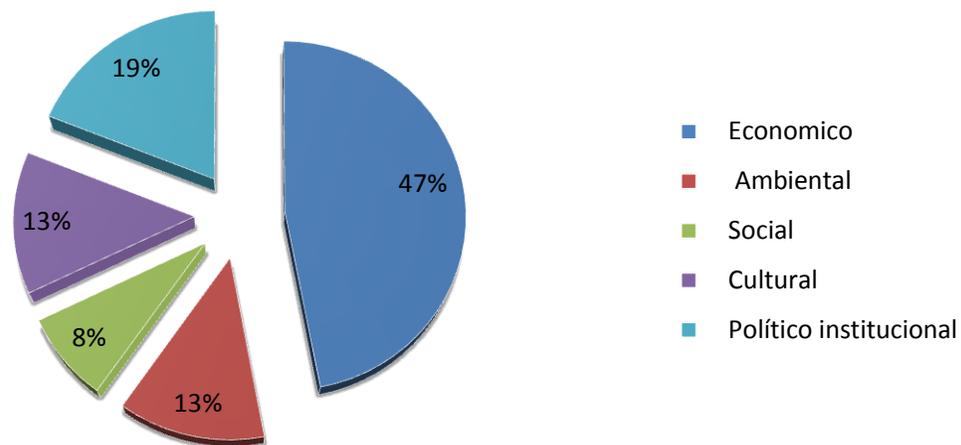
En esta sección es muy importante analizar la articulación de las instituciones en los distintos proyectos que se planifican en los territorios, en estos se lleva un proceso de valoración interna de los CD, priorización y programación para llevarlos a la práctica.

Entendiendo articulación institucional como: la incorporación de dos o más instituciones (ya sea incluyendo o no el Inder) para el desarrollo de un proyecto; se analizó algunos datos importantes como; los proyectos articulados por eje, la cantidad de instituciones vinculadas por proyecto y proyectos articulados con instituciones; esto nos permitirá ver cómo se va avanzando hacia una visión integral de los proyectos.

5.1.3.1. Proyectos articulados por eje y por territorio

A continuación se destaca el porcentaje de proyectos articulados por eje de la Ley 9036. Cabe resaltar que de los proyectos identificados 109 proyectos son articulados con las instituciones

Gráfico 13. Porcentaje de proyectos articulados según el eje de la Ley



Fuente: SETEDER

En el gráfico 13 muestra que el 47% de los proyectos articulados se concentra en el eje económico, ahora bien esto es diferente al resultado obtenido con el total de proyectos donde las acciones se concentran en un mayor porcentaje en lo político institucional. La tendencia de concentrarse en el eje económico es una tendencia que se repite a través de los territorios (gráfico 13).

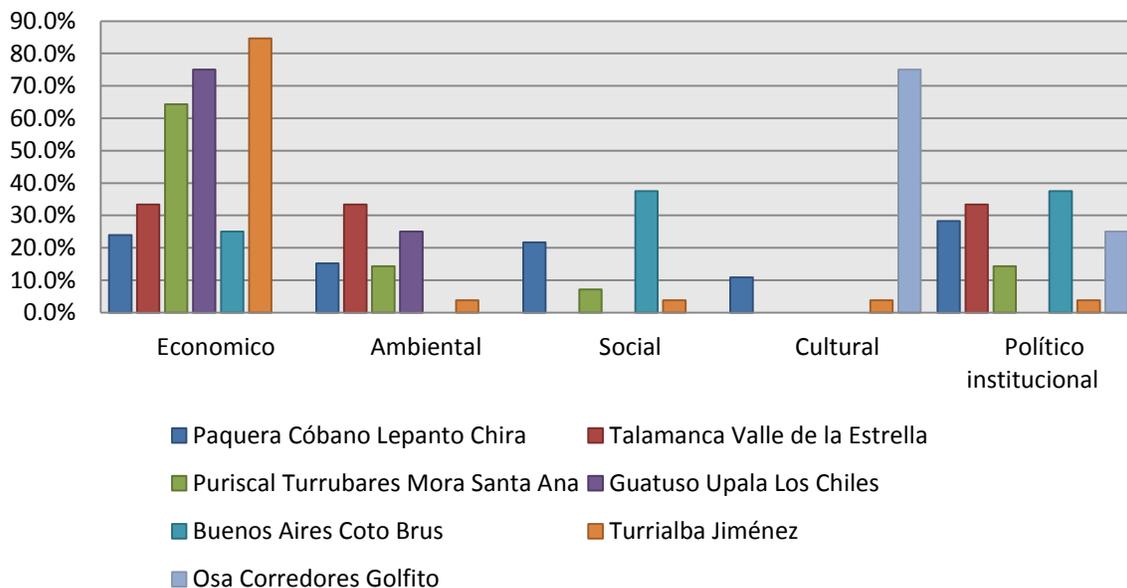
De manera específica el gráfico 14 destaca que eje económico es el que más tiene proyectos articulados; en este se muestra como eso corresponde a los territorios de Turrialba-Jiménez; Guatuso-Upala-Los Chiles y Puriscal-Mora-Turrubares y otro eje que se concentran la mayor cantidad de proyectos articulados son el del Político institucional, en este se ve como el territorio de Buenos Aires-Coto Brus y Talamanca-Valle la Estrella son los que tienen más proyectos articulados.

Entre los proyectos articulados destacan los proyectos de apoyo a la producción y comercialización. Algunos casos de proyectos de este tipo que se encuentran en ejecución son: Acerola y Romanas Coopechires, en Puriscal Mora Turrubares Santa Ana, y en el mismo territorio los proyectos ya ejecutados de la Planta de Mango en Turrubares y Malla Asomoga.

En otros territorios como en Buenos Aires Coto Brus se han identificado ideas de proyectos en todas las dimensiones, sin embargo la prioridad del CD se ha orientado a lo económico, social, político institucional. En palabras de la secretaria técnica “Se requiere más acompañamiento técnico para concretar ideas y elaborar proyectos en lo ambiental y cultural”.

En este sentido, los CD enfocan en generar sus prioridades a temas de impulso económico y encuentran en las instituciones el apoyo para este tipo de proyectos, que son muy concretos, y responden a una percepción de necesidad de infraestructura y empleo.

Gráfico 14. Porcentaje de proyectos articulados por eje, por territorio



Fuente: SETEDER

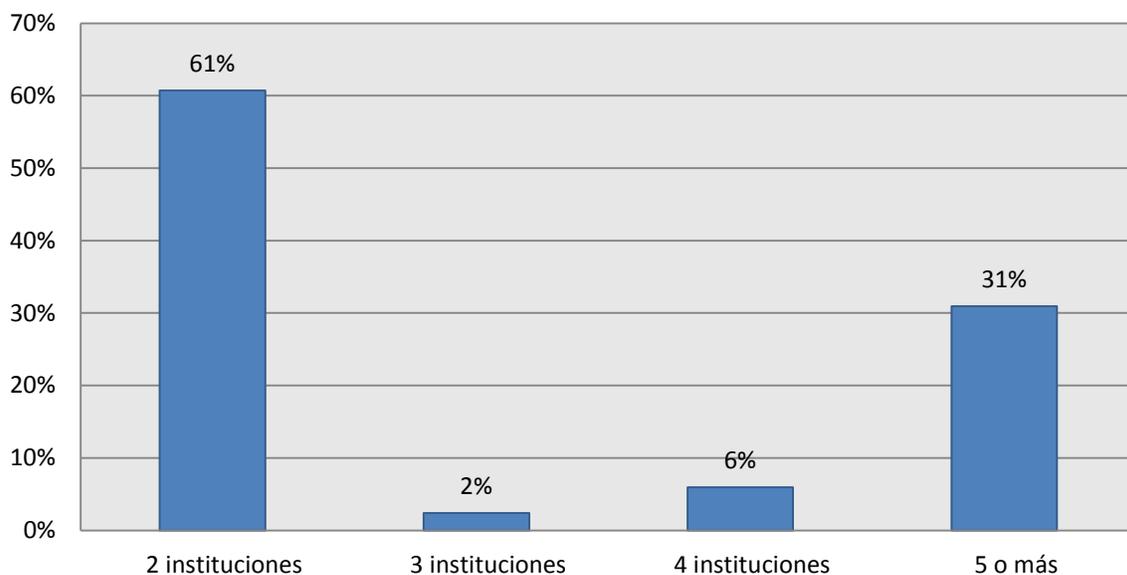
En el territorio de Osa-Golfito-Corredores, el secretario técnico indica que se trabaja en comisiones para seguimiento a algunos proyectos tales como: “Proyecto de camino los

Plancitos”, “Altos de Buriki”, “ruta hacia Punta Burica” que corresponden al área económica. Además se detallan esfuerzos para la conformaron comisiones según las dimensiones del Plan de Desarrollo las cuales priorizaron uno o dos proyectos por dimensión. Se denota que existe un esfuerzo grande de coordinación para lograr articular proyectos, y darle seguimiento a los compromisos de las instituciones.

5.1.3.1. Proyectos articulados con las instituciones

En el gráfico 15 se detalla el porcentaje de proyectos articulados según el número de instituciones que participan, esto nos permite observar cómo se está orientando la participación de las instituciones y cuales están participando en los procesos de gestión territorial:

Gráfico 15. Porcentaje de proyectos articulados con las instituciones



Fuente: SETEDER

En el gráfico 15 se detalla el porcentaje de proyectos articulados según el número de instituciones que participan. En este gráfico se detecta que la mayor cantidad de proyectos que son articulados, lo son con 2 instituciones, destaca una segunda concentración de proyectos que son articulados por 5 o más instituciones. El gráfico 16 muestra el porcentaje de proyectos en los cuales participan las instituciones.

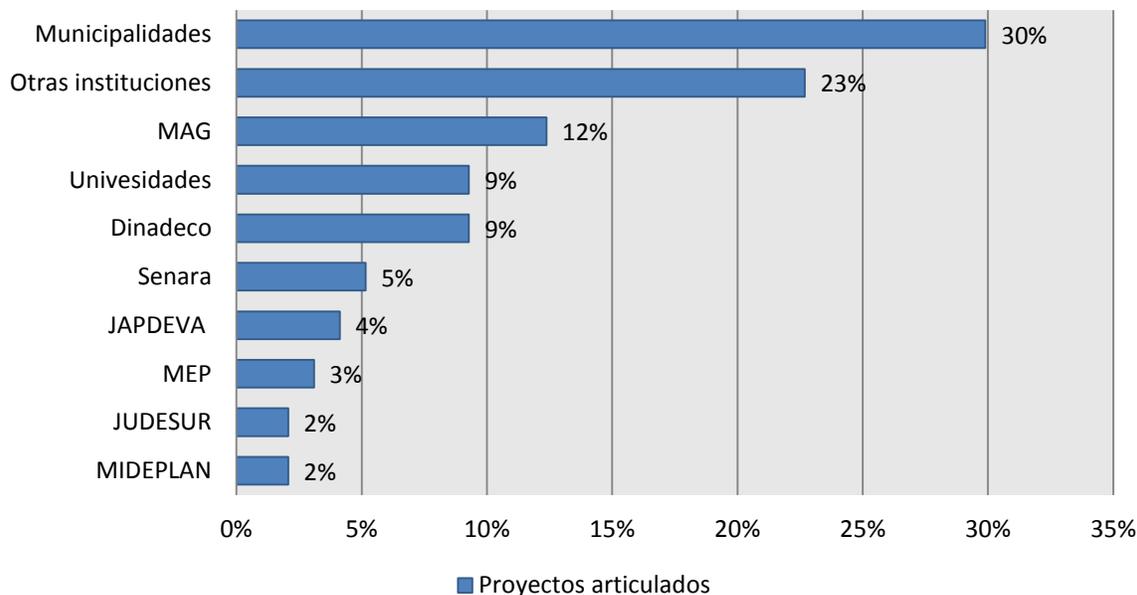
Entre los casos de proyectos articulados se enumeran algunos:

Cuadro 7. Proyectos Articulados por territorio

Proyecto	Territorio
El proyecto de Plaza de la Mujer fue articulado con IMAS- Municipalidad de Corredores e Inder.	Golfito Osa Corredores
Puente Sobre Río Corredor, articulado con la Municipalidad de Corredores.	Golfito Osa Corredores
Dos proyectos articulados con la UNED para Laboratorios tic's.	Golfito Osa Corredores
Un proyecto articulado con el MEP para equipamiento de incubadora de empresas en el CTP de Carlos Manuel Vicente Castro de Golfito.	Golfito Osa Corredores
Articulado para el asfaltado de la ruta 160 Paquera-Playa Naranjo que está por ejecutarse en 2017-2018	Cobano Paquera Lepanto Chira
Articulación con el MAG para el mejoramiento de la estructura física de la Planta de Proceso de Mango y otras Frutas Tropicales y Proyecto Acerola.	Puriscal Mora Turrubares Santa Ana
Articulación con el IMAS con el Proyecto Apícola ASOMOGA	Puriscal Mora Turrubares Santa Ana
Articulación con universidades para el Proyecto Acerola y el proyecto de Mejoramiento de la estructura física de la Planta de Proceso de Mango y otras Frutas Tropicales.	Puriscal Mora Turrubares Santa Ana

Fuente: SETEDER

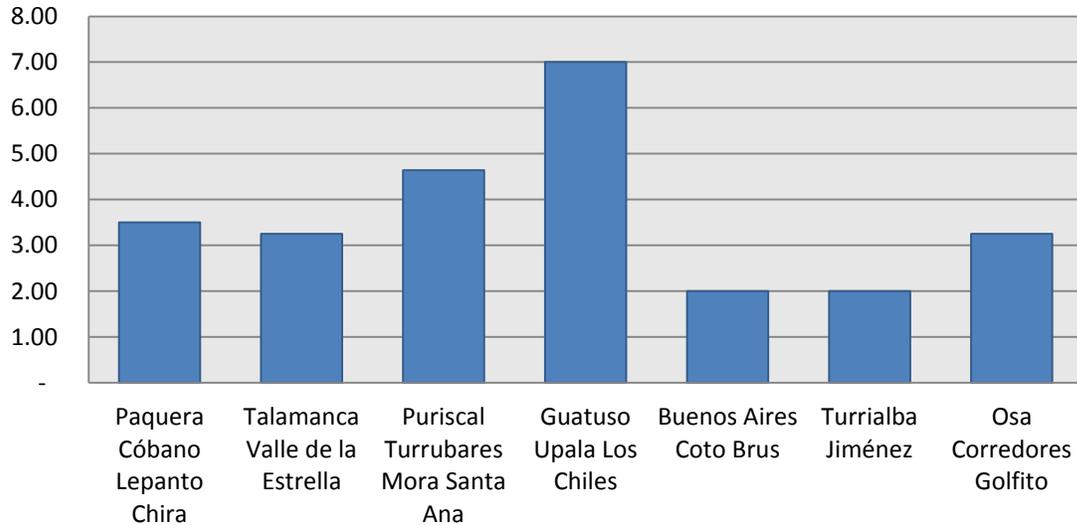
Grafico 16. Porcentaje de proyectos articulados por institución



Fuente: SETEDER

Cuando se desagregan las instituciones que participan en los proyectos articulados, se detecta que las municipalidades representan el mayor porcentaje de concentración, por otro lado el Ministerio de Agricultura y Ganadería y las Universidades representan el segundo y tercer puesto en importancia. Entre el listado aparece Dinadeco y Senara las cuales tienen una presencia regional, e instituciones de desarrollo regional como JAPDEVA y JUDESUR, que desarrollan proyectos en la región Huetar Caribe y la región Brunca respectivamente.

Grafico 17. Número de instituciones que se articulan por proyecto:

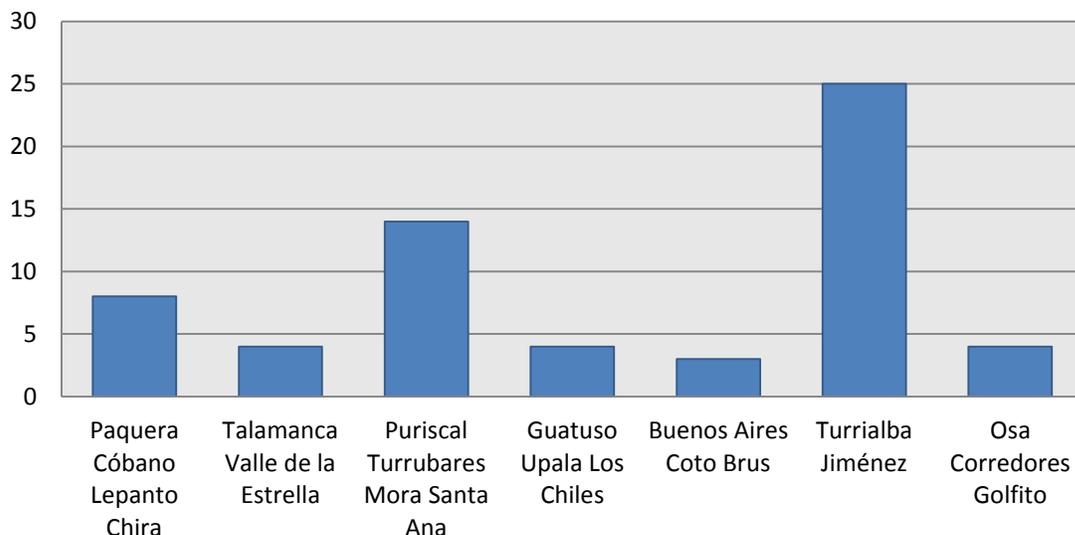


Fuente: SETEDER

En el gráfico 17 se muestra que el territorio con una mayor concentración de instituciones por proyecto ha sido Guatuso –Upala –Los Chiles, donde 7 instituciones se articulan. Este proyecto hace referencia a la ruta que comunica los cantones Guatuso y Upala, donde ha participado la Municipalidad de Guatuso con la ayuda del BID, Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (Dinadeco), el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT); Ministerio de Trabajo y la Asociación de Desarrollo. En este el segundo puesto en cuanto a instituciones que se articulan por proyecto está el territorio de Puriscal-Mora-Turrubares con los proyectos de ASOMOGA, y la planta de procesamiento de mango.

5.3.1.3. Proyectos articulados con instituciones

Gráfico 18. Número de proyectos articulados con las instituciones

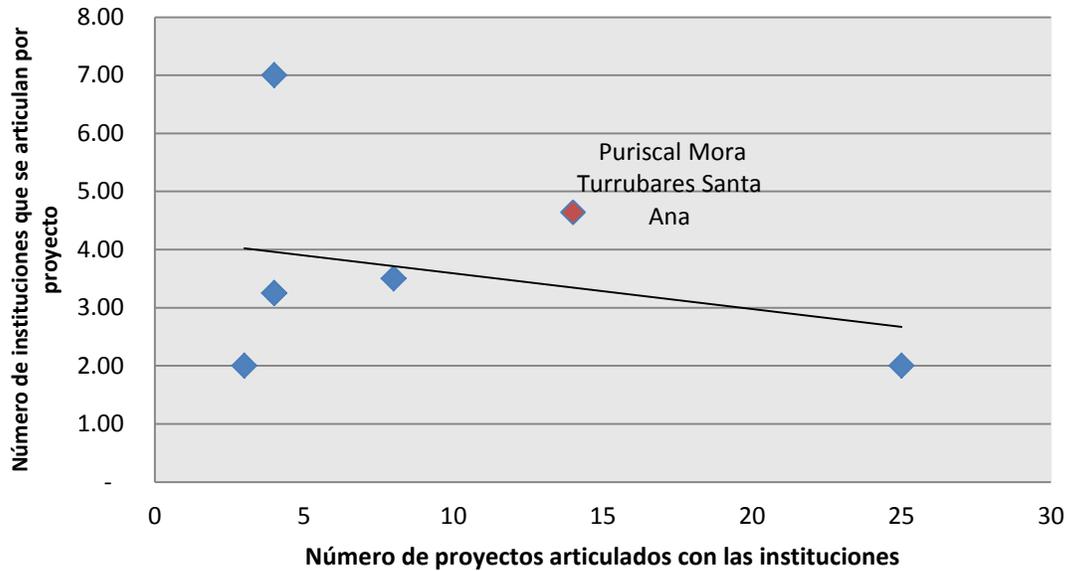


Fuente: SETEDER

Ahora bien, cuando se analiza el número de proyectos articulados con las instituciones, se descubre que Turrialba- Jiménez, Puriscal- Turrubares- Mora- Santa Ana con la mayor cantidad de proyectos que son articulados con al menos una institución, pero cabe resaltar que muchos de estos se encuentran en etapas de Idea, factibilidad, perfectibilidad.

Si se relacionan ambas variables, número de instituciones que se articulan por proyecto y número de proyectos articulados, se detecta que existe un punto de decisión entre ambas situaciones. Es decir, los territorios que articulan muchos proyectos lo hacen con pocas instituciones, y los territorios que articulan muchas instituciones lo hacen en proyectos puntuales. En este punto no existe un criterio para definir una estrategia óptima, pero destaca el caso de Puriscal- Mora- Turrubares- Santa Ana, que se encuentra en medio de ambas situaciones y han logrado algunos proyectos que pueden tener impactos interesantes en el territorio, pero bien es cierto falta mucho camino que recorrer para lograr niveles de articulación que garanticen acciones estructurantes sobre los territorios evaluados.

Gráfico 19. Número de instituciones que se articulan por proyecto y número de proyectos articulados



Fuente: SETEDER

Por otra parte, cuando se analiza la articulación con el sector privado (Gráfico 19), se descubre que falta mucho más camino por recorrer ya que en promedio se articula con una organización privada en los territorios evaluados, lo que es un resultados alentador debido al trabajo arduo que realizan los territorios, pero decepcionante desde el punto de vista de los beneficios que atrae el sector privado a este modelo de gobernanza.

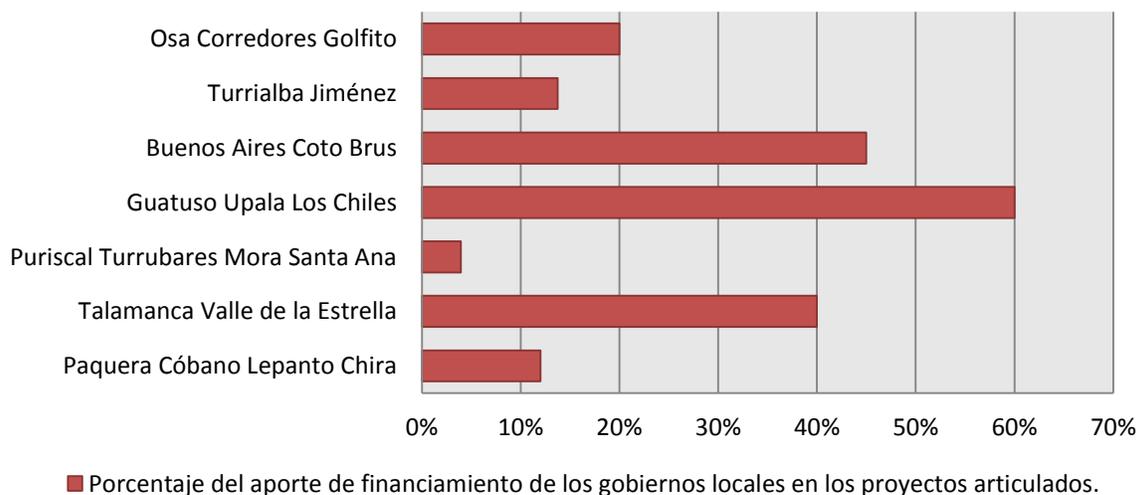
Gráfico 20. Número promedio de proyectos articulados con Organizaciones Privadas en los 7 territorios



Fuente: SETEDER

A continuación se analiza el porcentaje promedio de financiamiento de diferentes proyectos impulsados por los CDRT:

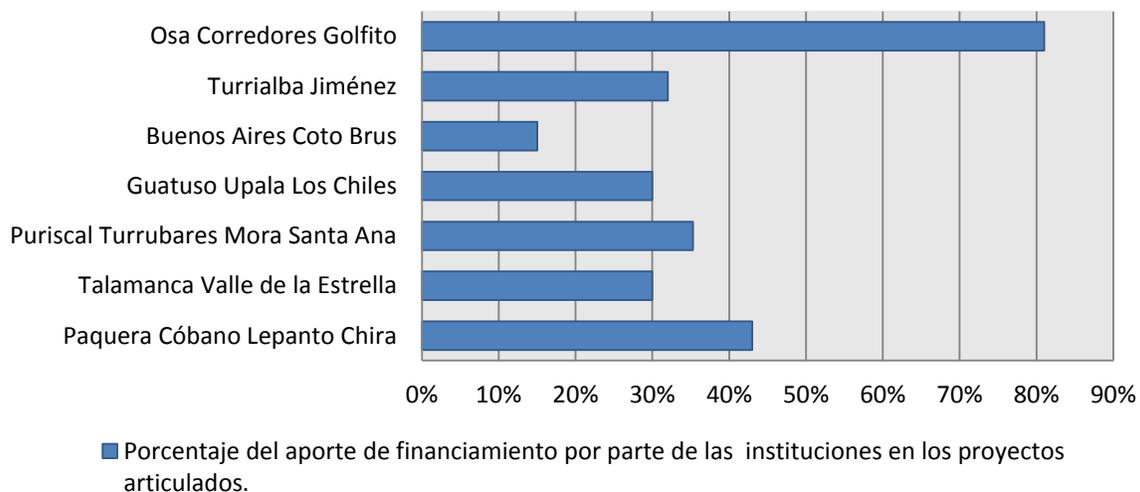
Gráfico 21. Porcentaje promedio de financiamiento mediante la articulación con gobiernos locales



Fuente: SETEDER

El gráfico 21 muestra el porcentaje de apalancamiento promedio de los gobiernos locales en proyectos articulados, se detecta que el territorio de Guatuso-Upala-Los Chiles tiene el mayor porcentaje apalancamiento en el financiamiento de los proyectos articulados de con los gobiernos locales, este valor está influenciado por el proyecto de la ruta Maleku. Por otra parte, el territorio de Puriscal- Mora- Turrubares- Santa Ana, representa un mínimo. Las municipalidades son un aliado fundamental ya que estas cuentan con un presupuesto propio y tienen un vínculo más cercano con los territorios, bajo esta lógica es importante impulsar la participación de los gobiernos locales en el apalancamiento de los proyectos en Puriscal-Mora-Turrubares-Santa Ana, Turrialba-Jiménez, Cóbano-Paquera-Lepanto- Chira.

Gráfico 22. Porcentaje promedio de financiamiento mediante articulación con instituciones publicas



Fuente: SETEDER

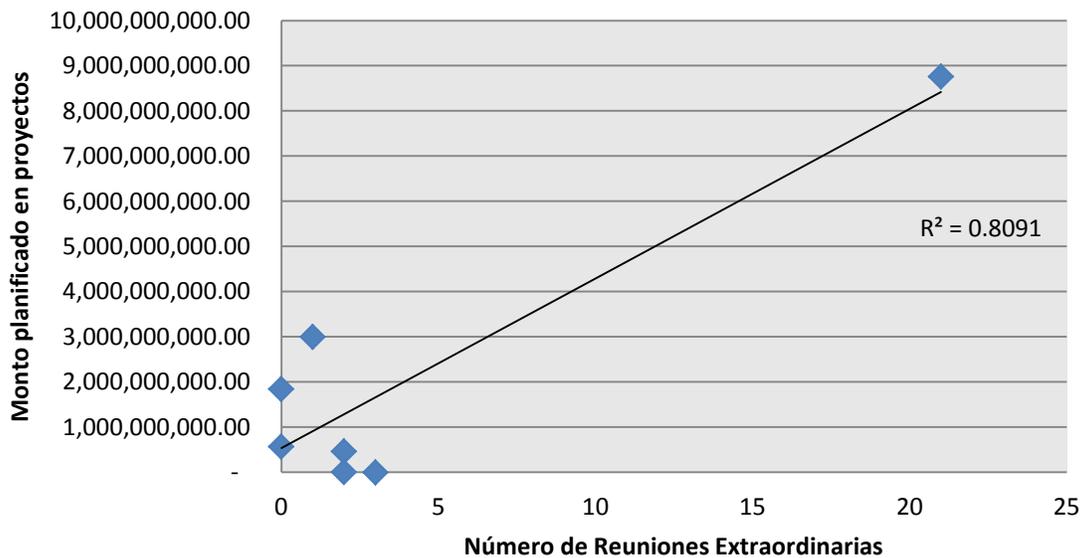
Ahora bien cuando se analiza el porcentaje de apalancamiento de las instituciones públicas, Osa –Corredores- Golfito cuenta con el mayor porcentaje de apalancamiento, pero cabe resaltar que este territorio tiene un número de proyectos articulados con las instituciones muy bajo.

El dato de Osa-Corredores-Golfito, es producto del proyecto articulado “Fortalecimiento de las Capacidades Empresariales de los Beneficiarios del Proyecto Germinadora de

Desarrollo Organizacional, Empresarial y Comunitario en la Zona Sur”, proyecto articulado entre Inder- JUDESUR- Gat Sur Bajo. Donde JUDESUR aporta el 93% del financiamiento.

En promedio las instituciones apalancan el 30% del financiamiento de los proyectos articulados.

Grafico 23. Trabajo en reuniones extraordinarias y monto planificado en proyectos



Fuente: SETEDER

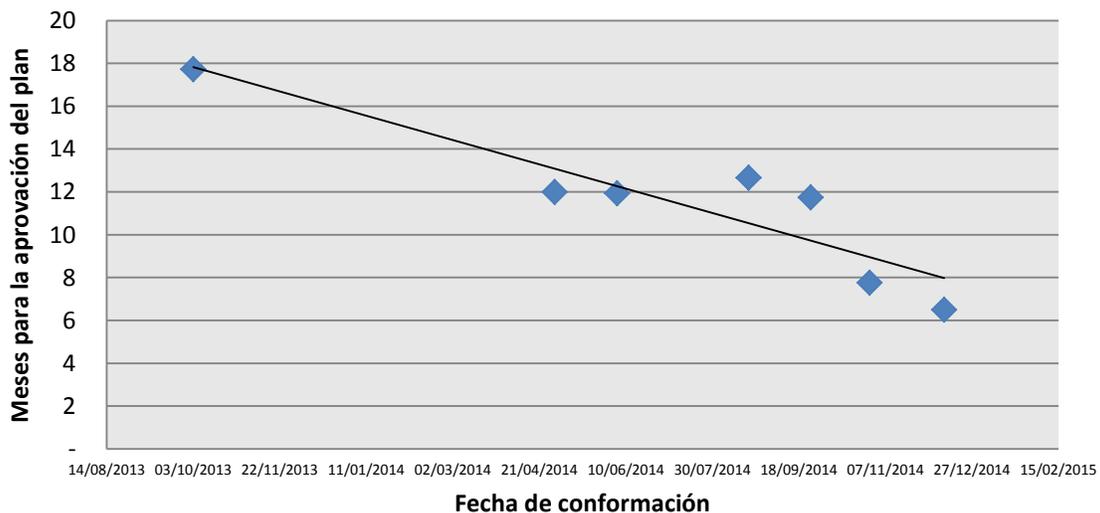
El gráfico 23 dice como a más reuniones extraordinarias, aumenta el monto logrado planificar para proyectos en POI institucionales, en ese caso del territorios Peninsular es el que más ha realizado reuniones extraordinarias, y tiene un mayor monto planificado en proyectos, esto quiere decir que la pro actividad y la entrega al proceso de los miembros de los comités directivos, incide directamente en los monto planificados en proyectos.

5.1.4. Gestión institucional Inder

Como parte de las funciones del Inder se encuentra la conformación de los territorios y la facilitación de la creación de los planes de desarrollo rural territorial.

5.1.4.1. Relación entre conformación y aprobación de los PDRT.

Gráfico 24. Relación entre conformación y aprobación de los PDRT



Fuente: SETEDER

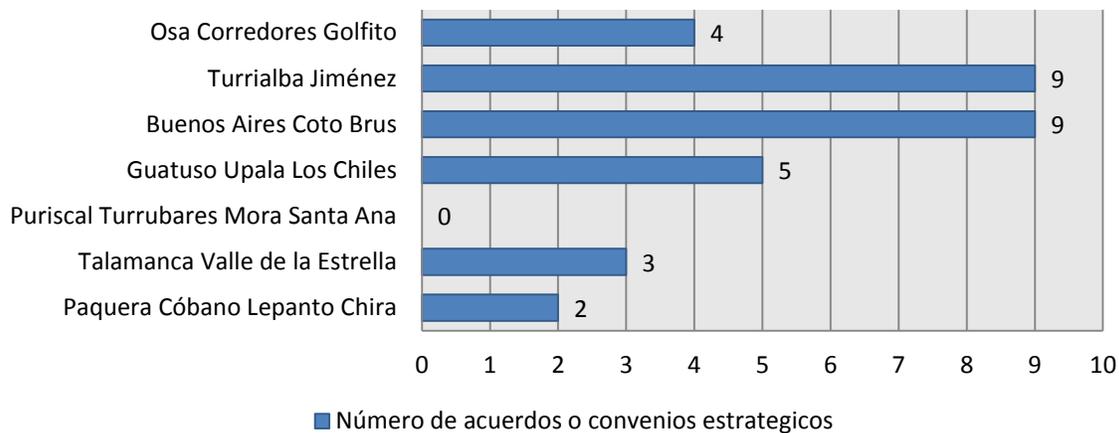
Analizando la conformación de los territorios y el periodo en meses para la aprobación de un plan de desarrollo rural territorial (Gráfico 24) se detecta que el Inder es cada vez más eficiente ya que los territorios que son conformados en fechas posteriores tienen un menor plazo para la aprobación del plan.

5.1.4.1. Acuerdos y convenios articulados en cada territorio

Por otra parte, con lo que respecta a la capacidad de generar acuerdos y convenios estratégicos los territorios, presentan una gran variedad de situaciones, acá el ideal es que los comités directivos aprovechen la plataforma del Inder, la nueva gobernanza, para empoderarse y generar acciones estratégicas que impacten el territorio.

El gráfico 25 muestra el resumen de respuestas a la pregunta cuál fue el “Número de acuerdos o convenios estratégicos“. Como se mencionó existe una variedad de situaciones pero resalta que el territorio de Puriscal-Mora-Turrubares-Santa Ana, no ha podido generar alianzas estratégicas, por lo que el Inder tiene una tarea pendiente con este territorio. Cabe resaltar que la mayoría de convenios estratégicos son con los gobiernos locales y municipios. Como es el caso del convenio marco de territorio de Cóbano-Paquera-Lepanto-Chira con la municipalidad de Puntarenas o los convenios con la municipalidad de Guatuso, la municipalidad de Upala, la municipalidad de Los Chiles. O bien el caso de Talamanca Valle de la Estrella que tiene convenios con funde-cooperación, la cooperación española, y las organizaciones de pueblos indígenas.

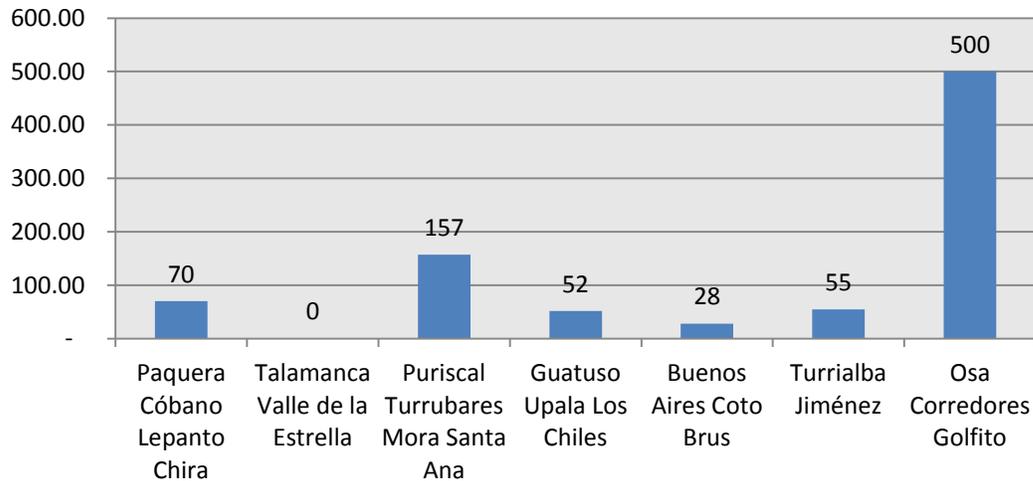
Gráfico 25. Número de convenios estratégicos por territorio



Fuente: SETEDER

En esta parte se analiza la “cantidad de personas formadas con nuevas capacidades por territorio”, en este caso se hace referencia a las actividades de capacitación organizadas por el CDRT, a la población del territorio y (o) miembros del CDRT. Los resultados se presentan en el gráfico 26.

Gráfico 26. Personas formadas con nuevas capacidades



Fuente: SETEDER.

Se analiza la “cantidad de personas formadas con nuevas capacidades por territorio”, en este caso se hace referencia a las actividades de capacitación organizadas por el CDRT, a la población del territorio y (o) miembros del CDRT. Los resultados se presentan en el gráfico 26, Destaca el caso de Talamanca Valle de la Estrella, la secretaria técnica afirma que no se han realizado actividades de capacitación, para el CDRT, ni la población del territorio.

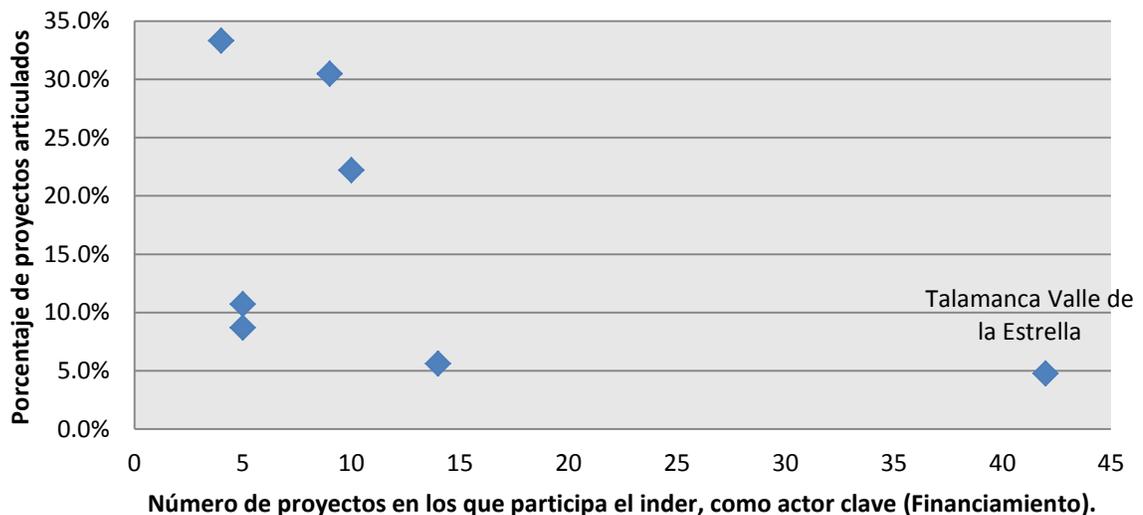
Entre las actividades de capacitación realizadas destaca, la exposición de oferta territorial realizada el 23 de febrero del 2016 donde las instituciones IMAS, INAMU, DINADECO, MAG e Inder, expusieron a los pobladores del territorio de Cóbano –Paquera –Lepanto y Chira la oferta institucional disponible en el territorio. Destacan 3 talleres de capacitación a petición del territorio de Guatuso Upala Los Chiles, en temas de Comunicación y redes sociales, Derechos Humanos y Cambio Climático, donde se formaron a 52 personas en conjunto. Y talleres de formación de capacidades dirigidas a los grupos prioritarios, en el territorio de Puriscal-Mora-Turrubares-Santa Ana. Pero destacan grandes asimetrías en la cantidad de formados en nuevas capacidades a través de los territorios.

En actividades de formación de capacidades el territorio de Osa-Corredores- Golfito, el territorio que posee una mayor cantidad de personas formadas, ha realizado eventos en

coordinación interinstitucional, eventos de presentación del POI 2016, en coordinación con el Gat Sur Bajo se trabajó un proyecto Juventudes rurales y conformación de la red de juventud territorial, fueron cómo 4 actividades y sólo en uno participaron 40 y algo de jóvenes, además se coordinó con el Ministerio de cultura capacitación a la mesa indígena en el tema Becas Taller (Programa de MCJD) participaron cómo 40 personas, entre otros eventos con amplia participación.

5.1.4.2. Proyectos articulados; Inder como financiador clave

Gráfico 27. Porcentaje de proyectos articulados y proyectos donde el Inder es Financiador Clave.



Fuente: SETEDER

Analizando la relación entre el porcentaje de proyectos articulados, y los proyectos en los que el Inder participa como actor clave, este es el caso del territorio de Talamanca Valle de la Estrella, el cual cuenta un porcentaje de proyectos articulados menor al promedio, y un número de proyectos donde el Inder es factor clave muy superior al promedio. Por otro lado Guatuso-Upala-Los Chiles es el que tiene un porcentaje de proyectos articulados mayor y número de proyectos donde Inder es un actor clave; en este caso se resalta Ruta Maleku como proyecto estrella de articulación institucional, donde Inder tiene un aporte importante.

5.2. Análisis de grupo focal

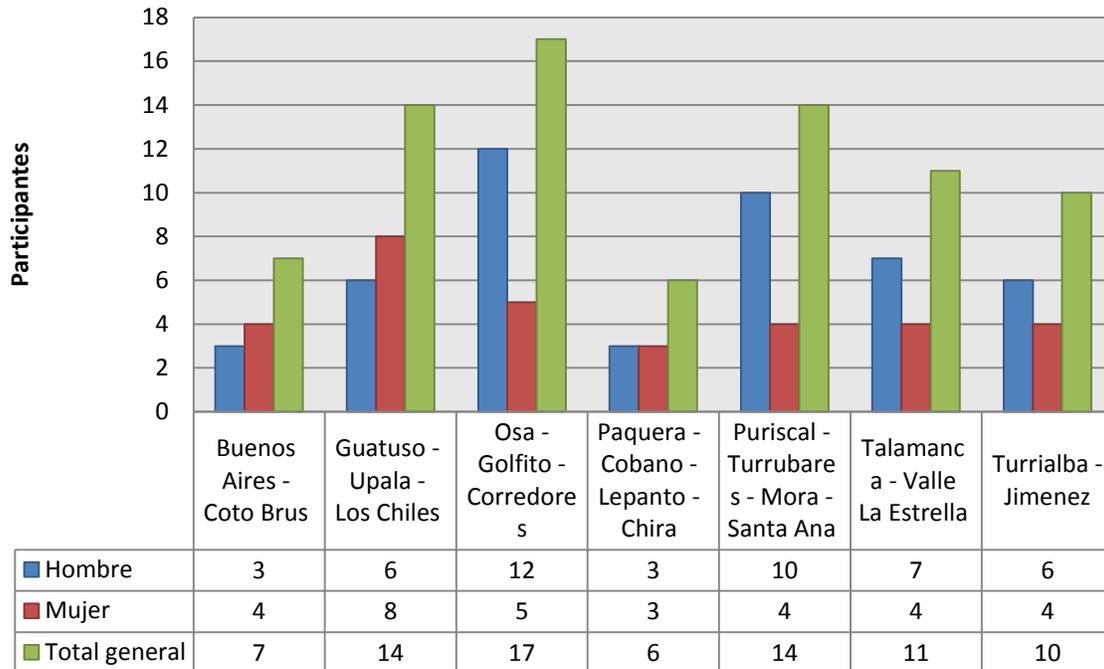
El grupo focal fue la técnica cualitativa utilizada para medir la percepción y opinión de los Comités Directivos sobre la gestión realizada a través del CTDR, en esta se valoraron algunos aspectos claves a través de los siguientes ejes temáticos:

1. **Percepción del funcionamiento del CTDR:** Aquí se contemplaron aspectos como; participación, motivación, fortalezas y debilidades encontradas por los miembros del CD; y se analizan las razones del éxito de un CTDR. Esto permite observar como desde la perspectiva de los actores ven la utilidad y el aporte que ha significado para el territorio un proceso de gobernanza gestado en un CTDR.
2. **Percepción de la gestión institucional en el territorio:** Se analiza la percepción de la gestión del secretario técnico, y el Inder como facilitador de los procesos de gestión territorial. Esto permite mejorar a la institución sobre los aportes humanos, logísticos y financieros puestos al servicio de la sociedad en un territorio.
3. **Percepción sobre la articulación institucional en los proyectos:** Se analiza la articulación de proyectos como eje fundamental, ya que parte de las acciones a realizar en las sesiones de los CD es el lograr que las instituciones/ sociedad civil se integren hacia la realización de los proyectos prioritarios del territorio; se observan cuáles han sido las dificultades encontradas en el proceso y propuestas de mejora.

Esta información cualitativa permitirá complementar con la información cuantitativa, observando algunas respuestas causales sobre problemáticas encontradas, aciertos y desaciertos encontrados en el proceso de conformación y ejecución de los PDRT.

En la técnica del grupo focal se utilizaron herramientas como grabaciones para analizar a profundidad las respuestas de los participantes. Los grupos variaron su participación; estuvo entre 6-17 personas miembros del CD; en algunos se aprovechó que tenían sesión de trabajo para hacer la presentación de la evaluación y posteriormente realizar el conversatorio, que duró aproximadamente una hora y treinta minutos en cada CTDR.

Gráfico 28. Cantidad de Participantes de los Grupo focal por Sexo y Territorio



Se tuvo la participación de los miembros de la Seteder; para luego realizar una triangulación de expertos que permitirá dar más veracidad a la información. El análisis se basará desde la perspectiva de tres profesionales de distintas áreas: Estadística, Social e Ingeniería que participaron en la aplicación de los Grupo focal.

A continuación se detallan algunas conclusiones importantes resaltadas por los miembros de los CD por cada eje temático:

5.2.1. Percepción del funcionamiento del CTDR

En esta parte cabe resaltar que a partir de la valoración de expertos una vez concluida la aplicación de los Grupo Focal, se realizó una clasificación general de positivo (+) ó negativo (-) sobre el primer año de gestión luego de haberse aprobado el PDRT. En este se tomó en cuenta la valoración de los miembros del CD, en donde se analizó hacia donde se inclinan las respuestas. Se valora lo sobresaliente en las respuestas de los participantes en cuanto a las fortalezas, debilidades y a las razones de éxito del CTDR.

Variables de análisis	Territorios						
	1.Talamanca-Valle La Estrella	2.Turrialba-Jiménez	3.Puriscal-Mora-Turrubares-Santa Ana	4.Osa, Golfito, Corredores	5.Buenos Aires-Coto Brus	6.Paquera-Cobano-Lepanto-Chira	7.Upala-Guatuso-Los Chiles.
Percepción del primer año de gestión	+	-	-	-	-	+	+
Fortalezas	-Unión de grupo -Oportunidad de articular con las instituciones. -Buena orientación del Inder e interés para que el territorio se desarrolle. -Capacidad y liderazgo de	-Las necesidades se han conocido más a profundidad. -Se ha logrado incluir a las comunidades rezagadas.	-Sentido de pertenencia al territorio. -Vínculos de cooperación entre los miembros. -Se logró la visión de territorio (pensar en ser más que un cantón)	-Enlace vivencial con otros cantones abre la perspectiva a una visión más amplia - Articulación entre actores positiva	-Buena asistencia de los miembros a las reuniones -Visión conjunta del territorio -Liderazgo para la toma de decisión	-Buena comunicación entre los miembros; vínculos de confianza -Apoyo del Inder del territorio -Pequeños proyectos que se han ejecutado	-Ya se contaba con un plan previo -Articulación de gestión entre diferentes instituciones -Unión de los tres cantones ha fortalecido la gestión

Variables de análisis	Territorios						
	1.Talamanca-Valle La Estrella	2.Turrialba-Jiménez	3.Puriscal-Mora-Turrubares-Santa Ana	4.Osa, Golfito, Corredores	5.Buenos Aires-Coto Brus	6.Paquera-Cobano-Lepanto-Chira	7.Upala-Guatuso-Los Chiles.
	los miembros del comité para la toma de decisiones.		-Existe un foro de discusión.			para crear credibilidad -Visión peninsular de desarrollo	
Debilidades	-Las distancias son muy largas entre los cantones -Poca participación de las municipalidades -Falta una ley de obligatoriedad que las decisiones de los CTDR sean vinculantes para la ejecución.	-Rotación del secretario técnico -Poca inclusión de los suplentes a participar en las reuniones oficiales -Poca participación de la juventud -No se nombraron suplentes y muchas asambleas se suspendieron por falta de quorum -Solo dos proyectistas	-Poca claridad en el proceso de los actores -Se sigue con la dependencia al paternalismo estatal -Poca coordinación interinstitucional	-Falta de claridad metodológica -Ausencia de participación de los gobiernos locales -Falta de una oficina de gestión de proyectos. -Poca participación de instituciones en reuniones extraordinarias -No se han tomado como prioridad los proyectos del	-Uso de tiempo en las reuniones (se dura mucho abarcando un tema). -Distorsión de las personas sobre el rol de un CTDR -La ley 9036 no exige que las decisiones del CTDR sean vinculantes -Falta de capacitaciones en proyectos -Muchas iniciativas no se consolidan en proyectos.	-Cambio de los gobiernos locales -Poca capacidad de gestión de los proyectos -Saturación de las tareas de la secretaria técnica	-Logística recargada en el Inder -Poca participación del sector indígena -Transporte para el traslado de la sociedad civil -No poder nombrar a otros miembros por el incumplimiento en la asistencia de los miembros -Falta de reglamento interno del CD

Variables de análisis	Territorios						
	1.Talamanca-Valle La Estrella	2.Turrialba-Jiménez	3.Puriscal-Mora-Turrubares-Santa Ana	4.Osa, Golfito, Corredores	5.Buenos Aires-Coto Brus	6.Paquera-Cobano-Lepanto-Chira	7.Upala-Guatuso-Los Chiles.
		para la región y los territorios son muy grandes		CTDR por parte de las instituciones sino otros -No se les ha hablado claro sobre el presupuesto que se cuenta para planificar los proyectos			
Factores de éxito de un CTDR	-Tener el rumbo claro	-Mayor coordinación entre comisiones para analizar los proyectos prioritarios -Seguimiento a los proyectos planteados -Oficina de proyectos que formule	-Proyectos en respuesta a las necesidades de la población -Unión entre cantones -Articulación institucional	-Vincular y tomar en cuenta las decisiones de la sociedad civil. -Equidad de poder -Oficina de proyectos que formule	-Optimizar el tiempo en las reuniones -Unidad de apoyo a los proyectos	-Visión de territorio peninsular -Buena comunicación -Vínculos de confianza	-Articulación de actores del CTDR -Madurez del CTDR -Apoyo logístico -Prioridades salen desde las bases

5.2.2. Percepción de la Gestión Inder

Variables de análisis	Territorios						
	1.Talamanca-Valle La Estrella	2.Turrialba-Jiménez	3.Puriscal-Mora-Turrubares-Santa Ana	4.Osa, Golfito, Corredores	5.Buenos Aires-Coto Brus	6.Paquera-Cobano-Lepanto-Chira	7.Upala-Guatuso-Los Chiles.
Gestión de la secretaria técnica ⁴ .	<p>(+)</p> <p>-Alta valoración a su gestión</p> <p>-Tiene un alto rendimiento</p>	<p>(-)</p> <p>-Ha habido una alta rotación de los secretarios técnicos, 3 que no han sido capacitados y han llegado a aprender haciendo; dificultando la gestión efectiva.</p> <p>-Con la persona que está actualmente se han mejorado las</p>	<p>(+)</p> <p>-Persona clave en el sostenimiento de los procesos</p> <p>-Es un enlace con las instituciones</p>	<p>(-)</p> <p>-Persona muy responsable, pero se ha apegado mucho a lo administrativo; debe casarse más con el CD</p>	<p>(+)</p> <p>-Buena gestión, muy responsable</p>	<p>(+)</p> <p>-Excelente, persona abierta y muy comprometida</p>	<p>(+)</p> <p>-Manejo excelente, capacidad necesaria; ha estado al 100% durante el proceso y en el CTDR.</p>

⁴ En algunos casos el representante de la secretaria técnica se constituye en el equipo del CD a petición del mismo CD; pero parte de las indicaciones iniciales era que los representantes de Inder del territorio presente en el momento del grupo focal salieran del recinto.

Variables de análisis	Territorios						
	1.Talamanca-Valle La Estrella	2.Turrialba-Jiménez	3.Puriscal-Mora-Turrubares-Santa Ana	4.Osa, Golfito, Corredores	5.Buenos Aires-Coto Brus	6.Paquera-Cobano-Lepanto-Chira	7.Upala-Guatuso-Los Chiles.
		cosas, y se ha visto más movimiento.					
Inder como facilitador del proceso	-Han hecho el proceso bien porque han partido de las necesidades del territorio. -Alto rendimiento en el equipo, se nota la incorporación de sus valores éticos en las acciones.	-Personal longevo en el Inder continúa con la visión IDA. -Ha faltado integración de personal joven.	-Secretaria técnica vinculada, pero la Dirección de desarrollo y la institución a veces desconocen las acciones de los CTDR -En la constitución del CDRT les fue bien; pero, en el proceso de gestión se siente un estancamiento.	-Hay más apertura, tienen una visión más integral; sin embargo se mantiene la visión IDA, ya que muchos de los recursos van a los asentamientos.	-Falta de una oficina en Buenos Aires dificulta la atención del cantón	-Indispensable en la conformación ahora es un actor más del proceso -Capacidad buena en la convocatoria pública - Transformación del Inder ha sido positiva y el cambio de visión con la ley	-Logística recargada en el Inder -Falta incidencia con las demás instituciones

5.2.3. Articulación institucional-proyectos

Variables de análisis	Territorios						
	1.Talamanca-Valle La Estrella	2.Turrialba-Jiménez	3.Puriscal-Mora-Turrubares-Santa Ana	4.Osa, Golfito, Corredores	5.Buenos Aires-Coto Brus	6.Paquera-Cobano-Lepanto-Chira	7.Upala-Guatuso-Los Chiles.
Articulación de proyectos	-Faltan técnicas y canales de comunicación para atraer los recursos de otras instituciones. -Las instituciones van trabajando en diversos esfuerzos. -La municipalidad de Talamanca es la única debilidad.	-Muchos proyectos están en ideas. -Poco apoyo de las instituciones -Muy poca capacitación en torno al tema de proyectos.	-Ha habido problemas con la formulación de proyectos; ninguna institución se compromete a formular. -Se necesita apoyo a la sociedad civil para que planteen sus proyectos.	-Ha habido un mayor enfoque hacia la infraestructura, se debe dar un mayor enfoque hacia los proyectos productivos.	-Se han priorizado proyectos, pero se ha tenido poco avance. -Pocos proyectistas que apoyen en los proyectos. -Poco conocimiento sobre formulación de proyectos.	-Se ha logrado articular a partir de proyectos estratégicos; ejemplo proyecto de "Coopepromar" donde se vinculan distintas instituciones.	-Poco apoyo de las instituciones. Se necesita participación y que le den permiso de participar al representante Ministerio de Seguridad y MEP. - Hay proyectos que no se les da seguimiento; hay que priorizar y trabajar en la articulación como la Ruta Maleku.
Dificultades presentadas con las instituciones	-No ha habido participación de la municipalidad de Talamanca -No ha habido participación	-Poco seguimiento a los proyectos; los que han logrado gestionar proyectos son	-Problema con las personas representantes de las instituciones, hay celos del sector que no	-Ha habido un enfoque más hacia los proyectos de los asentamientos (Visión IDA)	-Instituciones claves no están en el CD. -NO se ha logrado el trabajar por las comisiones que	-Ha sido difícil la participación de las instituciones, por el poco personal y hay divisiones.	-Algunas instituciones no están participando e Inder debería de solicitar las justificaciones.

Variables de análisis	Territorios						
	1.Talamanca-Valle La Estrella	2.Turrialba-Jiménez	3.Puriscal-Mora-Turrubares-Santa Ana	4.Osa, Golfito, Corredores	5.Buenos Aires-Coto Brus	6.Paquera-Cobano-Lepanto-Chira	7.Upala-Guatuso-Los Chiles.
	del IMAS, MOPT, Dinadeco e INA. -Falta mecanismos de coordinación institucional.	las municipalidades. -Poco dinero para ejecución; un alto porcentaje se usa para pago de salarios.	deja trabajar porque ciertas instituciones se creen dueñas. "el director del MAG ha puesto trabas" para la participación del representante ante el CTDR. -Falta de claridad de la participación de las instituciones	-No se conoce el presupuesto que se cuenta para planificar los proyectos	se establece la ley para trabajar por dimensión. -Se dan demasiadas charlas institucionales lo que ha hecho poco que no sean efectivas las reuniones.	-Ha sido cumplir con los requisitos.	-Poco involucramiento del alcalde de los Chiles

5.2.4. Valoración general de la gestión de los CTDR

A raíz de las respuestas generadas por los distintos representantes del CD; se pueden extraer algunas perspectivas de análisis; por cada eje temático:

Percepción del funcionamiento del CTDR

- ✓ **3 de los 7 CTDR** evaluados tienen en general una **valoración positiva** en el caso de Talamanca-Valle la Estrella, Paquera-Isla Chira-Cobano- Lepanto, y Guatuso, Upala- los Chiles , esto se logró reflejar por sus intervenciones y la forma en cómo los actores visualizaron su experiencia en el trabajo en los CTDR; “La participación ha sido muy buena, ha habido una comunicación efectiva con la sociedad civil, ha sido muy motivante y los miembros del CD se han sensibilizado sobre la realidad de las islas” Carolina Orozco, territorio peninsular. Por otro lado mencionan: Ha habido un funcionamiento a un 90% del CTDR y un 100% participación de la sociedad civil” Pedro Pablo Aguirre, territorio Guatuso-Upala-Los Chiles. “Se ha caminado bastante y con mucha claridad; necesitamos eso sí involucrar a nuestro gobierno local” Justa Romero, territorio Talamanca-Valle la Estrella.
- ✓ En cuanto a los **4 CTDR restantes** en general tuvieron una **valoración negativa** de la gestión del CTDR; se resalta por ejemplo aspectos como falta de conocimiento inicial sobre la ruta a seguir en la gestión y los roles que tendría el CD, la participación de los miembros del CD, coordinación de instituciones y el funcionamiento del CTDR, la poca participación de instituciones y los gobiernos locales, y mayores expectativas en los resultados de las personas. Esto se refleja en algunos comentarios; en cuanto al conocimiento de la ruta a seguir: *“El primer año fue un proceso de mucho aprendizaje, cometimos muchos errores al actuar , ya que no había claridad en lo que el CTDR tenía que hacer, se tuvo que construir de cero muchas cosas con muy poca participación al inicio y ha sido un proceso de prueba y error, muchas personas no conocen sobre lo que estamos haciendo”* Nuria Mora, territorio Puriscal-Mora-Turrubares, en cuanto a la participación y coordinación interinstitucional continua: *“La coordinación interinstitucional no ha sido la mejor”* Esto coincide con que la mayoría de sus proyectos se encuentran en la etapa de idea, el secretario técnico Heriberto Vargas en sus observaciones de la herramienta cuantitativa en cuanto a la gestión de proyectos, plantea que: *“existe dificultades en la articulación financiera de los proyectos”*. En el caso de Osa-

Golfito-Corredores en este tema se plantea: “Poca participación institucional, no ha habido participación de instituciones en reuniones extraordinarias. Las instituciones se interesan cuando están los proyectos de ellos y los alcaldes han estado ausentes” Diego García; en cuanto a las expectativas en los resultados: *“Las iniciativas no se consolidaban en proyectos, los primeros años, la expectativa era mayor y ha habido frustración”* Juan Carlos Villalobos, territorio Buenos Aires-Coto Brus.

- ✓ En cuanto a las **fortalezas**; hay una coincidencia de que el CTDR ha logrado incluir a los grupos más rezagados de la sociedad civil, generándose una cohesión y una visión mucho más amplia de desarrollo donde se integran varios cantones o distritos; *“nos hemos visto como un equipo, confiamos el uno en el otro y hemos logrado que se transmita bien la información del CD”* afirma Ruth Corrales, territorio Guatuso-Upala-Los Chiles. En algunos se menciona como fortaleza el lograr la ejecución de proyectos clave en los territorios por medio de la articulación institucional; este es el caso del proyecto “Ruta Maleku” y “Coopelacteos” en Guatuso-Upala-Los Chiles, el puente “Dulce Nombre de Rio Grande de Paquera” en el territorio peninsular; proyectos que han mantenido la motivación para seguir trabajando; *“la credibilidad generada por la inversión en fondos públicos en obra pública ha sido fundamental”* Alcides Gonzalez territorio peninsular.
- ✓ En cuanto a las **debilidades**; hay coincidencia en la poca capacidad de gestión de los proyectos principalmente en cuanto a la formulación de los proyectos; *“en el caso de Los Chiles no presentan proyectos porque las personas no saben cómo formular”* Claudia Rosales territorio Guatuso-Upala-Los Chiles; *“ha habido un desgaste en la ejecución del plan de trabajo territorial, hay una debilidad en cómo hacer proyectos y tener equipos interdisciplinarios”* Rubén Lara territorio Osa-Golfito-Corredores; otros aspectos mencionados ha sido la falta de claridad en el proceso y los roles de los miembros de los CD; la falta de reglamentos internos, .por otro lado se resalta la poca participación de las municipalidades y los cambios en los gobiernos locales.
- ✓ En cuanto a los **factores de éxito** de un CTDR; aspectos como: claridad en la ruta de trabajo, comunicación y coordinación entre actores, articulación institucional, unidades de apoyo a la formulación de proyectos y la continuidad de apoyo hacia

las prioridades de los territorios, son los factores predominantes que hacen la diferencia para que un CTDR sea exitoso; esto se refleja cuando hay liderazgo de instituciones o gobiernos locales se logra mucho más la articulación, en el caso del territorio de Guatuso-Upala-Los Chiles: *“ un punto de éxito es que se retoma como punto de partida las acciones desde las bases con las instituciones; las alcaldías llevan la bandera y nosotros vamos detrás”* Olman Villegas, territorio Guatuso-Upala-Los Chiles.

Percepción gestión Inder

- ✓ En cuanto a la gestión de las **secretarías técnicas** en general hay una buena percepción en todos; a excepción de Turrialba-Jimenez donde los actores manifestaron que la alta rotación de su secretaria técnica, lo que ha dificultado el avance; más sin embargo resaltan que el actual secretario técnico que lleva pocos meses de haberse incorporado en el puesto, ha logrado que las cosas se mejoren y con respecto a la secretaria técnica de Osa- Golfito-Corredores se menciona que es muy responsable sin embargo, se ha apegado mucho a lo administrativo y el cumplimiento de las actas. En el caso de los CD restantes dieron una calificación unánime positiva de los secretarios técnicos, resaltando la importancia de su papel en el proceso, su participación como enlace con las instituciones y su alto rendimiento. Uno de los aspectos que resaltaron todos los CD es que se necesita que los secretarios técnicos tengan tiempo completo, ya que muchos han asumido las secretarías con recargo de funciones, generando saturación y estrés visible en algunos casos, ya que trabajan fuera de horario para cumplir con las responsabilidades.
- ✓ En cuanto a la **gestión del Inder en los territorios**, la percepción de los equipos del Inder en los territorios y la facilitación de los procesos desde la conformación hasta la fecha, se manifiesta con una visión positiva y algunos territorios difieren respecto a la gestión realizada en el territorio con el cambio de la ley 9036 del Inder; por ejemplo en el territorio de Talamanca se manifiesta *“lo han hecho excelente porque han logrado visualizar las necesidades en el territorio”* Juan Carlos Alfaro; Luis Daniel Gonzalez del territorio peninsular manifiesta: *“ la participación del Inder fue indispensable en la conformación, más en este momento es un actor más en el proceso, el Inder ha sabido quitarse el*

protagonismo inicial en el proceso, formando parte del sistema y promoviendo la articulación” mientras que el de Turrialba-Jimenez manifestó que “el personal longevo del Inder continua con una visión del Ida pensando solo en proyectos agrícolas” Max Castillo.

Articulación institucional de proyectos

- ✓ Los 7 CTDR apuntan a problemas en la formulación de proyectos lo que les limita el avance en la gestión de los proyectos, también se apuntó a la poca participación institucional, como del IMAS, MOPT, Dinadeco e Ina para el caso de Talamanca-Valle la Estrella, de igual forma en el territorio peninsular manifestaron que hay ciertas instituciones que al no tener oficina en la península dificulta la participación como el IMAS institución clave en el sector social; Ministerio de Seguridad y el MEP no han participado; “*Los representantes del Ministerio de Seguridad y el de Educación no han participado por falta de permiso en sus respectivas organizaciones*” Enelda Bravo, territorio Guatuso-Upala-Los Chiles, por otro lado se manifiestan que existe poca claridad de la participación de las instituciones tal es el caso de Puriscal-Mora-Turrubares.-Santa Ana.
- ✓ Una de las dificultades con las instituciones presentadas en algunos territorios es la ausencia o poca participación de las municipalidades, como la de Talamanca, y los Chiles.

6. Hallazgos relevantes y recomendaciones

Algunas conclusiones encontradas se destacan:

Conformación y funcionamiento de los CTDR

- ✓ Los datos muestran que en la conformación del 40-60 del proceso de gobernanza participativa se ha logrado cumplir a cabalidad en 3 de 7 territorios (Turrialba-Jimenez, Paquera-Cobano-Lepanto-Isla Chira y Tamanca-Valle la Estrella); sin embargo ese desajuste se debe principalmente a territorios con poca participación de las instituciones, lo cual es un desafío generar mecanismos efectivos para lograr la incorporación de las instituciones faltantes.
- ✓ En general hay una asistencia alta (79% en promedio) de la sociedad civil en los 7 CTDR, el proceso de gobernanza ha sido buena por los actores sociales; sin embargo hay que seguir trabajando en la inclusión de las instituciones y el involucramiento de algunos gobiernos locales. El haber logrado la participación de los migrantes y de los grupos étnicos en territorios que concentran parte de esta población como Buenos Aires y Coto Brus refleja que el Inder ha hecho un gran esfuerzo por ampliar los procesos de convocatoria para que estos grupos participen en estos espacios.
- ✓ Existe una disparidad en el porcentaje de participación de mujeres; el único territorio que tuvo equidad de género fue el de Turrialba-Jimenez; la mayoría de los CD tiene en predominancia la participación mayoritaria de hombres, lo que demuestra aun brechas de género presentadas en la participación de mujeres en el CD.
- ✓ Inder ha sido exitoso en incorporar a los grupos de atención prioritaria, definidos en el reglamento; lo cual es un aspecto positivo de este esfuerzo por lograr ampliar los espacios y buscar la incorporación de estos grupos.
- ✓ La participación y permanencia de los representantes de los grupos prioritarios, se ha visto afectada debido a que en el proceso han renunciado, generando un espacio vacío, y en otros casos una persona representa varios grupos prioritarios, lo cual es necesario plantear propuestas de mejora en esos aspectos.
- ✓ Analizar a profundidad el nivel de incidencia que tienen los representantes de los grupos prioritarios en el tejido social de su colectivo,

- ✓ En cuanto a la asistencia a las reuniones hay un reto de lograr mayor participación de las instituciones, principalmente en el territorio de Turrialba-Jiménez; esto se reflejó en los datos (fue el de más bajo porcentaje de asistencia) y se confirmó en el grupo focal; las instituciones son claves en el proceso para la articulación y puesta de acuerdo de las acciones prioritarias del territorio.
- ✓ La participación de los gobiernos locales es esencial en un proceso de gobernanza, 15 de 17 municipalidades involucradas participan en las reuniones de los CD; hay dos municipalidades que no están comprometidas con el proceso, este es el caso de la municipalidad de Talamanca y la municipalidad de los Chiles.
- ✓ Existen algunos vacíos en el funcionamiento de los CTDR, manifestados desde la percepción; estos son: roles, funciones, efectividad en las reuniones.

Gestión de Proyectos

- ✓ La mayoría de proyectos se encuentran en la etapa de idea (55% de 283) lo que evidencia una debilidad clara manifestada en el análisis de las etapas que se encuentran la totalidad de los proyectos de los PDRT.
- ✓ Existe una debilidad al articular con las instituciones a la hora de programar recursos para los proyectos, ya que uno de los principales requisitos son los estudios de factibilidad (la mayoría de proyectos se encuentra en etapa de idea) para justificar en los planes operativos institucionales la incorporación de esos proyectos.
- ✓ No existe un estándar para saber cuál es la cantidad idónea de iniciativas que se deben de priorizar para su ejecución; pero existen grandes diferencias a la hora de priorizar los proyectos; se detectó de un territorio como Puriscal-Mora-Turrubares-Santa Ana con 125 ideas de proyectos priorizadas a uno como Guatuso-Upala-Los Chiles con únicamente 6 proyectos que se priorizaron; aquí se nota una forma de trabajar completamente distinta, así como la estrategia de acción a utilizar para el seguimiento.
- ✓ En la percepción de la gestión Inder, se vio en algunos territorios una sensación de poco avance en los proyectos, esto podría generar una desmotivación y una sensación de que se ha tenido mucha “reunionitis” y se ha avanzado poco en la gestión de los CTDR. El ver pequeñas victorias con proyectos de impacto para el territorio ejecutados o por ejecutarse generan una sensación positiva y motivante a

seguir trabajando; esto se notó en proyectos como: Ruta Maleku, Coopelacteos, de Guatuso-Upala-Los Chiles; puente de Dulce Nombre de Paquera en el territorio peninsular; sin embargo hay que tener cuidado con proyectos como el de Tecnología Alimentaria del Colegio de la Suiza donde el territorio visualiza este caso como un proyecto “impuesto” que llega al CD para su recomendación.

- ✓ Las desviaciones de los proyectos planteados con respecto la línea base, se encuentra que 3 de 7 territorios (Talamanca-Valle de la Estrella, Buenos Aires-Coto Brus, Cóbano-Paquera-Lepanto-Chira) se acercan a la priorización inferida de los indicadores, lo que representa que hubo una clara lectura del estado del desarrollo en estos territorios a pesar de que este instrumento no estaba desarrollado al inicio de la elaboración de estos 7 planes.
- ✓ Por otro lado, las desviaciones de los proyectos planteados con respecto a las iniciativas presentes en los planes, se encuentra que 3 de 7 territorios se alejan de la priorización de los planes, estos son: Guatuso-Upala-Los Chiles, Golfito-Osa-Corredores, Turrialba-Jiménez.
- ✓ Los CD perciben debilidades técnicas en: elaboración de proyectos, tramitología con las diferentes instituciones para la presentación de proyectos, periodos presupuestarios de las instituciones, priorización de proyectos, aspectos legales, roles, funciones y la construcción de la visión estratégica del CD, así como del Inder en los procesos de desarrollo rural territorial.

Gestión Inder:

- ✓ Mayor eficiencia del Inder en la conformación y aprobación de los PDT. Esto se vio donde los primeros CTDR duraron 18 meses (Talamanca-Valle la Estrella) y conforme se fueron formando los siguientes hubo una eficiencia hasta llegar a 6 meses con Guatuso-Upala-Los Chiles. Esto demuestra un proceso de aprendizaje y de mejoramiento en el proceso de elaboración de los PDRT.
- ✓ Convenios o acuerdos son claves para articular con otras instituciones. Es necesario mejorar en esta gestión en Puriscal-Mora –Turrubares que no generó ningún acuerdo o convenio específico para articular sus proyectos.
- ✓ Percepción en general positiva del rol del Inder; en donde la mayoría de CTDR resaltaron el rol del secretario técnico (a) en el desarrollo territorial.

- ✓ Total de 812 personas capacitadas, sin embargo hay un reto en Talamanca-Valle la Estrella de impulsar recursos para la formación de capacidades.
- ✓ 6 de 7 territorios identifican que el tiempo que se le asigna al funcionario del Inder como secretario técnico no les garantiza el correcto funcionamiento del CD, adicional se percibe que dichos funcionarios presentan un desgaste por la saturación de sus funciones.
- ✓ En los proyectos que el Inder es el financiador clave, se vio una prioridad alta en el Inder para apoyar proyectos en territorios priorizados, sin embargo en Talamanca-Valle la Estrella es necesario fomentar más la articulación, ya que muchos de los proyectos de este territorio Inder participa como financiador clave pero con muy poca articulación institucional; esto se debe a que sus proyectos se orientan hacia servicios institucionales.

Algunas críticas aisladas

- ✓ Percepción de proyectos que se ven impuestos por el Inder para ser recomendados por parte del CD: caso de proyecto del Centro de acopio de pescado del CTDR de Osa-Golfito-Corredores y el proyecto de Industrialización de carne y lácteos del colegio de la Suiza de Turrialba.
- ✓ 2 CTDR plantearon la necesidad de conocer previo a la elaboración de su plan de trabajo el presupuesto asignado por el Inder en su territorio; tal es el caso de Buenos Aires-Coto Brus y Osa-Golfito-Corredores.

Articulación: Participación institucional

- ✓ Debilidad al articular con otras instituciones a la presupuestación conjunta y elaboración de estudios técnicos (estudios de factibilidad, planos, estudios de mercado, entre otros).
- ✓ Los proyectos que se encuentran en ejecución es debido a la articulación con las instituciones y al esfuerzo realizado por los distintos actores que forman un CTDR; así como los proyectos que muestran un grado de avance con estudios elaborados y proyectos programados para ejecutarse en el 2017, refleja también parte del esfuerzo por articular con las instituciones.

Recomendaciones:

Conformación y funcionamiento de los CTDR

- ✓ Instar vía formal a las instituciones a que participen a los CTDR, en donde se pueda respaldar por la PEDRT la justificación de su participación y así lograr una mayor asistencia y la incorporación de las instituciones que no se han vinculado en el proceso. Esto se puede hacer vía oficio a los jefes institucionales o mediante una convocatoria a nivel multisectorial y hacer un proceso de divulgación de los primeros resultados logrados en el 2016 aunado a las acciones que dicta la PEDRT (2015-2030).
- ✓ Discutir lineamientos sobre representación de múltiples grupos prioritarios por una persona, así como espacios vacíos.
- ✓ Realizar un análisis del nivel de incidencia de los grupos prioritarios en el tejido social de su colectivo.
- ✓ Realizar un proceso de inducción estratégica sobre el Inder y su rol a nivel territorial al inicio de la elección de cada CD, así como el rol y el funcionamiento del CTDR.
- ✓ Facilitar reuniones efectivas en temas como: procesos participativos de rendición de cuentas en donde las instituciones del territorio participen en este proceso.
- ✓ Instar a los CD de los CDRT a realizar procesos participativos de rendición de cuentas en donde las instituciones del territorio participen en este proceso.

Gestión de proyectos

- ✓ Promover a los CTDR sobre el estado de situación del DR de su territorio con base en su línea base territorial.
- ✓ Fomentar que la priorización de proyectos sea acorde a las mayores brechas identificadas en la línea base territorial.
- ✓ Definir una estrategia del ideal de número máximo y mínimo de iniciativas que se deben de priorizar en los PT de los CD y buscar que la mayoría lleguen a formularse y no se queden a nivel de idea. Incluir este punto, en la revisión e implementación en el manual de priorización de proyectos.
- ✓ Fortalecer el sistema de capacitaciones para el DRT financiado por Inder –alianzas estratégicas con universidades, institutos de capacitación técnica.

- ✓ Promover al menos un proyecto de impacto por territorio ya que pequeñas victorias con proyectos ejecutados y por ejecutar generan una sensación positiva y motivante a seguir trabajando por el desarrollo rural territorial, siguiendo la estrategia de priorización por el Inder.

Gestión Inder

- ✓ Instar a la Dirección de Desarrollo por medio de la Unidad de Capacitación y Organización Empresarial, establecer alianzas para realizar capacitaciones estratégicas dando énfasis en territorios priorizados, según línea base territorial.
- ✓ Asignar las funciones de secretarías técnicas a personas con dedicación a tiempo completo, a considerar por parte de la administración superior, tomando en cuenta sus roles primordiales en el territorio.
- ✓ Capacitaciones a secretarías técnicas en áreas como: Agentes de desarrollo, para mejorar su rol en el territorio.

Críticas aisladas

- ✓ Que en cada CTDR se presenten a inicios de año los proyectos de cada una de las áreas aprobadas en el POI de Inder.
- ✓ Que el secretario técnico (a) busque la asignación presupuestaria de los POI institucionales de la región y presente la información al CD a inicios de año.

Articulación: Participación institucional

- ✓ Posicionar el rol-funciones y atribuciones de los CTDR a mandos medios a jerarcas de instituciones-universidades y grupos de sociedad civil ligados a los CTDR.
- ✓ Posicionar el trabajo articulado y dar énfasis en territorios priorizados según la línea base territorial.

7. Anexos

Lista de Participantes de los CD de los Grupos Focales

Territorio	Nombre	Procedencia	Sexo
Buenos Aires - Coto Brus	Ania Gonzalez Arauz	Consejo Territorial	Mujer
Buenos Aires - Coto Brus	Kimberly Leon Palma	Consejo Territorial	Mujer
Buenos Aires - Coto Brus	Jose Miguel Cubero	Consejo Territorial	Hombre
Buenos Aires - Coto Brus	Wilman Cabrera Espinoza	Consejo Territorial	Hombre
Buenos Aires - Coto Brus	Juan Carlos Villalobos Umaña	Judesur	Hombre
Buenos Aires - Coto Brus	Sara Montero Salas	Ministerio de Salud	Mujer
Buenos Aires - Coto Brus	Esperanza Burdos Perez	PHED	Mujer
Guatuso - Upala - Los Chiles	Enrique Rojas Gamboa	ASADA	Hombre
Guatuso - Upala - Los Chiles	Pedro Pablo Aguirre Aleman	ASOPAC	Hombre
Guatuso - Upala - Los Chiles	Emelda Bravo Perez	Cenderos Upala	Mujer
Guatuso - Upala - Los Chiles	Pedro Miranda Tellez	Consejo Territorial	Hombre
Guatuso - Upala - Los Chiles	Aura Rosa Lopez	Consejo Territorial	Mujer
Guatuso - Upala - Los Chiles	Carlos Jimenez C	Consejo Territorial	Hombre
Guatuso - Upala - Los Chiles	Ruth Elena Corrales M	Consejo Territorial	Mujer
Guatuso - Upala - Los Chiles	Freddy Zamora Vega	INA Upala	Hombre
Guatuso - Upala - Los Chiles	Valeria Chacon	Los Chiles	Mujer
Guatuso - Upala - Los Chiles	Olmañ Villegas Barrantes	MAG Guatuso	Hombre
Guatuso - Upala - Los Chiles	Claudia Rosales G.	Ministerio de Salud Los Chiles	Mujer
Guatuso - Upala - Los Chiles	Rita Loria Alfaro	Municipalidad Los Chiles	Mujer
Guatuso - Upala - Los Chiles	Filena Urbina Cubero	Municipalidad Upala	Mujer
Guatuso - Upala - Los Chiles	Ilse Gutierrez Sanchez	Municipalidad Guatuso	Mujer
Osa - Golfito - Corredores	Roberto Acuña	Distrito Bahia Ballena	Hombre
Osa - Golfito - Corredores	Ana Zumbado U.	Distrito Corredores	Mujer
Osa - Golfito - Corredores	Joselito Lopez Ruiz	Distrito Golfito	Hombre
Osa - Golfito - Corredores	Ronald Alvarez	Distrito Guaycara	Hombre
Osa - Golfito - Corredores	Diuego Garcia Godinez	Distrito Piedras Blancas	Hombre
Osa - Golfito - Corredores	Manuel Mora Vargas	GAT Sur Bajo	Hombre

Osa - Golfito - Corredores	Gerardo Padilla Aguilar	Judesur	Hombre
Osa - Golfito - Corredores	Yendry Sequeira Montoya	Juventud	Mujer
Osa - Golfito - Corredores	Lidia Vega Rodriguez	La Cuesta Corredores	Mujer
Osa - Golfito - Corredores	Victor Rojas Delgado	Laurel	Hombre
Osa - Golfito - Corredores	Franklin Obando Fallas	Municipalidad de Osa	Hombre
Osa - Golfito - Corredores	Giovanni Morales Vasquez	Osa (Cortes)	Mujer
Osa - Golfito - Corredores	Damaris Mora Lazaro	Palmar	Mujer
Osa - Golfito - Corredores	Ronald Ruiz Barrantes	Paso Canoas	Hombre
Osa - Golfito - Corredores	Peter Aspinall Murray	Pavon	Hombre
Osa - Golfito - Corredores	Ruben Haco Bejarano	Territorio Nugabe	Hombre
Osa - Golfito - Corredores	Daniel Naidich	Uvita	Hombre
Paquera - Cobano - Lepanto - Chira	Alcides Gonzalez O.	CM Paquera	Hombre
Paquera - Cobano - Lepanto - Chira	Luis Daniel Gonzalez	Com. Rio Gigante	Hombre
Paquera - Cobano - Lepanto - Chira	Maria Carmona Rodriguez	Consejo	Mujer
Paquera - Cobano - Lepanto - Chira	Carolina Orozco Zamora	Consejo Peninsular	Mujer
Paquera - Cobano - Lepanto - Chira	Roy Arias Gomez	Consejo Peninsular	Hombre
Paquera - Cobano - Lepanto - Chira	Gisele O. O.	Consejo Territorial	Mujer
Puriscal - Turrubares - Mora - Santa Ana	Juan Carlos Mesen Chaves	Acueductos Rurales	Hombre
Puriscal - Turrubares - Mora - Santa Ana	Josefina Azofeifa Sanchez	Adulto Mayor	Mujer
Puriscal - Turrubares - Mora - Santa Ana	Jorge Fallas Fernandez	Agroturismo	Hombre
Puriscal - Turrubares - Mora - Santa Ana	Ivan Quesada Monge	Ambiente	Hombre
Puriscal - Turrubares - Mora - Santa Ana	Alberto Jaen Rojas	Deporte y Cultura	Hombre
Puriscal - Turrubares - Mora - Santa Ana	Eliecer Quiros Perez	Desarrollo Comunal	Hombre
Puriscal - Turrubares - Mora - Santa Ana	Geovanny Madrigal Ramirez	Gobiernos Locales	Hombre
Puriscal - Turrubares - Mora - Santa Ana	Carlos Perez Fernandez	Indigena	Hombre
Puriscal - Turrubares - Mora - Santa Ana	Cristopher Agüero Hernandez	Juventud	Hombre
Puriscal - Turrubares - Mora - Santa Ana	Rosa Montero Diaz	Mujer	Mujer

Puriscal - Turrubares - Mora - Santa Ana	Nuria Mora Jimenez	Pequeños y Medianos Productores	Mujer
Puriscal - Turrubares - Mora - Santa Ana	Geovanny Sanchez Salazar	Pequeños y Medianos Productores	Hombre
Puriscal - Turrubares - Mora - Santa Ana	Geisy Rodriguez Solis	Persona con Discapacidad	Mujer
Puriscal - Turrubares - Mora - Santa Ana	Henry Guillen Picado	Salud-Social	Hombre
Talamanca - Valle La Estrella	Juan Carlos Alfaro Espinoza	ADI Caño Negro	Hombre
Talamanca - Valle La Estrella	Yeiny Aguirre Madriz	ASADA Playades	Mujer
Talamanca - Valle La Estrella	Jimmy Gutierrez L	ASADA Valle Las Rosas	Hombre
Talamanca - Valle La Estrella	Mario Chaves C	Consejo Territorial	Hombre
Talamanca - Valle La Estrella	Juan Carlos Barrantes B	Consejo Territorial	Hombre
Talamanca - Valle La Estrella	Jose Serrano Ramirez	Consejo Territorial	Hombre
Talamanca - Valle La Estrella	Justa Romera Morales	Consejo Territorial	Mujer
Talamanca - Valle La Estrella	Agustin Jackson	Consejo Territorial	Hombre
Talamanca - Valle La Estrella	Marco Cubero Quesada	JAPDEVA	Hombre
Talamanca - Valle La Estrella	Margina Reid Reid	Municipalidad Limon	Mujer
Talamanca - Valle La Estrella	Siani Guido Blanco	Municipalidad Limon	Mujer
Turrialba - Jimenez	Rigoberto Rojas Campos	ADI Chirripo	Hombre
Turrialba - Jimenez	Grace Aguilar Aguilar	Indigena	Mujer
Turrialba - Jimenez	Patricia Moya Ramirez	Juventud	Mujer
Turrialba - Jimenez	Maria Pereira Camacho	Sector Productivo	Mujer
Turrialba - Jimenez	Maximiliano Castillo Sanchez	Sociedad Civil	Hombre
Turrialba - Jimenez	Jennifer Guerrero S.	Tlba	Mujer
Turrialba - Jimenez	Cupertino Jimenez Ortega	Turrialba	Hombre
Turrialba - Jimenez	Jose Saldoval M	Turrialba	Hombre
Turrialba - Jimenez	Erick Umaña Serrano	Turrialba	Hombre
Turrialba - Jimenez	Luis Gd Dittel S	Turrialba	Hombre

Referencias

Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante” / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. -- San José, CR : MIDEPLAN, 2014.

Fernández D, Estudio –análisis de situación DRT y priorización de territorios en Costa Rica, IICA, 2016.

Reglamento N° 38184 de Constitución y Funcionamiento de los Consejos Territoriales y regionales de Desarrollo Rural.

Leiva O, 2016, “Sistematización de experiencias para la gestión territorial del Consejo Territorial de Desarrollo Rural (CTDR) Talamanca-Valle La Estrella, Inder.

Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense (PEDRT) 2015-2030, MAG, 2015.

García E, Valerio E, Jiménez J, Ugalde K, Gonzalez M, Valerin M, Madrigal M, herrera R, Manual Gerencia para el diseño y ejecución de evaluaciones estratégicas de gobierno, MIDEPLAN, 2012.

Ley 9036, Diario Oficial La Gaceta 103, 29 de mayo del 2012

Zigla Consultores, Gestión Basada en resultados, Extraído de: <http://www.mapa.ziglaconsultores.com/content/gestion-basada-en-resultados-gbr.ei> 8 de agosto del 2016.

Estrategias Gerenciales, Gestión por resultados, Extraído de: <http://www.iue.edu.co/documents/emp/concCarGestionxResultados.pdf>, el 9 de agosto del 2016.

Lutz , R. (2016). Análisis de los hogares productores y el aporte de la agricultura familiar en la seguridad alimentaria y nutricional de Costa Rica. Ponencia Simposio: Una visión del sector agropecuario basada en el CENAGRO 2014.

Mideplan, Ministerior de Hacienda, “Marco conceptual y estratégico de la Gestión para Resultados en el Desarrollo de Costa Rica” 2016