



# EVALUACIÓN INTEGRAL

## Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega



**338.1**

**C8375evu**

Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Área de Evaluación y Seguimiento. Unidad de Evaluación.

Evaluación integral. Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, Instituto de Desarrollo Rural, Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. -- San José, CR : MIDEPLAN, 2022.

1 recurso en línea (177 p.)

ISBN 978-9977-73-239-8

Disponible en *biblioteca.mideplan.go.cr*

1. EVALUACION INTEGRAL. 2. INFORMES. 3. AGRICULTURA. 4. MRMRCH. I. Costa Rica. Ministerio de Agricultura y Ganadería. II. Programa Integral de Mercadeo Agropecuario [Costa Rica]. III. Instituto de Desarrollo Rural. IV. Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria [Costa Rica]. V. Título.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.  
Área de Evaluación y Seguimiento (AES).  
Unidad de Evaluación (UEV).

***Equipo técnico***

Gustavo Chavaría Gamboa, PIMA.  
Lilliana Fernández Durán, PIMA.  
Lynette Camacho López, Inder.  
Grettel Fernández Amador, Sepsa.  
Dennis Monge Cordero, Sepsa.  
Karol Cruz Ugalde, Mideplan.  
Mario González Zúñiga, Mideplan.

***Equipo Evaluador***

Karol Cruz Ugalde, Mideplan.  
Mario González Zúñiga, Mideplan.

***Revisión general***

Eddy García Serrano, Jefe UEV, Mideplan.  
Elenny Hernández Cerdas, Asesora de Despacho, Mideplan.

**Diseño y diagramación:** Lucía Amador Jiménez, Unidad de Comunicación, Mideplan.

**Revisión filológica:** Grace Castillo Navarro, Unidad de Comunicación, Mideplan.

© Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, San José, Costa Rica.  
Apdo. Postal: 10127-1000 Tel (506) 2202-8400 E-mail: [comunicación@mideplan.go.cr](mailto:comunicación@mideplan.go.cr)  
Página web: [www.mideplan.go.cr](http://www.mideplan.go.cr)

Se permite la reproducción total o parcial, citando apropiadamente su fuente.  
Publicado en mayo del 2022.

# CONTENIDO

<b>Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo 1. Descripción del proyecto .....</b>	<b>8</b>
1. Contexto de la comercialización .....	8
2. Marco normativo .....	10
3. Problemática .....	12
4. Objetivos .....	12
5. Área de influencia del proyecto .....	12
6. Actores del proyecto .....	13
7. Criterio de priorización.....	17
8. Lógica causal.....	18
<b>Capítulo 2. Diseño y proceso de la evaluación.....</b>	<b>22</b>
1. Características centrales de la evaluación.....	22
2. Metodología .....	25
3. Programación .....	32
<b>Capítulo 3. Hallazgos y conclusiones.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 ¿En qué grado el diseño del proyecto permite dar respuesta a las necesidades de la población objetivo identificadas en la fase de pre inversión? .....</b>	<b>33</b>
1. Diagnóstico.....	34
2. Estrategia programática .....	40
3. Modelo lógico.....	54
4. Diseño de seguimiento y evaluación.....	62
5. Conclusión .....	64
<b>3.2 ¿Cuál es el grado de compatibilidad del proyecto con otras acciones a nivel internacional, nacional e institucional?.....</b>	<b>65</b>
1. Compromisos internacionales.....	66
2. Compromisos nacionales .....	71
3. Compromisos institucionales .....	75
4. Conclusiones .....	76
<b>3.3 ¿En qué medida se han logrado los objetivos del proyecto en su fase de Inversión/Ejecución y Operación? .....</b>	<b>77</b>
1. Inversión/ejecución.....	78
2. Operación.....	87
3. Conclusión .....	98
<b>3.4 ¿En qué medida el proyecto es sostenible?.....</b>	<b>100</b>
1. Factores Centrales.....	100
2. Factores medios .....	106
3. Factores transversales.....	110
4. Conclusión .....	111
<b>Capítulo 4. Recomendaciones .....</b>	<b>112</b>
1. Recomendaciones para el Proyecto MRMRCH .....	112
2. Recomendaciones para futuros proyectos .....	115
<b>Bibliografía .....</b>	<b>117</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>122</b>

## CONTENIDO DE FIGURAS, CUADROS, RECUADROS, TABLAS Y GRÁFICOS

<i>Figura 1. Criterio de priorización social de entrada de los concesionarios</i> .....	18
<i>Figura 2. Principales elementos del diseño metodológico</i> .....	22
<i>Figura 3. Árbol de problemas</i> .....	35
<i>Figura 4. Problema según personas consultadas</i> .....	36
<i>Figura 5. Árbol de objetivos</i> .....	43
<i>Figura 6. Evolución objetivo general</i> .....	44
<i>Figura 7. Árbol de objetivos y objetivos específicos</i> .....	47
<i>Figura 8. Evolución de la conceptualización del proyecto</i> .....	49
<i>Figura 9. Cadena de resultados</i> .....	55
<i>Figura 10. Mapa de procesos</i> .....	58
<i>Figura 11. Evolución de los componentes</i> .....	59
<i>Figura 12. Productos planificados y reconstruidos</i> .....	60
<i>Figura 13. Escenario base</i> .....	63
<i>Figura 14. Compatibilidad del proyecto con los ODS</i> .....	67
<i>Figura 15. Esferas de importancia en la Agenda 2030</i> .....	70
<i>Figura 16. Línea de tiempo de la fase Inversión/Ejecución</i> .....	79
<i>Figura 17. Vista aérea de la edificación</i> .....	85
<i>Figura 18. Obra física terminada</i> .....	86
<i>Figura 19. PIB y valor agregado según actividad económica (variación interanual en porcentajes)</i> .....	88
<i>Figura 20. Sistema de Factores de Sostenibilidad</i> .....	100
<i>Figura 21. Aspectos replicables para futuros proyectos</i> .....	115
<i>Cuadro 1. Motivos de origen del proyecto</i> .....	10
<i>Cuadro 2. Normativa del proyecto</i> .....	10
<i>Cuadro 3. Actores del proyecto</i> .....	14
<i>Cuadro 4. Matriz de Marco Lógico</i> .....	19
<i>Cuadro 5. Insumos, productos y resultados planificados</i> .....	20
<i>Cuadro 6. Actores responsables de la evaluación</i> .....	23
<i>Cuadro 7. Enfoque de la evaluación</i> .....	24
<i>Cuadro 8. Matriz de evaluación</i> .....	27
<i>Cuadro 9 Técnicas aplicadas</i> .....	29
<i>Cuadro 10. Riesgos identificados y estrategia de mitigación</i> .....	31
<i>Cuadro 11. Cronograma de actividades principales</i> .....	32
<i>Cuadro 12. Evolución objetivos específicos</i> .....	45
<i>Cuadro 13. Vinculación del proyecto con intervenciones nacionales, intersectoriales o sectoriales</i> .....	73
<i>Cuadro 14. Vinculo del proyecto con instrumentos de planificación a nivel institucional</i> .....	76
<i>Cuadro 15. Propósito y plazo de las fases del proyecto</i> .....	78
<i>Cuadro 16: Plan Global de Inversiones*</i> .....	80
<i>Cuadro 17. Productos consultoría vinculación entre la oferta y demanda del proyecto</i> .....	82
<i>Cuadro 18. Productos consultoría Próxima Comunicaciones</i> .....	84
<i>Cuadro 19. Proyección de ocupación del mercado</i> .....	87
<i>Cuadro 20. Metas del ámbito de acción comercial</i> .....	90
<i>Cuadro 21. Metas del ámbito de acción técnicas</i> .....	92
<i>Cuadro 22. Metas del ámbito de acción económico</i> .....	93
<i>Cuadro 23. Metas del ámbito de acción social</i> .....	95

<i>Recuadro 1. Árbol de problemas y conceptualización del problema .....</i>	<i>37</i>
<i>Recuadro 2. Árbol de Objetivos y Objetivos específicos.....</i>	<i>46</i>
<i>Recuadro 3. Objetivos específicos y servicios: ejemplos de vinculación y suficiencia .....</i>	<i>48</i>
<i>Recuadro 4. Metas ODS con vinculación directa.....</i>	<i>68</i>
<i>Recuadro 5 Metas ODS con vinculación indirecta.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 1. Región Chorotega: servicios requeridos por el sector hoteles, restaurantes y verdulerías .....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 2: Meta PNDIP, nivel de ocupación del mercado .....</i>	<i>89</i>
<i>Gráfico 1. Valoración del ámbito de planificación y sus variables .....</i>	<i>34</i>
<i>Gráfico 2. Cumplimiento total según ámbito de acción .....</i>	<i>97</i>

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

<b>ANE</b>	Agenda Nacional de Evaluaciones.
<b>BCR</b>	Banco de Costa Rica.
<b>BCCR</b>	Banco Central de Costa Rica.
<b>BCIE</b>	Banco Centroamericano de Integración Económica.
<b>BNCR</b>	Banco Nacional de Costa Rica.
<b>BP</b>	Banco Popular.
<b>CAN</b>	Consejo Nacional Sectorial Agropecuario.
<b>CATURGA</b>	Cámara de Turismo de Guanacaste.
<b>Cenada</b>	Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos.
<b>CIR-EDP</b>	Comité Intersectorial Regional de Empleo y Desarrollo Productivo.
<b>CNP</b>	Consejo Nacional de Producción.
<b>COREDES</b>	Consejo Regional de Desarrollo.
<b>CSAA- MRMRCH</b>	Comité del Sector Agropecuario para la Atención del Mercado Regional Mayorista de la Región Mayorista.
<b>CSRA-RCH</b>	Comité Sectorial Regional Agropecuario de la Región Chorotega.
<b>DRAT</b>	Distrito de Riego Arenal Tempisque.
<b>ED</b>	Equipo Directivo responsable de la evaluación.
<b>EE</b>	Equipo Evaluador.
<b>ET</b>	Equipo Técnico responsable de la evaluación.
<b>FCA</b>	Fundación Ciudadanía Activa.
<b>GIP</b>	Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública publicada.
<b>ICT</b>	Instituto Costarricense de Turismo.
<b>IMAS</b>	Instituto Mixto de Ayuda Social.
<b>INA</b>	Instituto Nacional de Aprendizaje.
<b>INDER</b>	Instituto de Desarrollo Rural.
<b>Infocoop</b>	Instituto Nacional de Fomento Cooperativo.
<b>INTA</b>	Instituto Nacional en Tecnología de Alimentos.
<b>MAG</b>	Ministerio de Agricultura y Ganadería.
<b>MEIC</b>	Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
<b>MH</b>	Ministerio de Hacienda.
<b>MRMRCH</b>	Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega.
<b>Mideplan</b>	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
<b>MS</b>	Ministerio de Salud.
<b>OB</b>	Objetivos Específicos.
<b>ODM</b>	Objetivos de Desarrollo del Milenio.
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible.
<b>OG</b>	Objetivo General.
<b>OE</b>	Objetivo Específico.
<b>ONS</b>	Oficina Nacional de Semillas.
<b>OSC</b>	Organizaciones de la Sociedad Civil.
<b>PAI</b>	Programa Integral de Alimentos.
<b>PAO</b>	Plan Anual Operativo.
<b>PEI</b>	Plan Estratégico Institucional.
<b>PGI</b>	Plan Global de Inversiones.
<b>PNDIP</b>	Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022.
<b>PIMA</b>	Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.
<b>PPE</b>	Planes, políticas o estrategias.
<b>PYME</b>	Pequeñas y Medianas Empresas.
<b>SBD</b>	Sistema de Banca para el Desarrollo.
<b>SFE</b>	Servicio Fitosanitario del Estado.

<b>Senara</b>	Servicio Nacional de Aguas Subterráneas Riego y Avenamiento.
<b>Sepsa</b>	Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria.
<b>SyE</b>	Sistema de Seguimiento y Evaluación.
<b>TdR</b>	Términos de Referencia.
<b>UEP</b>	Unidad Ejecutora del Proyecto.

# INTRODUCCIÓN

Este documento constituye el Informe Final de la Evaluación al Proyecto Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega (MRMRCH). Este proyecto es impulsado por el Sector Agroalimentario costarricense y ejecutado por el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA), con el respaldo del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

Esta evaluación forma parte de la Agenda Nacional de Evaluaciones (ANE) 2019-2022 que promueve el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan) y está dentro del Plan Nacional de Desarrollo y de Inversiones Públicas (PNDIP). Mideplan, como ente rector de la planificación nacional busca con estos procesos, promover la cultura de la evaluación al interior de las entidades públicas con el propósito de, mejorar la gestión, sustentar la toma de decisiones y de paso, optimizar la transparencia y la rendición de cuentas.

Esta evaluación es una solicitud directa de las autoridades del MAG y PIMA. Su objetivo general fue *Evaluar el diseño, ejecución y resultados del Proyecto Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega para su rendición de cuentas y réplica en otras regiones basado en evidencia.*

Es una evaluación formativa y sumativa, ya que busca identificar fortalezas y debilidades a lo largo de las fases del proyecto, además de explorar los resultados de corto plazo que el mismo ha generado. Es una evaluación mixta, dado que se constituyó un Equipo Técnico integrado por personas funcionarias del PIMA, Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (Sepsa), Instituto de Desarrollo Rural (INDER), Mideplan, además de un Equipo Directivo, compuesto por PIMA, Sepsa y Mideplan. La coordinación general estuvo a cargo de la Unidad de Evaluación de Mideplan (UEV).

Se parte de una evaluación con un abordaje metodológico mixto, donde se aplicaron una serie de técnicas cualitativas y cuantitativas para recopilar, sistematizar y valorar distintas fuentes de información; como revisión documental, entrevistas a actores claves involucrados con el proyecto, entre otros, las cuales sustentan la generación de hallazgos y juicios de valor basados en evidencia.

Este documento está integrado por cinco capítulos centrales. El primero aborda una descripción general del proyecto considerando aspectos como: contexto de la comercialización en Costa Rica, marco normativo del proyecto, problemática a atender, objetivos, área de influencia, actores involucrados, criterios de priorización de los beneficiarios y la lógica causal del proyecto.

El segundo capítulo incluye el diseño metodológico, donde sobresalen algunas características centrales del proceso de evaluación, el alcance, así como las técnicas utilizadas en la recolección de información. El tercer capítulo está compuesto por los hallazgos y conclusiones, los cuales se organizan a nivel de diseño, proceso y resultados de corto plazo del proyecto, en función de las preguntas de evaluación y los criterios definidos; seguido de un apartado con las conclusiones.

En el capítulo cuatro se señalan recomendaciones producto de la evaluación realizada. Finalmente, se presenta una sección de anexos con información complementaria como: instrumentos de recolección de información utilizados, matrices, listas de participantes, entre otros.



# CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

## 1. Contexto de la comercialización

En un país con actividad agrícola como Costa Rica, donde históricamente se han desarrollado monocultivos como el café y el banano, pero que en la actualidad se ha logrado la consolidación de productos no tradicionales como referentes en la generación de divisas, se debe procurar permanentemente impulsar mejoras en todas las etapas del proceso de comercialización. Los gobiernos de turno, desde la rectoría del sector agropecuario nacional deben llevar a cabo acciones tendientes a favorecer a las personas productoras de este país. No basta con lograr cosechas abundantes si en todas las demás fases del proceso de comercialización se siguen presentando debilidades, situación que puede llevar a desestimular la producción y generar una predisposición hacia esta actividad en el país. A raíz de lo anterior se hace necesario revertir acciones que en el pasado lejos de beneficiar a los pequeños y medianos productores marcaron la marginalidad de la producción campesina.

Ante este panorama, uno de los problemas que más afecta el desarrollo del sector es la comercialización de los productos que se obtienen, dado que la presencia de los intermediarios inclina la balanza y pone en desventaja a estos productores, quienes sin capacidad de organización y otras debilidades más, entran en desventaja a un mercado de libre competencia. Ante un horizonte como este, Barrantes (2006) afirma lo siguiente:

(...)para los pequeños y medianos productores, la situación se agrava cuando tienen que comportarse como empresas competitivas, las cuales requieren de un manejo importante de información y con un mínimo de producción y acceso a mercados más exigentes y más competitivos. Ante esta situación se hace necesario analizar la problemática de la comercialización. (p.1)

Históricamente, las políticas estatales que buscaban el desarrollo agropecuario en el país han sido cuestionadas a raíz de debilidades presentadas en diversos ámbitos: social, económico y ambiental.

Estas políticas no consideraron la notable participación del pequeño productor en la producción agrícola. El mejoramiento en la comercialización de sus productos, si bien ha sido uno de los objetivos de políticas en los últimos años, no ha favorecido la sostenibilidad de la comercialización y pareciera carecer de estrategias claras de desarrollo. En la actualidad, las políticas de liberalización comercial han desprotegido al productor pequeño, dejándolo a merced de los mercados. La deficiente infraestructura de mercado en áreas rurales impide que el productor reaccione de manera estimulada hacia la producción. (Ibíd, p.7).

Los productores agropecuarios en Costa Rica han estado sometidos a modelos de comercialización que les obliga a asumir todos los riesgos de la producción, lo que solamente les permite tener acceso a no más del 30% del total del margen de comercialización.

Es necesario entonces que desde las instituciones del Estado se generen espacios de coordinación con miras a desarrollar e implementar estrategias que logren mejorar la competitividad de los pequeños y medianos productores y productoras a nivel nacional.

Concebir acciones que faciliten a las personas productoras acercarse a las fuentes de financiamiento para que a través del crédito puedan solventar muchas de sus necesidades como asociatividad, manejo de la gestión y calidad de los productos, etc. Precisamente, la buena calidad de los alimentos a consumir en los hogares, es uno de los principales fines que buscan todas las personas a la hora de realizar sus compras y, en este sentido, la inocuidad de los mismos es fundamental, es decir, encontrar en los alimentos la ausencia o la menor cantidad posible de elementos contaminantes que vengán a afectar la salud de las personas consumidoras.

Todo lo anterior, redundando en una nutrición adecuada de las personas que consumen estos alimentos. Ante este panorama, queda claro la necesidad de:

Implementar en las empresas agro productoras un sistema de inocuidad y calidad resulta una inversión que asegura en parte el éxito de la actividad de producción y comercialización, siempre y cuando sea aplicado a toda la cadena alimentaria de forma sostenible, creando conciencia y una cultura en el diario quehacer en todos y cada uno de los funcionarios que la conforma. (PIMA, 2017, p.42)

Era claro que se debía competir por implementar mercados de cercanía, en donde se pueda ir reduciendo (porque la intermediación siempre existirá por un tema de especialización) la presencia de los intermediarios y las cadenas de distribución. La idea es generar acciones para vincularse de manera exitosa a estos mercados, buscando siempre que las personas productoras consigan más ganancias y las personas consumidoras obtengan precios más bajos por sus productos.

El Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA) en 1981 inicia con la operación el Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (Cenada), esta iniciativa se constituía como la única central mayorista del país (antes del proyecto en cuestión). Este mercado es abastecido con productos provenientes de todo el país y su área de influencia abarca todo el territorio nacional e inclusive otros países, que tienen una oferta que requiere el consumidor y que por cuestiones de clima, condiciones de suelo y otros factores no se producen en su territorio. En 2008, los jefes de turno del Sector Agropecuario, mostraron interés en descentralizar los servicios de la comercialización mayorista, para favorecer a personas productoras y consumidoras de otras regiones del país. Así, nace la idea de construir y poner en operación el proyecto Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega (MRMRCH), tal y como se refleja en la siguiente cita:

“(…)el origen del proyecto se fundamenta en la estrategia formulada por el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA), de extender los servicios que se brindan a través del Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA) para mejorar el abastecimiento, distribución y comercialización de frutas, hortalizas, pescado, marisco y otros productos en las regiones del país que por características así lo ameriten. (PIMA, 2008, p.1).

Dentro de los principales elementos que favorecieron el surgimiento del proyecto MRMRCH, el cuadro 1 destaca los siguientes:

### Cuadro 1. Motivos de origen del proyecto

CENADA única central mayorista del país.
Crecimiento de la población de Costa Rica y la región, Población flotante (turismo)
Sistema de abastecimiento y distribución: 80% frutas y hortalizas foráneo; precios superiores (ferias agrícolas 66% - supermercados 81% - hoteles y restaurantes 97%). Baja calidad de productos. 1 156 lugares de elaboración/distribución abastecidos principalmente por intermediarios (operan en la ausencia de canales formales: implicación en precios).
Precios relativos altos (precio feria agricultor 66 % superior, supermercado 81%, hoteles y restaurantes 97%).
Mercados municipales con poca participación en la distribución de frutas, hortalizas, pescado y otros.
Potencial de producción de hortalizas y algunas frutas.
Causas Incipiente producción: ausencia de un mercado regional como formador de precios, ausencia de un lugar de venta, se requería ampliar o fortalecer los programas complementarios para la producción y desarrollo empresarial.
Cambios en el sistema de producción (GAM-RCH), infraestructura dispersa y de baja escala sin encadenamientos claros entre producción, transformación y transporte y comercialización.
Comercializadora de Productos Hortícolas de Guanacaste: ausencia de mercados fluidos y transparentes, productos no frescos, precios no razonables, capacidad de gestión y pequeños volúmenes (2003), plazo de pagos de demandantes, financiamiento capital de trabajo, asistencia técnica inconstante.
Incremento constante en los precios de combustible.
Modernización institucional; terrenos para el desarrollo: Descentralización PIMA (origen del proyecto).
Fuente: elaboración propia a partir de PIMA (2008 y 2010).

## 2. Marco normativo

El marco normativo del proyecto está sustentado en una amplia gama de documentos con diversidad de alcances: institucionales, intersectoriales, intersectoriales, nacionales e internacionales. El cuadro 2 muestra una referencia de los principales documentos relacionados con el proyecto.

### Cuadro 2. Normativa del proyecto

Fecha	Documento	Contenido
Noviembre 1977	Ley 6142 Aval Estado al IFAM en contrato garantía con BCIE (para creación del PIMA)  Decreto Ejecutivo 39785-MAG Reglamento del Funcionamiento del PIMA creado por Ley 6142 del 24 de febrero de 2016 y sus reformas	Funciones del PIMA: Organizar, administrar y desarrollar el Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA), la Red Frigorífica Nacional (REFRINA), los Mercados Regionales Mayoristas, y todas las demás dependencias del PIMA que de acuerdo con la ley se establezcan en el territorio nacional; (Así reformado el punto anterior por el artículo 1° del decreto ejecutivo N° 42790 del 2 de diciembre del 2020); Proporcionar asistencia técnica a las Municipalidades en la organización, estructura y funcionamiento de sus respectivos mercados municipales; Desarrollar filiales del CENADA y REFRINA; Coadyuvar con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) en lo relativo al mercadeo agropecuario; Realizar estudios e investigaciones sobre sistemas de mercadeo de productos relativos al CENADA con el objeto de introducirles mejoras; cualesquiera otras que sean necesarias para lograr sus funciones relacionadas con el mercadeo y consumo de productos agropecuarios e hidrobiológicos.
Julio 2014	Decreto Ejecutivo 007-MAG Declaratoria de interés público la construcción de los mercados mayoristas regionales de	Art.1. Declarar de interés público la construcción de los Mercados Mayoristas Regionales de las Regiones Chorotega y Brunca. Artículo 2°—Las dependencias del Sector Público y del Sector Privado, dentro del marco legal respectivo, podrán contribuir con recursos económicos, en la medida de sus posibilidades y sin perjuicio del cumplimiento de sus propios objetivos para lograr la

Fecha	Documento	Contenido
	las regiones Chorotega y Brunca	construcción de los Mercados Mayoristas Regionales, Chorotega y Brunca.
Julio 2014	Directriz Ministerial 554-14-MAG	MAG comunica a las instituciones del Sector Agropecuario, dar atención integral al proyecto
Noviembre 2015	Ley 9227 Aprobación del Contrato de Préstamo 2157 suscrito entre la República de Costa Rica y el Banco Centroamericano de Integración Económica, para financiar el Proyecto de Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega	Art.1. Aprobación del contrato de Préstamo 2157 por un monto de US\$48 025 574, 58 para financiar el proyecto suscrito el 23 de julio de 2015 por la República de CR y el BCIE. Se hace referencias al contenido del contrato.
Enero 2017	Acuerdo 2444 Reglamento Autónomo de Operación de la Unidad Ejecutora PIMA  (Esta norma fue derogada en sesión 017 del 27 de agosto de 2021)	Art.2. La UEP es la creada por ley 9327 y se crea como unidad organizacional temporal, por un plazo mínimo de tres años, dependiendo jerárquicamente de la Gerencia General, la cual atenderá los proyectos del PIMA vinculados con el BCIE. Art. 3. Funciones de la UEP. Art. 7.a. Objetivo General del proyecto; b. Objetivo del proyecto; c. Área de influencia y beneficiarios; d. Componentes del proyecto. Art.8. Estructura organizacional: LA UEP contará con el apoyo de las unidades organizacionales del PIMA. Art.9. Estrategia de la UEP. d. Los planes operativos de la UEP formarán parte de los procesos de planificación institucionales. e. Se promoverá la formación de un plan de acción regional e interinstitucional, mismos que serán de aplicación obligatoria y podrán ser modificados con el debido proceso. Art.11. Integración del proyecto en el Plan Estratégico y Plan Operativo.
Diciembre 2018	Directriz MAG-009-2018 Instrucción a los jefes de las instituciones del Sector Agropecuario para que incluyan en sus planes operativos acciones para la implementación del Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega	Art.1. Establecimiento en los diferentes POI de las instituciones del Sector acciones para la implementación del Mercado. Art. 2.Las instituciones deberán incluir en sus PAO, acciones, objetivos y fondos presupuestarios, que coadyuven al PIMA a la puesta en marcha y funcionamiento del Mercado.
Agosto 2019	Reglamento de operación Mercado Regional Mayorista de Chorotega PIMA y sus reformas	Especifica varios aspectos, entre ellos: definiciones, objetivo del mercado, actividad ordinaria del mercado, áreas concesionables, funciones del director del mercado, recursos, usuarios, acompañamiento al concesionario por parte de la Administración, requisitos previos para ser concesionario, proceso de adjudicación, canon de entrada, beneficios para las PyME organizaciones de productores, otras.
2010-2014	Plan Nacional de Desarrollo "María Teresa Obregón Zamora"	Mejorar la comercialización de productos agropecuarios, a través de la infraestructura adecuada, que permita a los pequeños y medianos productores, el mercadeo de sus productos. Indicador: Etapas para la construcción y del operación

Fecha	Documento	Contenido
2014-2018	Plan Nacional de Desarrollo "Alberto Cañas Escalante"	mercado regional. Disponer en la Región Chorotega de un sistema eficiente e integrado de producción, abastecimiento, distribución y comercialización de frutas, hortalizas y otros productos alimentarios. Indicador: Etapas para la obtención del financiamiento externo para el Mercado en la Región Chorotega.
2019-2022	Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario	Programa Nacional de Mercados Regionales. 100% avance de la obra 60% de avance de ocupación de la obra. Indicador: % de avance de la obra, % de avance de ocupación.
Varios años	PEI y POI entidades Sector Agropecuario, Social y Económico	Programación institucional relacionada con el proyecto
Varios años	Otras intervenciones públicas relacionadas con el proyecto	Ver anexo 2: El proyecto y los ODS y el anexo 3: El proyecto e intervenciones nacionales, intersectoriales o sectoriales.

Fuente: elaboración propia a partir de los documentos citados.

Algunos aspectos generales referentes al MRMRCH:

<https://www.pima.go.cr/mercados-regionales/>

### 3. Problemática

De acuerdo con el *Estudio de Factibilidad* del 2008 el problema es “Abastecimiento, distribución y sistema de comercialización de frutas, hortalizas y otros productos alimenticios en la región es deficiente” (PIMA, 2008, p.11).

### 4. Objetivos

El objetivo general del proyecto MRMRCH es “Disponer en la Región Chorotega y área de influencia del proyecto de un sistema eficiente y moderno de abastecimiento, distribución y comercialización de productos agroalimentarios” (Mideplan, 2015). Sus objetivos específicos son:

- Mejorar los períodos y en general el sistema de abastecimiento.
- Disponer de un mecanismo formador de un precio de referencia y competitivo para la siembra y transacciones comerciales.
- Diversificar el sistema de producción y la oferta de productos alimenticios en la región.
- Fomentar el incremento de la producción de frutas y hortalizas en la región.
- Distribuir productos de calidad a la población de la Región.
- Introducir mejorar en el sistema de comercialización y en las prácticas de manejo de los productos.
- Viabilizar la comercialización estableciendo el mercado como un centro de negocios para toda la región.

### 5. Área de influencia del proyecto

Su área de influencia son los 11 cantones de Guanacaste, tres distritos de Puntarenas (Paquera, Cóbano y Lepanto) y el cantón de Upala (Alajuela). La ubicación del mercado como espacio físico de encuentro comercial se encuentra en el Asentamiento Campesino La Cascada, Sardinal de Carrillo, Guanacaste, por lo que se encuentra cerca de los principales centros urbanos donde se genera la mayor cantidad de demanda de productos

alimentarios en la Región Chorotega. Upala se beneficia en términos de distancia y los distritos de Puntarenas por situaciones de horarios de transporte del ferri.

## 6. Actores del proyecto

La documentación revisada señala una serie de actores relacionados con el proyecto, el Cuadro 3 los identifica y cita sus principales roles a lo largo del ciclo de planificación del proyecto.

En el ámbito político destacan los jefes del PIMA, Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Ministerio de la Presidencia, Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) y diputados de la Asamblea Legislativa, su rol principal es la responsabilidad política en cuanto a la conducción estratégica del proyecto, aprobación del contrato de préstamo y la ley para el financiamiento del proyecto mediante endeudamiento público con el BCIE, así como los respectivos desembolsos.

Es el PIMA la institución responsable de liderar y gestionar el proyecto y para ello cuenta con el apoyo de las distintas unidades organizativas de dicha institución y, especialmente, de la Unidad Ejecutora del Proyecto –UEP- (con plazo al 30 junio 2021). La UEP lidera el proceso que abarca la infraestructura, servicios y la logística a desarrollar para la operación del proyecto (DE-554-14 MAG). Además, financió una parte del proyecto.

El proyecto cuenta con varios actores socios para las distintas fases del ciclo de vida del proyecto. Sobresale el Comité Sectorial Regional Agropecuario de la Región Chorotega, (CSRA-RCH- conformado por todos los Directores Regionales de todas las instituciones del Sector Agropecuario), su papel en este proyecto es apoyar al PIMA en todas las fases del proyecto, recibir y validar informes, seguimiento y rendición de cuentas sobre el mercado.

Paralelo a este Comité existió otra comisión dedicada específicamente para el proyecto, la cual sumó más integrantes –tanto del sector agropecuario como social y económico– conforme el proyecto evolucionó, variaron sus funciones. Para las fases de Pre Inversión e Inversión/Ejecución, se llamó Comisión Regional de Apoyo, Comisión para la Organización de la Oferta y Demanda del Proyecto MRMRCH, respectivamente y su función recayó principalmente en el suministro de información para los estudios de Pre Inversión, coordinación para asuntos de oferta y demanda, así como el seguimiento de este componente.

Posteriormente, para la fase de Operación, la Comisión pasa a llamarse Comisión Regional para el Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega, su rol es la promoción del desarrollo y consolidación de agro empresas para su vinculación con diversos nichos del proyecto por medio de los encadenamientos asociativos y productivos.

En cuanto a los actores no pertenecientes al Sector Agropecuario, la documentación señala la vinculación desde la fase de Pre Inversión del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), Academia y conforme fue avanzando a la fase de Inversión/Ejecución y Operación, de acuerdo con las entrevistas y grupos focales realizados, el involucramiento del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer), Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (Infocoop), Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), entre otros. Esta vinculación con el proyecto se realiza por

medio de su integración en el Comité Intersectorial Regional Empleo y Desarrollo Productivo (CIR-EDP) de la Región Chorotega.

El BCIE es un actor importante en este ámbito pues financia la conclusión de estudios de Pre Inversión, la construcción y equipamiento del espacio físico y una consultoría para la difusión del proyecto y otra para la vinculación de la oferta y demanda.

Asimismo, aparecen un listado de instituciones (Ministerio de Hacienda –MH-, Ministerio Nacional de Planificación Nacional y Política Económica –Mideplan-, BCIE, Municipalidad de Carrillo, Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, otras) y espacios regionales (Consejo Regional de Desarrollo –Coredes-, Comisiones, otros) en la que su rol principal es el seguimiento a diferentes aspectos del proyecto, aprobaciones de desembolso o permisos, así como su respectiva difusión y rendición de cuentas.

El proyecto refiere a su población objetivo como toda la población, turistas, demanda institucional, negocios patentados y productores del área de influencia. Para efectos de operación, el proyecto acuña el término usuario, el cual se define según el Reglamento de Operación del MRMRCH como “toda persona física o jurídica que utilice sus instalaciones y servicios” (artículo 2) y distingue seis tipos de usuarios (artículo 11).

**Cuadro 3. Actores del proyecto**

Ámbito	Actor	Rol	Fase del Proyecto
Político	Presidencia de la República / Despacho Primera Dama	Declaratoria de interés público del proyecto Ratificación conformación de Comisión Sector Agropecuario para la atención del MRMRCH	Pre Inversión Operación
	Despacho Ministro Rector MAG, Gerencia PIMA, Consejo Directivo del PIMA <sup>1</sup> , Comité Central del MRMRCH	Recibir y aprobar informes o estudios. Emisión de directrices ministeriales para que el Sector Agropecuario apoye el proyecto. Toma de cambios de cánones, estrategias comerciales, aprobación de concesionarios y aprobación de solicitudes de plazas y presupuestos.	Pre inversión Ejecución Operación
	Consejo Nacional Sectorial Agropecuario (CAN)	Apoyo al proyecto, insta a los jefes de instituciones, en el ámbito central y regional, a comprometerse en el desarrollo de alternativas complementarias para el logro y sostenibilidad del proyecto. Instruye a los Comité Sectorial Regional Agropecuario Chorotega a elaborar plan integral para el proyecto y darle seguimiento.	Pre Inversión
	BCIE, MIDEPLAN, BCCR, MH (Crédito Público, Autoridad Presupuestaria), Presidencia, MAG, AL	Revisión y emisión de criterios favorable del proyecto. Aprobación de Contrato de Préstamos N° 2157. Análisis del proyecto de Ley y aprobación de Ley N° 9327.	Diseño (negociación de recursos financieros externos)
	PIMA, MAG, MH	Cumplir con lo que establece la Sección 6.01 "Condiciones previas al primer desembolso, del Contrato de Préstamo 2157.	Ejecución
Gestor	PIMA (Dirección Administrativa Financiera, UEP, DEDM, Comité Ejecutivo del Concurso,	Identificación problema, coordinación, elaboración y validación de estudios de la Fase de Pre inversión con los actores necesarios para trámites correspondiente. Financia parte el proyecto.	Pre inversión Ejecución Operación

<sup>1</sup> Integrado por PIMA, MAG, CNP, IFAM, Sector Cooperativo, Gobiernos Locales, Sistema Bancario Nacional.

Ámbito	Actor	Rol	Fase del Proyecto
		<p>Coordinar con las instituciones del Sector Agroalimentario en apoyo a la gestión de la oferta y demanda en el área de influencia del Proyecto.</p> <p>Lidera y gestiona el proyecto (infraestructura, programa complementario de abastecimiento y desabastecimiento, servicios y la logística a desarrollar para la operación del mercado.</p> <p>Seguimiento y rendición de cuentas. Difusión del proyecto.</p>	
Socios	Comisión Regional de Apoyo (MAG, CNP, SENARA, INDER, INTA)	<p>Coordinador, suministrando información, revisión de avances, toma de acuerdos.</p> <p>Liderada por el PIMA</p>	<p>Pre Inversión (PON) (Problemas, Oportunidades y Necesidades)</p> <p>Pre Inversión (Pre factibilidad, Conclusión de la pre inversión)</p>
	Comisión para la Organización de la Oferta y Demanda del Proyecto MRMRCH (instituciones del Sector Agropecuario y fuera de este, según fue necesario)	<p>Coordinación con instituciones.</p> <p>Inicia gestión del proceso de ocupación del mercado.</p> <p>Identifica organizaciones, gestiona capacitaciones a los productores en coordinación con instituciones</p> <p>Establecimiento de prioridades de ocupación y criterio de identificación para organizaciones de productores e inicio de un proceso de diagnósticos y posibilidades de participación.</p> <p>Coordina y apoya actividades de organización de la demanda y oferta de la región, identifica y promueve la inserción de productores y organizaciones del mercado, brinda, acompañamiento, seguimiento y control de actividades planificadas.</p> <p>Divulgación del proyecto.</p> <p>Liderada por PIMA.<sup>2</sup></p>	<p>Ejecución (finaliza a finales del 2018)</p>
	Comisión Regional para la atención del MRMRCH: (INDER, MAG, CNP, PIMA, Incopesca, Senasa, INTA, -INA, IMAS, MEIC, SFE, Senara, cuando son requeridos-)	<p>Promover el desarrollo y consolidación de agro empresas de manera que les permita vincularse a diversos nichos de mercado por medio de los encadenamientos asociativos y productivos.</p> <p>Analiza y recomienda a posibles concesionarios.</p> <p>Nombrada por la Viceministra del MAG.</p> <p>Según la Viceministra esta Comisión iba a ser liderada por INDER, CNP y MAG.</p>	<p>Ejecución (2019) Operación</p>
	Comité Sectorial Regional Agropecuario (directores regionales Sector Agropecuario)	<p>Apoyo al PIMA para la elaboración de la fase de Pre inversión (hasta nivel de pre factibilidad).</p> <p>Recibo y aval de informes.</p> <p>Participan en la ejecución de la gestión de la oferta</p> <p>Acompañan al PIMA, en las gestiones para contar con el mercado y elaboren un plan y seguimiento a la implementación del mismo.</p> <p>Rendición de cuenta.</p> <p>Liderada por el MAG</p>	<p>Pre Inversión (Pre factibilidad, Conclusión de Pre Inversión).</p> <p>Ejecución Operación.</p>
	Comité Intersectorial Regional de Empleo y	<p>Asesor técnico en la planificación regional.</p> <p>Visto bueno al proyecto.</p>	

<sup>2</sup> Esta coordinación la realizó una funcionaria del MAG, que por medio de convenio entre MAG-PIMA, estaría destacada en el PIMA para tales fines.



Ámbito	Actor	Rol	Fase del Proyecto
	Desarrollo Productivo (direcciones regionales Sectores Agropecuario, Social, Empleo) (es el mismo Comité Sectorial Regional Agropecuario)	Generar condiciones para la implementación y operación del proyecto. Coordinado por el MAG.	
	CONAC 4S, INDER, Incopecsa, SFE, Senara, CNP, ONS, INTA, Senasa.	Cartas de entendimiento firmada por el PIMA con cada una de las instituciones involucradas.: Contribuye con recursos logísticos y de personal en apoyo al proyecto, en tareas programadas en las distintas fases del proyecto. Además se firmó convenio con el MAG e INFOCOOP	Ejecución Operación
	INDER	Donación terreno. Coordinador Comisión MRMRCH Asigna recursos para financiar proyectos ligados al MRMRCH, equipamiento de locales, fomento a la producción.	Pre Inversión (pre factibilidad) Inversión Operación
	BCIE	Financia con fondos Cooperación Técnica Regional, consultorías para la conclusión de la pre inversión obtención de factibilidad. Financia con préstamo público la construcción de la obra física, la consultoría para la estrategia publicitaria y la vinculación de oferta y demanda	Pre Inversión (conclusión de Pre inversión y Factibilidad). Ejecución.
	Bomberos de CR, CFIA, Municipalidad de Carrillo	Aprobación de planos	Pre Inversión (conclusión de la pre inversión)
	SEPSA , Coredes,	Dar seguimiento al avance del proyecto. Espacio informativo sobre el proyecto.	Ejecución. Operación.
	Mideplan	Rector proyectos de inversión pública. Acuerdo Inicio de Negociaciones crédito público y dictamen sobre endeudamiento. Aprobación de modificación parcial del Organigrama PIMA Seguimiento al proyecto.	Todas
	MAG	Representa la rectoría del Sector Agropecuario Aporta recursos para el proyecto. Gestión de transferencias financiera.	Preinversión Operación Inversión- Ejecución
	MH	Firma de contrato de préstamo. Manejo de desembolsos y pago de préstamo. Seguimiento al proyecto.	Ejecución
Población Objetivo	1 933 Establecimientos (hoteles, restaurantes, verdulerías, pulperías, etc.). 634 Instituciones públicas y privadas (hospitales, centros educativos, centros penitenciarios, etc). 399 054 Consumidores finales (habitantes del área de influencia y turistas).	Identificación del problema. Fuente primaria de información, participación en las lluvias de ideas y encuestas. Validación de informes. Desabastece al mercado, distribuye o prepara alimentos (es la demanda).	Pre inversión Ejecución

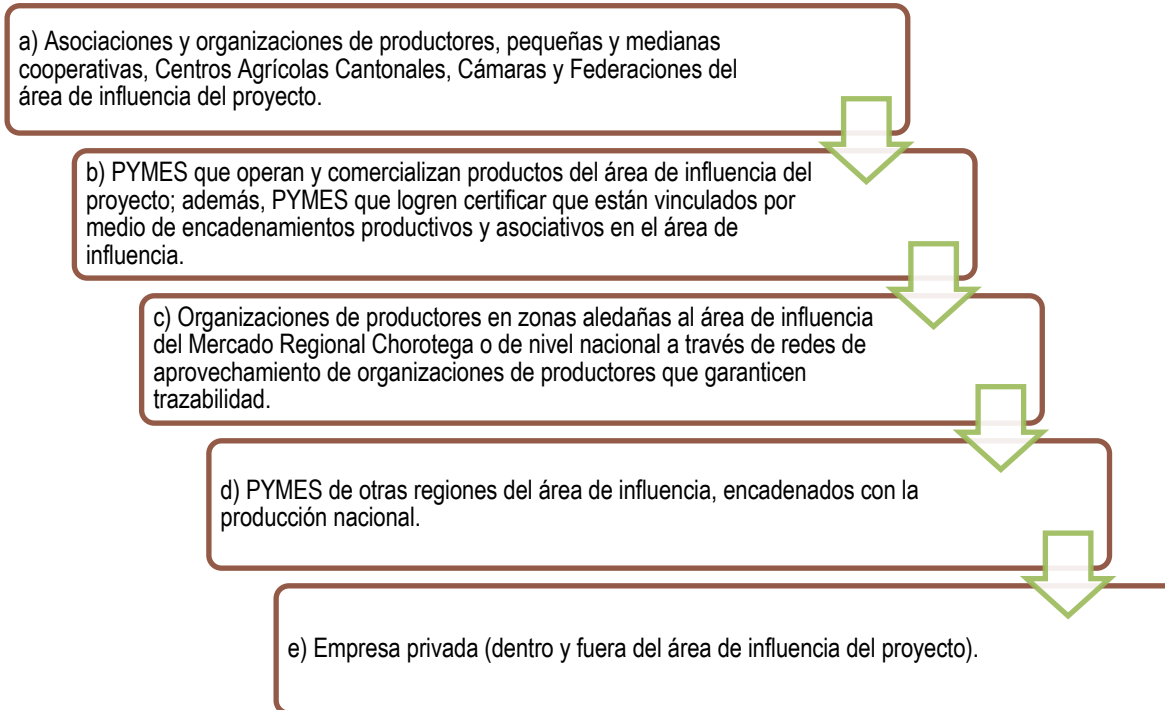
Ámbito	Actor	Rol	Fase del Proyecto
	17 665 Productores (productores individuales y organizados, PyMES). (agrícola: 10 873 / pecuaria: 6 792)	Identificación del problema. Fuente primaria de información, participación en las lluvias de ideas y encuestas. Cultiva productos agropecuarios (es la oferta). Abastece de productos al mercado.	
Población Usuaria	Concesionario	Persona jurídica a quien se le otorga en concesión un área del Mercado Regional, para su uso comercial lucrativo, con derechos y obligaciones a través de un contrato de concesión de derecho de uso.	Operación
	Abastecedor	Abastecen de productos agroalimentarios a los concesionarios. Conformado por agricultores independientes u organizados, cooperativas y empresas.	
	Desabastecedor	Todas aquellas personas que ingresan al Mercado Regional a efectuar una compra. Pagan un canon por el ingreso al Mercado y cumplen con las disposiciones establecidas en el Reglamento. Son mayoristas y detallistas: hoteles, restaurantes, verdulerías, supermercados, otros.	
	Transportistas	Que se dedica a brindar el servicio de transporte.	
	Personal o ayudante de concesionario	Conjunto de personas que trabajan en una misma empresa o dependencia (chamero, subalterno, técnicos, choferes, administradores entre otros).	
	Chamero	Trabajador ocasional que asiste a un concesionario o usuario regular por periodo pequeños de tiempo.	

Fuente: elaboración propia a partir de PIMA (2011, 2013, 2015b, 2017, 2019, 2019b, 2021), MAG (2012, 2014) y trabajo de campo.

## 7. Criterio de priorización

El criterio de priorización social de entrada de los concesionarios está establecido en el orden mostrado en la siguiente figura:

**Figura 1. Criterio de priorización social de entrada de los concesionarios**



Fuente: PIMA (2019).

El proyecto concesiona las siguientes áreas: locales, sodas, espacios de almacenamiento en frío, terrenos de desarrollo, espacios de carga y descarga, espacios para exposiciones agrícolas, agroindustriales, equipos e insumos para la comercialización, espacios para el embellecimiento, promoción o publicidad por parte de los concesionarios.

Los productos agroalimentarios que se comercializan y distribuyen desde el proyecto se encuentran segmentadas en las siguientes categorías:

- Frutas, Hortalizas, Vegetales y Tubérculos.
- Granos básicos.
- Productos cárnicos; carnes rojas y carnes blancas.
- Productos pesqueros.
- Otros.

## 8. Lógica causal

La lógica causal de la intervención se refiere a aquellas acciones que se realizan en el marco del proyecto, con la finalidad de lograr los objetivos que el mismo se planteó, de cara a disponer un sistema eficiente y moderno de abastecimiento, distribución y comercialización de productos agroalimentarios en el área de influencia del proyecto.

El proyecto utiliza la metodología de Marco Lógico para su planificación. Para la elaboración de la Matriz de Marco Lógico se consideraron los documentos de la Fase de Pre Inversión que describieran los aspectos básicos que requiere la misma para su diseño y se plasman en el cuadro 4 tal y como se presenta en dichos documentos.

**Cuadro 4. Matriz de Marco Lógico**

Nivel	Definición	Descripción
Propósito	Resultado directo de las acciones del proyecto. Es factible de alcanzar en el tiempo. Especifica el cambio deseado, población y lugar. Objetivo general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer en la Región Chorotega y área de influencia del proyecto de un sistema eficiente y moderno de abastecimiento, distribución y comercialización de productos agroalimentarios.</li> </ul>
Componentes	Conjunto de actividades necesarias para lograr el propósito del proyecto y que agrupadas logran productos (bienes y servicios). Están bajo el control del ejecutor. Objetivos específicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de infraestructura para que opere el MRMRCH.</li> <li>• Programas asistencia técnica y siembre de cultivos requeridos por la demanda para abastecer el MRMRCH (gestión de la oferta).</li> <li>• Capacitación y asistencia técnica para preparar a los futuros compradores (gestión de la demanda).</li> <li>• Coordinación y ejecución de actividades: capacitación, desarrollo empresarial y la constitución de programas de trabajo interinstitucional.</li> </ul>
Actividades	Acciones de manera secuencial necesarias para lograr los productos asociados a los componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión para negociación y aprobación contrato de préstamo 2157 y Ley 9327.</li> <li>• Establecimiento de infraestructura física para que opere el mercado regional mayorista.</li> <li>• Caracterización de organizaciones de productores y establecimiento de programas de capacitación, asistencia técnica y siembras de los cultivos para abastecer el mercado -gestión de la oferta local-.</li> <li>• Establecimiento de las acciones de capacitación y asistencia técnica para preparar los futuros compradores para desabastecer el mercado -gestión de la compra o demanda-.</li> <li>• Capacitación a técnicos del Sector Agropecuario.</li> <li>• Gestión operativa, administrativa, financiera del mercado (establecimiento).</li> <li>• Identificación de recursos económicos para implementar gestión de oferta y demanda (IMAS, INDER, Infocoop, SBD). Selección futuros concesionarios y proveedores.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de PIMA (2008 y 2015) y Mideplan (2015).

Las actividades de la fase de pre inversión se centran en elaboración o contratación de estudios de pre factibilidad y factibilidad para la toma de decisión de llevar a cabo el proyecto, así como la búsqueda de financiadores del mismo.

Las actividades de la fase de inversión y ejecución destacan la búsqueda y aprobación de recursos financieros para la intervención, la contratación de consultorías para la construcción de la obra física, difusión del proyecto y la gestión de la oferta y demanda, contemplando de esta forma actividades integrales a las necesidades de la población afectada y al objetivo de esta intervención pública, tal y como se ha venido respaldando

en los apartados anteriores (DM-614-2012: acuerdo 3 de la Sesión del CAN del 12 de julio del 2012, DM-554-14 del 2014, Cartas de Entendimiento, Estudio de Factibilidad, Ficha Técnica del proyecto, otros).

Dada las características de la población objetivo y otras particularidades de este proyecto, las actividades de gestión de la oferta y demanda y la difusión del mismo, siguen “activos” en la fase de operación, a la cual se le suma, la selección de concesionarios y proveedores, la gestión operativa, administrativa y financiera del mercado como espacio físico o virtual de negocio.

De manera transversal, sobresale la actividad de coordinación, articulación y comunicación requerida en todas sus fases, dada la naturaleza interinstitucional e intersectorial del proyecto, el seguimiento y rendición de cuentas ante diferentes espacios (CIR-EDP, COREDES, otros) e instituciones (BCIE, MH, Mideplan, otros ejecutores de políticas),<sup>3</sup> así como la difusión y promoción del proyecto con diferentes matices según la fase en la que se encuentre el mismo.

El anterior cuadro se complementa con otros aspectos que son mencionados en los documentos base del proyecto y que, a su vez, aportan elementos esenciales para el entendimiento de la lógica causal del mismo: resultados, productos (bienes o servicios) e insumo (ver cuadro 5).

**Cuadro 5. Insumos, productos y resultados planificados**

Nivel	Descripción
Insumos	<p>Normativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de mercado, estudios técnicos, estudios de riesgos de desastres, estudios económicos y financieros, Ficha técnica del proyecto, línea base.</li> <li>• Declaratoria interés público, Contrato de préstamo N° 2157, Ley N° 9327.</li> <li>• Documentos relacionados con contratación o licitaciones y sus productos.</li> <li>• Reglamentos de operación, PEI, PAO.</li> <li>• Cartas de entendimiento entre actores de Sector Agropecuario, acuerdos, directrices ministeriales.</li> <li>• Políticas agroalimentarias y políticas de otros sectores.</li> <li>• Informes Estadísticos del PIMA, de seguimiento, de rendición de cuentas.</li> <li>• Diseño, visado de planos y autorizaciones (permisos de construcción) (Municipales, Setena, CFIA, etc.). nsumos</li> </ul> <p>Humanos (Personas funcionarias de):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidencia de la República, MAG, Mideplan, MH, BCCR.</li> <li>• Comisión Nacional del MRMRCH.</li> <li>• PIMA.</li> <li>• Comisión Sector Agropecuario para la atención del MRMRCH.</li> <li>• Comité Regional Sector Agropecuario.</li> <li>• Comité Intersectorial Regional de Empleo y Desarrollo Productivo. (o Comité Regional Sectorial Agropecuario)</li> </ul> <p>Físicos y financieros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terreno (7,3 ha).</li> <li>• US\$ 52 574 469, 415</li> <li>• Ingresos por alquiler locales, servicio de frío y parqueo</li> </ul>

<sup>3</sup> Este proyecto es coherente con varias intervenciones públicas, para más detalle véase respuesta de la pregunta 3.2: compromisos nacionales.

Nivel	Descripción
Productos (Servicios)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionamiento del mercado.</li> <li>• Limpieza y gestión de residuos.</li> <li>• Mantenimientos e inversiones anuales de renovación y modernización, en urbanización, viales, accesos, estacionamiento, ajardinamientos, saneamientos, alumbrados, edificaciones, muelles, etc.</li> <li>• Control de accesos y movilidad.</li> <li>• Control sanitario y veterinario.</li> <li>• Seguridad y vigilancia.</li> <li>• Servicios de frío.</li> <li>• Otros servicios como promoción y mercadeo, capacitación y formación, servicio de información y atención a usuarios, telecomunicaciones, aseos, red de suministro de agua, luz, gas, etc.</li> </ul>
Resultados*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar a nivel de región las condiciones de infraestructura para el almacenamiento y manipulación de alimentos.</li> <li>• Implementar un sistema de comercialización que evite el exceso de manipuleo y aplique las normas vigentes en manipulación de alimentos.</li> <li>• Sustituir de manera progresiva el abastecimiento que se origina en el Valle Central, con la ejecución a nivel de región y por parte de las instituciones del sector de un programa de siembra de frutas y Hortalizas.</li> <li>• Disminución de costos de comercialización y ofrecer en las regiones servicios y productos de calidad.</li> <li>• Generación de empleo y reducción consumo de combustible (BCIE).</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de PIMA (2008, 2014, 2015, 2015b -2021), Asamblea Legislativa (2015). BCIE (s.f).

\*Los documentos revisados no hacen distinción entre efectos e impactos.

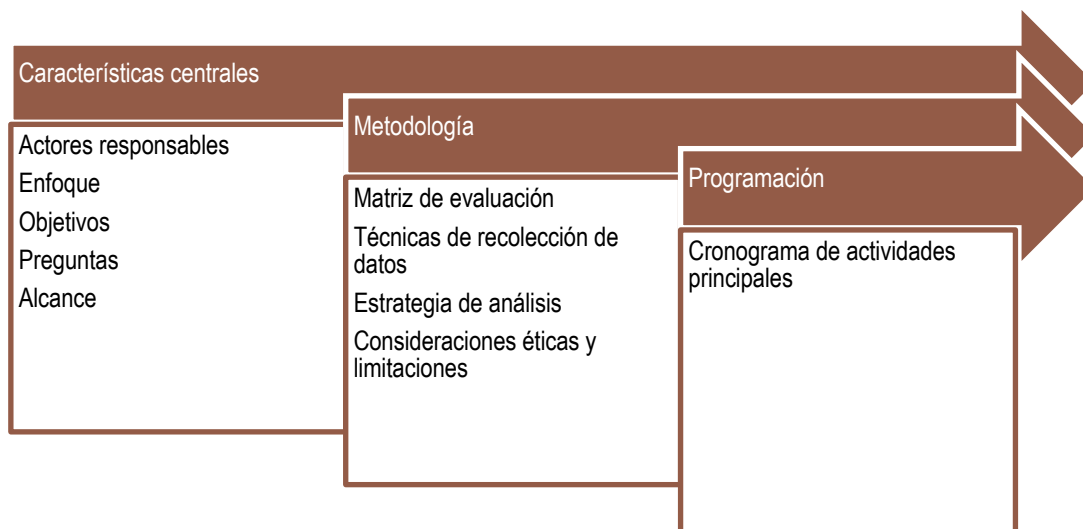
Cabe resaltar que el proyecto contó con el aporte del BCIE en dos momentos: i) cooperación para realizar estudios de factibilidad por un monto de \$ 856 000 bajo el Proyecto de Cooperación Técnica No Reembolsable Mercados Mayoristas Regionales (Oficio BCEI GRECR-696/2012 25 de septiembre de 2012) y ii) el préstamo externo por un monto de US\$ 48 025 574,585). Además, por medio de recursos de contrapartida nacional se contó con US\$ 4 548 894,830 (ver cuadro 17), el cual contempla el terreno donado por el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) y recursos para la operación de la UEP a través del MAG, los cuales son incorporados en el presupuesto ordinario del PIMA.

## CAPÍTULO 2. DISEÑO Y PROCESO DE LA EVALUACIÓN

Desde Mideplan la evaluación es concebida como una “(...)valoración sistemática sobre el diseño, la ejecución y los resultados de políticas, planes, programas y proyectos con base en un conjunto de criterios de valor preestablecidos” (Mideplan, 2017, p. 23). De esta forma, se genera información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones.

En este apartado, se expone el diseño metodológico sobre la evaluación del proyecto MRMRCH. Este diseño parte de las características del proyecto expuestas en el capítulo anterior. La figura 2 cita los principales aspectos que aborda este apartado, los cuales se desarrollan más adelante.

**Figura 2. Principales elementos del diseño metodológico**



Fuente: elaboración propia. Mideplan, 2022.

### 1. Características centrales de la evaluación

#### Actores responsables

Las instituciones involucradas en desarrollar el proceso de evaluación así como sus roles principales en este, de acuerdo con los oficios Mideplan-DM-OF-1146-2020 (21 de agosto del 2020) y DM-MAG-830-2020 (25 septiembre de 2020) y reuniones técnicas, son señaladas en el cuadro 6:

**Cuadro 6. Actores responsables de la evaluación**

Institución	Departamentos	Roles centrales
<b>PIMA</b>	Gerencia general Unidad Ejecutora Unidad Administradora Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilita coordinación general del proceso de evaluación.</li> <li>Funge como canal de comunicación e interlocución a nivel jerárquico.</li> <li>Suministra información para el desarrollo de la evaluación (accesibilidad y calidad).                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Genera productos y subproductos y apoya la gestión técnica de la evaluación (logística, plan de evaluación).</li> </ul> </li> </ul>
<b>INDER</b>	Regional de Desarrollo Chorotega	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilita y apoya la coordinación general del proceso de evaluación.</li> </ul>
<b>SEPSA</b>	Área de Estudios Económicos e Información Área de Política Agropecuaria y Rural	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funge como canal de comunicación e interlocución a nivel jerárquico</li> <li>Suministrar información para la evaluación (accesibilidad y calidad)</li> <li>Genera productos y subproductos y apoya la gestión técnica de la evaluación (logística, plan de evaluación)</li> </ul>
<b>Mideplan</b>	Área de Seguimiento y Evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de la coordinación técnica de la evaluación</li> <li>Elabora la metodología del desarrollo del proceso.</li> <li>Realiza la ejecución de la evaluación</li> <li>Supervisa la calidad técnica de los productos o subproductos de las otras instituciones</li> <li>Genera alianzas y vínculos con entidades para apoyar el rigor técnico de la evaluación.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### Objeto a evaluar

El objeto a evaluar es el proyecto MRMRCH enfatizando en el diseño y gestión de dicha intervención. Lo anterior, implicó el abordaje de los objetivos de la fase de Preinversión, Inversión/Ejecución y Operación, para este último se priorizan aspectos puntuales de los dos primeros años, dado su grado de maduración.

### Enfoque de la evaluación

Teniendo en consideración el objeto de la evaluación así como el fin de brindar al PIMA y a las instituciones del Sector información de utilidad para la toma de decisiones en relación con el MRMRCH, la evaluación se enmarcó teóricamente en el paradigma pragmático, cuyos enfoques buscan “probar la viabilidad (efectividad) de una línea de acción (intervención) mediante la recopilación de resultados que proporcionan una garantía para las afirmaciones (conclusiones) sobre la línea de acción” (Mertens y Wilson, 2012, p.90).

Para ello se empleó el enfoque de Evaluación Centrada en el Uso, centrado desde la óptica de estructurar el proceso de evaluación (etapa de programación, diseño, ejecución y uso) de manera que la información producida, coincidiera con las necesidades de quienes harán uso de la evaluación (ver cuadro 7).



### Cuadro 7. Enfoque de la evaluación

Autor	Nombre del enfoque	Aspectos generales del enfoque	Elementos a considerar para la evaluación Proyecto MRMRCH
Michael Quinn Patton	Evaluación Centrada en el Uso	Este enfoque apunta a maximizar el uso de la evaluación, destacando la utilidad de los resultados de la evaluación para las personas gestoras y beneficiarias del Proyecto, visualizado como el potencial para la mejora del desempeño futuro.	Con la contraparte institucional, se identificaron los principales usos, sobre los cuales versará la evaluación: -Mejorar la gestión. -Fortalecer la toma de decisiones sobre el proyecto MRMRCH y futuros proyectos en otras regiones. -Rendición de cuentas sobre la gestión y resultados alcanzados.

Fuente: Elaboración propia a partir de Patton (2012).

Ambos enfoques visualizan la evaluación como un proceso mediante el cual se genera información útil para la toma de decisiones basadas en evidencias y la generación de conocimiento y aprendizaje sobre la intervención. La evaluación como un proceso de mejora y no un proceso sancionador.

#### Objetivos de la evaluación

Como base para el planteamiento metodológico se establece como objetivo general *Evaluar el diseño, ejecución y resultados del Proyecto Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega para su rendición de cuentas y réplica en otras regiones basado en evidencia*. Este objetivo se operacionalizó mediante los siguientes objetivos específicos, los cuales se convirtieron en la ruta neurálgica del ejercicio evaluativo.

- *Determinar si el diseño del proyecto es congruente con la problemática y las necesidades de la población meta, los objetivos institucionales, las políticas del país, condiciones del entorno de la intervención.*
- *Analizar la compatibilidad del proyecto con otras intervenciones públicas.*
- *Valorar el logro de los objetivos del proyecto en su Fase de Preinversión, Inversión y Operación.*
- *Valorar la sostenibilidad del proyecto.*
- *Generar recomendaciones que orienten la toma de decisiones para la mejora de la implementación del Proyecto MRMRCH y su replicabilidad en otras regiones.*

#### Alcance de la evaluación

Las siguientes líneas delimitan los aspectos de la intervención a considerar para la evaluación:

- *Población:* productores, comerciantes, distribuidores y consumidores finales del área de influencia del proyecto. Asimismo, personas funcionarias públicas relacionados con el proyecto.
- *Unidad de estudio:* productores que abastecen a los concesionarios, concesionarios, consumidores que desabastecen el mercado. Además de funcionarios públicos representantes de las instituciones públicas con presencia regional, organizaciones de productores no beneficiarias.

- *Temporal*: el alcance temporal corresponde al período de la fase de pre inversión (2008) a la fase de operación (I semestre 2021).
- *Geográfico*. Región Chorotega, Upala y los distritos de Lepanto, Cóbano y Paquera.
- *Tipo de evaluación*:
  - Según su función es una evaluación formativa, por cuanto se pretende identificar las fortalezas y debilidades, tanto del diseño de la intervención como de la ejecución de la misma, para proponer medidas correctivas tendientes a la mejora de la gestión de la intervención. Además, sumativa al explorar los resultados de corto plazo que el Proyecto ha generado.
  - Según el contenido evaluado, es una evaluación integral, dado que interesa evaluar el diseño, los procesos y resultados de corto plazo.
  - Durante: dado que se realizó estando la fase de operación de la intervención.
  - Mixta: dado que la valoración la realizó el equipo técnico de la evaluación, conformado por personal externo de la intervención (Mideplan) con participación de personas funcionarias del PIMA, INDER y SEPSA.
- *Criterios*: Para la presente evaluación serán considerados los siguientes:
  - Pertinencia: grado en que el diseño del proyecto responde y es congruente con las necesidades de la población meta, los objetivos institucionales, las políticas del país, condiciones del entorno de la intervención.
  - Coherencia: grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades de los beneficiarios, de los socios/instituciones y del país, así como a las prioridades globales, y lo siguen haciendo aun cuando cambien las circunstancias.
  - Eficacia: grado en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención.
  - Sostenibilidad: perdurabilidad de los resultados iniciales para la continuidad de la intervención.

## 2. Metodología

### 2.1 Matriz de evaluación

Una evaluación debe aportar información sobre lo que se quiere conocer, lo cual comúnmente adopta la forma de pregunta; estas preguntas son fundamentales pues se convierten en la columna vertebral, ya que vienen a determinar en gran medida el desarrollo del proceso evaluativo de acuerdo con las necesidades de información de los actores involucrados.

Una vez que se cuenta con los criterios y preguntas de evaluación, se desarrolla la matriz de evaluación, donde se conjugan los criterios, preguntas, tema de análisis (o subpreguntas), las técnicas de recopilación de información, así como las fuentes de información. Su utilidad reside en la capacidad para resumir y presentar visualmente el diseño y metodología de la evaluación (Comas, 2008; Iválua, 2009b; PNUD, 2009; ONU-Mujeres, 2015; citado por Mideplan, 2017a, p. 18).

La matriz que se presenta, a continuación, fue desarrollada por el Equipo Técnico,<sup>4</sup> tomando como base los insumos brindados por PIMA, SEPSA e INDER, relacionados con su interés por evaluar, sus necesidades de información con respecto al proyecto y los insumos aportados durante diferentes sesiones de construcción de preguntas, objetivos, y delimitación de criterios de evaluación.

Posteriormente, para la construcción de este documento, Mideplan se dio a la tarea de finalizar la matriz de evaluación (ver cuadro 8), ajustando los temas de análisis, fuentes de información y técnicas de recolección de datos. Estas últimas fueron ajustadas de acuerdo con el contexto en el cual está inmerso el país actualmente: la pandemia ocasionada por el COVID-19, lo cual implica que en la ejecución de la metodología propuesta se cumplió con las medidas referidas por el Ministerio de Salud con respecto al distanciamiento físico.

---

<sup>4</sup> El Equipo Técnico fue conformado por funcionarios del PIMA (Humberto Solís Madrigal, director de la UEP, Gustavo Chavaria Gamboa: Director del MRMRCH, Lilliana Fernández Durán: Jefatura Unidad de Planificación), INDER (Lynette Camacho López: Directora Regional de Desarrollo Chorotega), SEPSA (Gretel Fernández Amador: Analista de Estudios Económicos e Información, Dennis Monge Cordero: Analista Área de Política Agropecuaria y Rural) y Mideplan (Mario González Zúñiga y Karol Cruz Ugalde: Analista Unidad de Evaluación).

**Cuadro 8. Matriz de evaluación**

Pregunta y criterio de evaluación	Temas de análisis	Parámetro de valoración	Técnicas a utilizar	Fuentes de información
<p>¿En qué grado el diseño del proyecto permite dar respuesta a las necesidades de la población beneficiaria identificadas en la Fase de Preinversión?</p> <p>Criterio: pertinencia</p>	<p>a. Problemática a solucionar con el proyecto, necesidades a atender.</p> <p>b. Consistencia de la definición de población objetivo respecto a la problemática del proyecto.</p> <p>c. Relación entre objetivos del proyecto y necesidades de la población.</p> <p>d. Insumos técnicos utilizados (diseño elaborado técnicamente con base a los estudios realizados.)</p> <p>e. Focalización del proyecto (los beneficiarios cumplen con los criterios de selección de los beneficiarios especificados en la Fase de preinversión).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado alto-medio-bajo del ámbito de planificación de Evaluabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis documental (a - d).</li> <li>Entrevistas (a-d)</li> <li>Grupos Focales (a-d)</li> <li>Encuesta en línea (e)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos del proyecto</li> <li>Agentes entrevistados: directores de instituciones del Sector Agropecuario y de otros sectores en la región: PIMA (Gerente, Director UEP y Administrador de Proyecto), MAG (Ministro, ex Viceministra y Director Regional), INDER, CNP, IMAS, MEIC, ICT Coredes, Municipalidad de Carillo, Catargua.</li> <li>Agentes de Grupo Focal: PIMA (UEP), ONS, Incopesca, Senara, SENASA, SFE, Conac Clubes 4S, Infocoop Academia, Organizaciones de productores no beneficiarias o ex concesionarios</li> <li>Agentes encuestados (población beneficiaria)</li> </ul>
<p>2. ¿Cuál es la compatibilidad del proyecto con otras acciones a nivel nacional, internacional e institucional?</p> <p>Criterio: coherencia</p>	<p>f. Sinergias y vínculos del Proyecto con otras intervenciones del PIMA y ODS.</p> <p>g. Sinergia y complementariedad del Proyecto con políticas, planes o estrategias nacionales e intersectoriales.</p> <p>h. Sinergia y complementariedad del Proyecto con acciones de instituciones (PEI-PAO) de otros sectores en la región Chorotega.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de vinculación del Proyecto con los ODS.</li> <li>Existencia de sinergias entre el Proyecto y otras acciones del PIMA.</li> <li>Existencia de nuevas o fortalecimiento sinergias y vínculos entre el Proyecto y otras intervenciones de otros actores.</li> <li>Complementariedad del proyecto con otras acciones nacionales o intersectoriales (será analizada por relación entre: objetivos,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis documental (f- i)</li> <li>Entrevista virtual (f-i)</li> <li>Grupo focal (f-i)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos del proyecto y otras fuentes relacionadas.</li> <li>Agentes entrevistados: igual que a la pregunta anterior.</li> <li>Agentes de Grupo Focal: igual que a la pregunta anterior más SBD (IMAS, BCR, BNCR, Infocoop, BP).</li> </ul>

Pregunta y criterio de evaluación	Temas de análisis	Parámetro de valoración	Técnicas a utilizar	Fuentes de información
	i. Participación de la población objetivo en la Fase de Pre inversión, Ejecución y Operación del Proyecto.	resultados, productos, población beneficiaria). <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidencia de la población en la toma de decisiones relacionadas con el diseño, ejecución y operación del Proyecto.</li> </ul>		
3. ¿En qué medida se han logrado los objetivos del Proyecto en sus diferentes fases?  Criterio: Eficacia	Nivel de avance de metas del proyecto: j. Logro del objetivo de la Fase de Preinversión (toma de decisiones y su gestión para el cumplimiento de la Guía de Proyecto de Inversión Pública, otros). k. Logro del objetivo de la Fase de Inversión/Ejecución respecto a lo planificado. l. Logro de las metas seleccionadas de la Fase de Operación	a. Diseño Fase Pre inversión: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de requisitos de la Guía</li> </ul> b. Implementación Fase de Inversión/ejecución: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de lo planificado en la Fase de Pre inversión.</li> </ul> c. Resultados (inmediatos) Fase operación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de cumplimiento de las metas al 2021 del proyecto en su Fase de Operación: según metas establecidas más opinión positiva de los entrevistados (+ del 80% lo respalda).</li> <li>• Satisfacción de los beneficiarios con los productos del proyecto (+ del 80%) de los encuestados lo respalda).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental (j - l).</li> <li>• Entrevista (j - l).</li> <li>• Grupo focal (j -l)</li> <li>• Encuesta en línea (l-satisfacción)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos del proyecto</li> <li>• Agentes entrevistados: Igual que a la pregunta anterior más FCA.</li> <li>• Agentes Grupo Focal: Igual que a la pregunta anterior.</li> <li>• Agentes encuestados: población beneficiaria</li> </ul>
4. ¿En qué medida el proyecto es sostenible?  Criterio: sostenibilidad	m. Funcionalidad de SyE n. Coordinación entre actores o. Apoyo político p. Disponibilidad de recursos q. Factores tecnológicos r. Participación usuarios/beneficiarios s. Otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia formal, conocimiento, utilidad y uso de instrumentos de SyE por parte de los actores.(m)</li> <li>• coordinación: fluidez (política-técnica) central/regional, formalidad, comunicación (n).</li> <li>• Existencia de inclusión del proyecto en los planes estratégicos de otros sectores.</li> <li>• Otros factores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental (m a o)</li> <li>• Entrevista virtual (m a la o).</li> <li>• Grupo focal virtual (o)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos del proyecto (ver apartado de técnicas).Agentes entrevistados: igual que el anterior.</li> <li>• Grupo Focal: Igual que la pregunta anterior.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2 Técnicas de recolección de información

La evaluación consideró cuatro técnicas de recolección de datos tanto de carácter primario como secundario, dirigidas a obtener información que permitiese conseguir sus objetivos, desde la perspectiva de diferentes fuentes. Las técnicas utilizadas fueron revisión documental, entrevista semiestructurada, encuesta y grupos focales y se aplicaron entre junio y julio del 2021 por parte de las personas funcionarias de Mideplan y Sepsa únicamente.

El anexo 1 describe la conceptualización de las técnicas mencionadas, su objetivo, a quién fueron dirigidas y las consideraciones de contexto, entre otros elementos y el anexo 2 presenta los instrumentos empleados para el levantamiento de la información. El cuadro 9 muestra un resumen sobre los resultados del trabajo de campo según técnicas.

**Cuadro 9 Técnicas aplicadas**

Técnica	Programado	Alcanzado	Observación
Entrevista (individual o grupal)	17	14 (82%)	No se concretó la entrevista al BCIE, Municipalidad de Carrillo y a la empresa Próxima Comunicaciones
Grupo Focal	4	4 (100%)	El grupo focal dirigido a los productores que participaron en alguna actividad del proyecto pero que no son abastecedores de los concesionarios, se programó una participación de al menos 10 representantes, únicamente asistieron 4.
Encuesta a productores	15	3 (20%)	A pesar de que el Equipo Evaluador envió 5 recordatorios, más la comunicación directa que realizó el PIMA a los diferentes informantes, este fue el máximo resultado. Además, el plazo de respuesta se amplió al doble de lo programado.
Encuesta a concesionarios	11	5 (45%)	
Encuesta a clientes de los concesionarios	337 (incluyendo PAI)	56 (16%)	

Fuente: elaboración propia.

Referente a la revisión documental, en esta evaluación se revisaron aproximadamente 320 documentos relacionados directa o indirectamente con el proyecto a lo largo de sus tres fases. Un listado de la mayoría de dichos documentos se encuentra en el anexo 3.

### 2.3 Estrategia de sistematización y análisis de datos

La estrategia de sistematización y análisis de datos recolectados a través de los diferentes instrumentos busca de manera ordenada y articulada, detectar patrones en las evidencias, ya sea aislando los hallazgos importantes o combinando fuentes de información para obtener una comprensión más general.

Para ello, el análisis de los datos siguieron los pasos de: i) organización, lectura y codificación; ii) análisis de contenido e iii) interpretación, esto con la finalidad de comprender e interpretar las opiniones de los diferentes actores relacionados con las diferentes fases del proyecto.

La triangulación permitió contar con una aproximación más comprensiva de las respuestas a las preguntas de evaluación. Para esta evaluación, la triangulación se realizó de tres maneras:

- *La triangulación de datos:* para dar respuesta a las preguntas de evaluación se revisaron los documentos de proyecto y otras informaciones escritas relacionadas con el mismo, así como la extracción de información primaria.
- *La triangulación de actores:* se toman en consideración las opiniones de diferentes actores involucrados en la intervención, de forma que se obtiene una visión del objeto de evaluación, desde diferentes aristas.
- *La triangulación metodológica:* implica la incorporación de varios métodos de recolección de datos, utilizando similar aproximación cualitativa –en este caso- del objeto de evaluación, es decir, se utilizó el análisis documental, la entrevista y el grupo focal para evaluar el mismo fenómeno. Las encuestas quedan excluidas del análisis dado la baja respuesta por parte de los informantes a los que se dirigía dicha técnica.

Una vez que el proceso de análisis finalizó y se generaron los hallazgos correspondientes, se establecieron los juicios de valor propios de una evaluación, los cuales fundamentaron las recomendaciones plasmadas en el capítulo 4.

### 2.4 Consideraciones éticas

Esta evaluación implicó contacto con diferentes actores, hubo una serie de aspectos éticos que guiaron el proceso de recolección y análisis de la información. Seguidamente, se detallan tales aspectos:

- La participación a modo de “informante” fue totalmente voluntaria y no medió ningún tipo de presión al respecto.
- La información recolectada tiene carácter confidencial, pero no anónima. Esto quiere decir que la información se sistematizó y analizó de manera agregada, de forma tal que se imposibilite asociar nombres con opiniones específicas. También, se divulgará con pseudónimos o como parte de una población específica consultada (por ejemplo, Unidad Ejecutora del Proyecto o Comisión Regional).
- El anexo 4 incluye un listado con los nombres de la totalidad de personas consultadas, por esta razón se menciona en el punto anterior que las consultas son confidenciales, pero no anónimas.

## 2.5 Limitaciones

En términos generales, el proceso de evaluación, enfrentó uno de los tres riesgos previamente identificados y otra limitación no prevista. El cuadro 10 describe la materialización del riesgo (limitación).

**Cuadro 10. Riesgos identificados y estrategia de mitigación**

Riesgo identificado	Estrategia de Mitigación	Materialización del riesgo
Alargamiento de las medidas de restricción sanitaria acarreadas por la presencia de la enfermedad COVID-19 en el país, retrasando la ejecución del trabajo de campo	Para ello, se plantea la realización del trabajo de campo, principalmente de forma virtual, desde su inicio. En caso de que se flexibilicen las medidas por parte del gobierno, se plantea la posibilidad de realizar los grupos focales de forma presencial, siguiendo las medidas sanitarias definidas para estos fines.	No hubo materialización del riesgo. Si bien, se mantuvieron las medidas de restricción sanitaria, en términos generales, las mismas no afectaron la ejecución del trabajo de campo.
Acceso limitado a tecnologías de información y comunicación por parte de alguna de las personas convocadas al trabajo de campo.	Se utilizarán plataformas digitales de fácil acceso, que mejor se adapten a las condiciones de las personas consultadas. Igualmente, si resulta más fácil para alguna de las personas entrevistadas, se les ofrece la opción de realizar la entrevista vía telefónica. Flexibilidad del equipo evaluador en este tema.	No hubo materialización del riesgo. Todas las entrevistas y grupos focales se realizaron en formato virtual.
Plazos muy extensos para recibir la calendarización de las entrevistas y grupo focal por las agendas comprometidas de los actores, retrasando la calendarización de la evaluación.	Este riesgo pudo minimizarse en la medida que exista una coordinación y gestión del proceso de evaluación óptima, donde el ET establezca aspectos de micro-organización y se mantenga el apoyo así como un carácter de flexibilidad ante cualquier eventualidad que pueda surgir.	Representa la limitación prevista acaecida en este proceso de evaluación. El detalle se describe en los párrafos siguientes.

Fuente: elaboración propia.

El mayor tiempo de lo estimado para concretizar la etapa Ejecución de la evaluación, es la limitación prevista que presentó el desarrollo del proceso a la fecha. Lo anterior, se debió a los siguientes motivos:

La mayoría de las entrevistas se dirigieron a directores regionales, los cuales estuvieron anuentes a ser entrevistados, pero a un plazo más distante, situación similar en los grupos focales en los cuales se requirió buscar fechas en que la mayoría de informantes coincidieran, o bien, no interfirieran con su horario laboral (en el caso de los productores).



La recepción de la información referente a los resultados de corto plazo del proyecto llevó más tiempo del previsto, dado que en su mayoría no se tenía documentado e inclusive se contactó al ex director de la UEP, posterior a su jubilación en junio del 2021.

Por otro lado, se presentó una limitante no prevista y fue la baja tasa de respuesta por parte de la población objetivo a la que se dirigía la encuesta, a pesar de haber efectuado al menos cinco recordatorios sobre la importancia del llenado de la encuesta (correo electrónico y *Whatsapp*) y la comunicación directa por parte de las personas funcionarias del PIMA en el MRMRCH, no se logró tener moderadas o altas tasas de respuestas, por lo que la poca información recolectada por parte de esta unidad de estudio no fue considerada en el análisis.

### 3. Programación

El proceso de evaluación del proyecto MRMRCH sigue las etapas señaladas en el Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas de Mideplan (2017) en relación con la preparación, diseño, ejecución y uso de la evaluación. El cuadro 11 muestra el cronograma de las principales actividades ejecutadas tomando en cuenta las tres primeras etapas antes mencionadas

**Cuadro 11. Cronograma de actividades principales**

Plazo	Actividad principal
Diciembre 2020-Abril 2021	Diseño y validación del plan de evaluación
Mayo 2021	Elaboración y validación de los instrumentos de recolección de datos
Junio a Julio 2021	Ejecución de entrevistas, grupos focales y encuestas
Agosto a Septiembre 2021	Sistematización de datos
Octubre a Diciembre 2021	Análisis de datos y elaboración informe preliminar
Enero a Marzo 2022	Elaboración informe final y validación

Fuente: elaboración propia.

## CAPÍTULO 3. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

Este capítulo presenta los principales hallazgos y conclusiones relacionadas con las cuatro preguntas de evaluación, para ello se trianguló la información recopilada mediante las técnicas citadas en el capítulo anterior.

### 3.1 ¿En qué grado el diseño del proyecto permite dar respuesta a las necesidades de la población objetivo identificadas en la fase de pre inversión?

El abordaje de esta pregunta consistió en la valoración de los elementos básicos que forman parte de la formulación de una intervención pública -los cuales en un proyecto de inversión, tiene sitio en la fase denominada pre inversión- bajo la premisa que la información generada en esta fase es fundamental en términos de la conceptualización del proyecto (problema, objetivos, población afectada, gobernanza, recursos, entre otros) y, por ende, determina las siguientes fases.

Dado la naturaleza del objeto de evaluación, se utiliza como referencia central para plantear los hallazgos la *Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública* publicada por Mideplan (2010) en adelante “guía de inversiones públicas –GIP-”, la cual define los requisitos y contenidos que cada proyecto debe incorporar desde su planificación y para realizar las correspondientes valoraciones se realizan sobre el conjunto de documentos que abarcan la fase de pre inversión del proyecto, que data desde el 2008 hasta el 2014, especificando cuando es conveniente realizar algún detalle en particular. Adicionalmente, se utilizan referencias documentales de la fase de inversión y ejecución (2015) y operación (2021) a manera de ampliación y profundidad del análisis realizado.

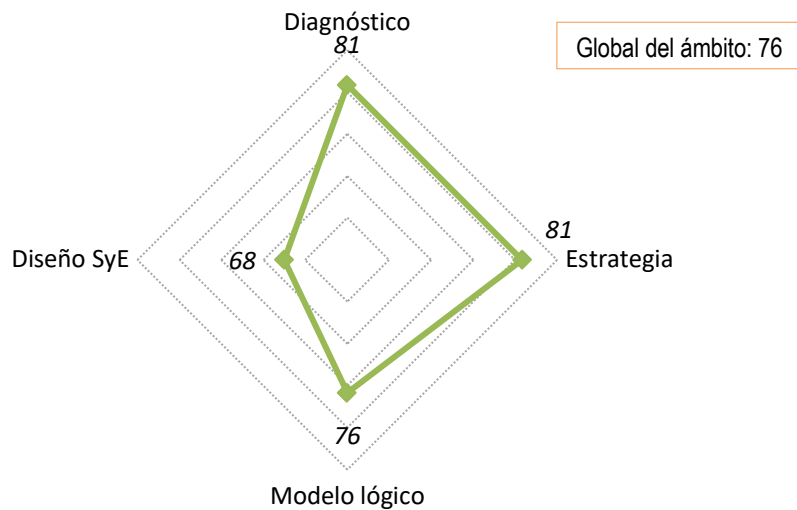
Los parámetros de valoración se establecieron de acuerdo con lo señalado en la *Guía de Evaluabilidad: orientaciones metodológicas para la evaluabilidad de intervenciones públicas*, publicada por Mideplan en 2017; si bien es un documento creado para analizar la evaluabilidad de una intervención pública, incorpora un ámbito aplicable a cualquier proyecto llamado “Planificación de la intervención pública”, centrando su atención en las variables de: diagnóstico, estrategia programática, modelo lógico y diseño del seguimiento y evaluación.

A partir de lo anterior, se determina que el ámbito de planificación del proyecto alcanzó un puntaje de 76 (grado medio)<sup>5</sup> y las variables que lo conforman obtuvieron las siguientes puntuaciones: diagnóstico y estrategia programática 81 puntos cada una (grado alto), modelo lógico un puntaje de 76 (grado medio) y, por último, diseño de seguimiento y evaluación (SyE) un puntaje de 68 (grado medio). El gráfico 1 muestra los valores mencionados. Las siguientes páginas presentan lo analizado según las variables citadas, asimismo, el instrumento de evaluabilidad detallado según pregunta valorativa y puntuación puede visualizarse en el anexo 5.

---

<sup>5</sup> Según la Guía de Evaluabilidad (Mideplan, 2017), el grado alto se encuentra entre un rango de 81 a 100 puntos, el grado medio se encuentra entre 41 y 80 puntos, y grado bajo menos de 40 puntos.

**Gráfico 1. Valoración del ámbito de planificación y sus variables**



Fuente: elaboración propia, Mideplan, 2022

## 1. Diagnóstico

La existencia y consistencia de esta variable es fundamental a la hora de valorar en qué grado el proyecto fue planificado para responder las necesidades de la población, dado que esta variable explora el problema que originó el proyecto, sus causas y efectos, el contexto del mismo, así como quién y cómo está siendo afectado por la situación.

Es importante aclarar que el MRMRCH, al ser un proyecto de inversión pública, presenta la información referente a elementos que conforman un diagnóstico situacional, en varios de los estudios que solicita la GIP, asimismo, que el proyecto como tal no cuenta con un documento de su diseño integral.

### 1.1 Antecedentes (contexto)

A nivel documental, el proyecto registra el detalle de los principales motivos de origen, ejemplo de ello, lo expuesto en el cuadro 1. Motivos de origen del proyecto en el capítulo 1.

En cuanto al recuento de intervenciones públicas previas en materia de abastecimiento, comercialización y distribución en la zona de influencia del proyecto, prácticamente su abordaje a nivel documental es nulo.<sup>6</sup> Lo único que se extrae de la información, es el caso de la Comercializadora de Productos Hortícolas de Guanacaste, ejecutado por la Federación Regional de Centros Agrícolas Cantonales del Pacífico Seco (FECAP), la cual estuvo vigente de 2000 al 2003, así como las causas del porqué no logró resultados.

<sup>6</sup> En la práctica, la institucionalidad pública sí venía trabajando, en el acompañamiento (asistencia técnica, capacitación, etc.) de las diferentes organizaciones de productores y productoras presentes en el área de influencia del proyecto. Estas acciones están plasmadas en los diferentes instrumentos de planificación (POIs, PEIS, PND, etc) de las instituciones establecidas en la región.

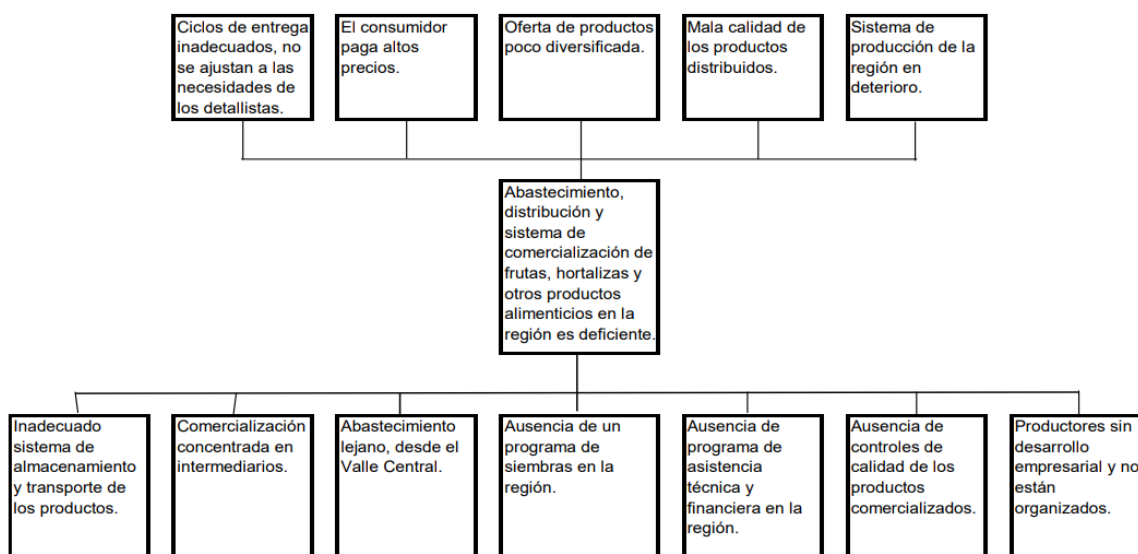
Asimismo, se menciona que los productores vinculados a la Comercializadora contaron con el apoyo del Sector Agropecuario “sin embargo la asistencia técnica no fue constante” (PIMA, 2008, p.8); además, se menciona al DRAT e INDER desde la oferta de producción agrícola de la población meta relacionada con este proyecto y no desde sus acciones en cuanto a la solución del problema. En esta misma línea institucional, tampoco se evidencia un análisis del porqué es competencia del Estado intervenir en la situación.

## 1.2 Problema

Es necesario mencionar que la evaluación no entra a valorar la validez del problema como tal, sino si este cumple o no con lo solicitado en la GIP desde el punto de vista de la metodología del Marco Lógico, que es la utilizada para la formulación del proyecto.

De acuerdo con lo señalado en el capítulo 1 y la figura 3 en su parte central, se desprende que el enunciado del problema denota una situación de inconveniencia o insatisfacción para la población, girando en torno a las debilidades que presentan los sistemas de abastecimiento, comercialización y distribución de productos agroalimentarios, abordándose de esta forma desde una perspectiva sistemática.

**Figura 3. Árbol de problemas**

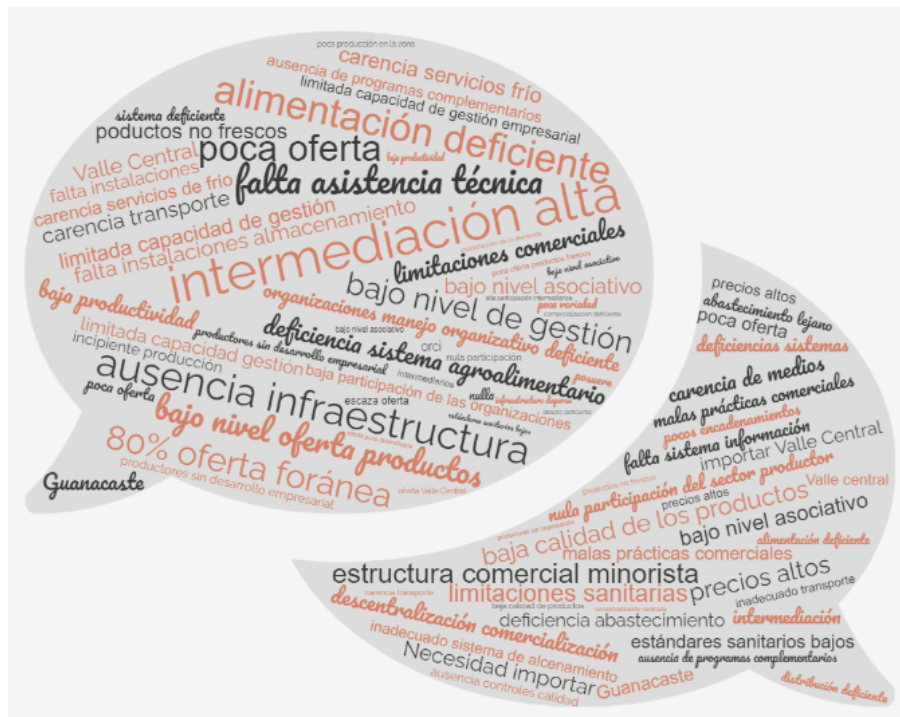


Fuente: PIMA, 2008, p.11.

Asimismo, el problema es concreto al plantearse como “sistema... deficiente”, empero, en la documentación revisada no evidencia una definición explícita de su conceptualización aunque existe una caracterización del mismo por lo que implícitamente se puede derivar su significado.

A partir de las entrevistas y grupos focales se nota que existe una definición compartida entre las personas consultadas sobre cuál era el problema que daba origen al proyecto (ver figura 4), las cuales concuerdan con lo plasmado en el Árbol de problemas (figura 3).

**Figura 4. Problema según personas consultadas**



Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas y grupo focales. Mideplan, 2022.

Este problema está acompañado de sus respectivas causas y efectos. Su descripción está centrada en la producción agropecuaria de Guanacaste, operadores de abasto y su procedencia, participación del sector productor en el abastecimiento regional, análisis de precios mayoristas y minoristas, cuota de mercado e intermediarios, alimentos consumidos en Guanacaste provenientes de otras regiones. Añade, la producción de los asentamientos campesinos (IDA en aquel entonces): según producto, número de beneficiario, área establecida, producción anual, mercado de destino y zonas de producción. Además, el comportamiento tradicional de la oferta de los productos, proyecciones de la oferta.

En este sentido, el proyecto tiene como punto medular la generación de capacidades organizacionales para que los distintos agentes económicos comercialicen dentro del mercado, una debilidad encontrada es que no se profundiza el análisis de aquellas causas relacionadas con las capacidades de las organizaciones de productores (principales problemas de gestión empresarial, prácticas comerciales utilizadas, razones del bajo nivel de asociatividad, medios de los que carecen las explotaciones de pequeña dimensión), calidad de los productos, sistema de transportes, programas complementarios, asistencia financiera, ciclos de entrega de productos, entre otras.

A partir de los enunciados de causas y efectos de la figura 3. Árbol de Problemas y de la conceptualización implícita de “sistema... deficiente” se tiene que algunos de esos enunciados juegan un doble rol: son causas y también elemento esencial de la definición de “sistema... deficiente”; lo anterior, igualmente se presenta para algunos efectos. En este sentido, la lógica causal del problema pierde congruencia, al dejar abierta la

posibilidad sobre si lo que propone el enunciado está causando el problema o es un elemento que forma parte de la definición del problema. Ejemplo de ello, se expone en el recuadro 1:

### **Recuadro 1. Árbol de problemas y conceptualización del problema**

“Ausencia de controles de calidad de los productos comercializados”/ “concentración de intermediarios” (Causas) →*per se*→ “sistema...deficiente” (problema). Entonces: ¿la ausencia de controles genera un sistema deficiente, o un sistema deficiente es entre otros aspectos una ausencia de controles de calidad de los productos comercializados?

“Sistema... deficiente” (problema) →*per se*→ “mala calidad de productos distribuidos” / “ciclo de entrega inadecuado” (efectos). Entonces: ¿un sistema deficiente tiene como consecuencia un ciclo de entrega inadecuado o un ciclo de entrega inadecuado es entre otras cosas parte de la definición de un sistema deficiente?

El *Estudio de Factibilidad 2008* señala que el problema fue construido a partir de la participación de diversos actores relacionados con el sistema de abastecimiento, distribución y comercialización de alimentos (hoteleros/restaurantes, comerciantes minoristas, intermediarios) utilizando diferentes técnicas (lluvia de ideas, visitas de campo, grupo focales, revisión literaria). A las personas participantes se les consultaba sobre el problema central, sus causas y efectos.

De las encuestas realizadas a cargo del PIMA, se deduce que “(...)la problemática de la Región Chorotega se caracteriza principalmente por falta de infraestructura para el servicio de almacenamiento de los productos en frío y en estado natural, los precios considerados como altos; la mala calidad de los productos adquiridos, la poca oferta de productos a nivel de región y los horarios de abastecimiento en la región” (PIMA, 2008, p.61). En este sentido, se evidencia un esfuerzo institucional, por elaborar el problema desde las necesidades manifestadas por la población afectada.

Respecto a la cuantificación específica de la problemática que da pie a conocer su magnitud en cifras y es una parte vital de cualquier intervención pública, existe un relativo vacío, pues únicamente se encuentran delimitadas una serie de variables de corte cuantitativo que caracterizan el problema, por ejemplo, en el documento *Estudio de Factibilidad 2008* se desprenden datos únicamente relacionados con: productos agropecuarios en Guanacaste (tipo de producto, magnitud, producción por cantón, cantidad de productores de hortalizas, grupo de productos más afines al futuro mercado regional mayorista), margen de intermediación, precios, participación de productores de la región, abastecimiento proveniente del Valle Central, entre otros. A ello, se le une que esta cuantificación refiere solo a Guanacaste, deja por fuera cifras para Upala, Lepanto, Cóbano y Paquera.

### **1.3 Población afectada**

En cuanto a la población afectada por el problema, los documentos hacen referencia a la “población a beneficiar”, “beneficiarios potenciales” o “demanda”, aunque en términos semánticos existe diferencia entre ambos términos, observándose una imprecisión técnica relevante- se deriva del análisis que refieren al mismo conjunto de la población, por lo que para este sub apartado se tomó de base la “población a beneficiar” o “demanda” definida en los diferentes documentos (ver cuadro 3).

El proyecto segrega a la población según agentes económicos tradicionales del mercado de productos agropecuarios: demandantes y oferentes y que conforme el proyecto avanza

en su planificación, se precisa su población. De esta forma el proyecto define como población afectada a todas las personas habitantes del área de influencia (Guanacaste, Upala, Cóbano, Lepanto y Paquera).

En cuanto a la caracterización de las necesidades según población, únicamente el *Estudio de Mercado* de 2008 citado en el *Estudio de Factibilidad* 2008, por medio de una encuesta aplicada a 43 hoteles y restaurantes y 46 verdulerías, destacó que los servicios que más requerían el primer grupo fueron:<sup>7</sup> infraestructura para el almacenamiento en frío (72%), precios bajos (51%) y abastecimiento de productos de calidad (44%). Por su parte, el segundo grupo, manifestó la necesidad de contar con oferta variada y de calidad (39%), horarios de abastecimiento funcionales (39%) y precios bajos (28%). Se señalan otros servicios requeridos en menor porcentaje: infraestructura para el almacenamiento de los productos en estado natural y servicios de transporte (ver tabla 1).

**Tabla 1. Región Chorotega: servicios requeridos por el sector hoteles, restaurantes y verdulerías**

Servicio requerido	Hoteles y restaurantes		Verdulerías	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Abastecimiento de productos de calidad	19	44,2	9	19,6
Horarios de abastecimiento funcionales	5	11,6	18	39,1
Precios bajos	22	51,2	13	28,3
Infraestructura para el almacenamiento en frío	31	72,1	13	19,6
Infraestructura para el almacenamiento de los productos en estado natural	5	11,6	9	19,6
Oferta variada y de calidad en la región	17	39,5	18	39,1
Servicio de transporte	2	4,7	6	13,0

Fuente: PIMA, 2008, p.20.

Se evidencia que en cuanto a la población afectada, -tomando en cuenta el supuesto presentado anteriormente sobre igualar población afectada y población objetivo-<sup>8</sup> sí está cuantificada en términos generales, no obstante, existe un débil análisis de sus características y necesidades, esta solo se presenta para los hoteles, restaurantes y verdulerías (necesidades) y habitantes de Guanacaste (algunas variables socioeconómicas que pueden afectar el consumo de productos alimenticios, tales como composición del hogar, distribución según zona urbana, rural, ingresos, entre otros). En cuanto a los establecimientos patentados únicamente se contabilizan los localizados en Guanacaste. Dentro de los documentos analizados la caracterización de necesidades de la población productora no se incluye y solo se registra la cantidad de organizaciones de Guanacaste para el 2008.

#### 1.4 Dimensiones (actores, geográfica, sectorial)

Un aspecto medular de todo diagnóstico es la identificación y participación de los actores relacionados con el problema, por ello, aunque la GIP no hace referencia a este aspecto en su capítulo 1, el mismo será valorado considerando que los documentos de la fase de pre inversión muestra información sobre este aspecto.

<sup>7</sup> Para efectos de este sub apartado, los servicios requeridos se igualan a necesidades.

<sup>8</sup> La población objetivo será complementada en el apartado Estrategia Programática.

El proyecto contó con un Estudio de Actores (DEDM-069-2010) a cargo del PIMA con la colaboración de las instituciones regionales del Sector Agropecuario en la Región Chorotega. El estudio consistió en un “(...)análisis de los actores involucrados en el proyecto(...) con el fin de tener una visualización más amplia de su integración al proyecto” (PIMA, 2010b, p.1). A los actores presentes, se les entregaba “(...)un resumen del proyecto propuesto para la construcción y operación de un mercado(...) luego(...) se les aplicaba la encuesta, de manera que ellos mismos manifestaran su posición ante el proyecto y el impacto que este podría provocarles” (Ibíd., p.2).

Dentro de las comunidades visitadas estuvieron: Tilarán, Bagaces, Liberia, La Cruz, Santa Cruz y Nicoya. Se aplicaron 97 encuestas, a los siguientes actores productores (58%), Instituciones Regionales del Sector Agropecuario (23%); detallistas (14%), hotelería y restaurantes (4%) y mayoristas (1%). La encuesta comprendió un total de cinco preguntas.

De acuerdo con el estudio “En todas las categorías del estudio de actores, la mayoría de los miembros de estas, manifiestan un total apoyo hacia el establecimiento del mercado regional en Guanacaste, al obtener 96% de aceptación de las personas encuestadas "entre las razones de apoyo al proyecto y al sitio de ubicación destacan: “cercanía la cual obtuvo el mayor porcentaje con 29,5%, en segundo lugar el costo con 15,8%, seguido del precio y el desarrollo para la región con 15,1% cada una.” (Ibíd., p.4), entre otros.

El Estudio extrae de manera general, las principales características de los actores citados: el interés en el proyecto, las exigencias ante el mismo, la forma de apoyo al proyecto, el tipo de actor (ver anexo 6). Se visualiza desde el inicio que la solución al problema no solo compete al PIMA sino a las instituciones del Sector Agropecuario. No obstante, no evidencia un análisis de relación entre los actores con las causas y efectos del problema central consensuado en el Árbol de problemas. Asimismo, el Estudio no incorpora a las entidades públicas regionales fuera del Sector Agropecuario que se requieren sean partícipes en la solución.

Respecto a la dimensión geográfica, el problema abarca la provincia de Guanacaste, el cantón de Upala (Alajuela) y a los distritos de Cóbano, Lepanto y Paquera (Puntarenas) ubicados en la península de Nicoya.

Del análisis de la revisión documental, la evidencia muestra que el problema fue contextualizado únicamente para Guanacaste y no para el resto del área de influencia (ver por ejemplo el sub apartado de Población Afectada).

Referente al sector en el que se describe el problema, se establece al Sector Agroalimentario constituido por el Sector Agropecuario, Social y Económico (PIMA, 2008 y 2015).

Finalmente, en la variable de diagnóstico, es importante señalar que el elemento cultural se caracteriza por haber sido un elemento emergente en el proceso de recolección de información. Si bien, la GIP no solicita específicamente un análisis cultural como parte integral del diagnóstico e insumo para la elaboración de la propuesta programática que daría respuesta a las necesidades de la población, desde la perspectiva de las personas consultadas, este estudio era necesario para un proyecto de este alcance y en consideración por las particularidades de la población objetivo en especial las



organizaciones de productores y compradores (requerimiento específico de los hoteles y restaurantes, etc). Las siguientes citas, así lo expresan:

No hay tradición de asociatividad, son muy pocas las organizaciones que lo tienen(...) no se contempló el contexto donde iba a estar enclavado el mercado (Informante 1, comunicación personal, 06 de julio 2021).

(...) el individualismo de las personas productoras y [otras variables] no ha permitido que la inclusión de organizaciones al mercado vaya a la velocidad que se tenía prevista (Informante 11, comunicación personal, 15 de junio 2021).

Las organizaciones tienen una incapacidad sobre la asociatividad para llevar procesos productivos (Informante 09, comunicación personal, 11 de junio 2021).

Elemento cultural afecta, cuando las organizaciones pretenden que la institucionalidad todo lo dé "regalado", sin mayor compromiso (Informante 08, comunicación personal, 10 de junio 2021).

La gente no creía que nosotros fuéramos a construir el proyecto, ellos nos decían "(...)vean cuando tengan el proyecto construido entonces vienen y me dicen y entonces yo empiezo pero hasta que lo vea construido yo no siembro una mata más", muchas veces el gobierno en general muchas veces había llegado con proyectos que no se habían concretado, entonces era parte de lo que había que sacar era la incredulidad o las dudas sobre los proyectos(...) El tema de la incredulidad no es solo para los productores, también estaba en los mismos compañeros del sector público(...)Desde los Consejos Municipales tal vez se sentía el proyecto muy lejano, se sentía como qué realmente esto está pasando, realmente esto se va hacer en nuestro país en nuestra región(...) y era como una utopía para ellos, realmente decían que estaban asombrados si eso iba a ocurrir o no (...) con el pasar de los años y ver el proyecto realizado, probablemente muchos dirán, mira si era cierto(...)(Grupo focal 3, comunicación personal, 23 de julio 2021)

## 2. Estrategia programática

Esta variable explora la congruencia entre el problema y la alternativa de solución programática que se plantea y es relevante a la hora de valorar en qué grado el proyecto fue planificado para responder a la problemática identificada, así como las necesidades de la población.

### 2.1 Objetivos

Antes de abordar el aspecto de objetivos del proyecto, siguiendo la GIP, se analiza el aspecto de alternativas de solución ante la problemática señalada anteriormente.

#### 2.1.1 Alternativa de solución

La concreción del objetivo de un proyecto pasa primeramente por la toma de decisión en cuanto a cómo se abordará la solución al problema, es decir, "(...)visualizar diferentes futuros posibles en donde se reflejen distintos niveles de resultados para la evolución del problema" (Mideplan, 2016, p. 45). Un problema puede ser solucionado de diversas

formas y por eso, la GIP solicita tres elementos que precisaran la construcción del objetivo, a saber:

a) Optimización de la situación base<sup>9</sup>

La documentación revisada no aporta información sobre un análisis para conocer si se podía mejorar la situación con cambios marginales a lo realizado en aquel momento por las instituciones públicas ubicadas en el área de influencia del proyecto, o bien, una propuesta parcial del proyecto.

b) Alternativas de solución<sup>10</sup>

El planteamiento de las alternativas está condicionado por la iniciativa y experiencia de los actores involucrados en el abordaje del problema; institucionalmente parte por la reflexión sobre cuál es la capacidad real de cada una de las instituciones en cuanto a su responsabilidad en la implementación del proyecto, considerar la disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros para destinar al proyecto y hasta del entorno que lo rodea, de forma tal que se planifiquen alternativas o estrategias que se puedan llevar a cabo y con esto facilitar y agilizar su puesta en operación.

El proyecto considera el conjunto de todos los enunciados que aparecen en el Árbol de Objetivos (figura 5), como alternativas o componentes del proyecto tal y como se reseña en la siguiente cita: “Todas las alternativas planteadas(...) [en el árbol de objetivos] se relacionan entre sí, corresponden a un mismo objetivo y, por tanto, todas se deben ejecutar” (PIMA, 2008, p.13).<sup>11</sup>

El proyecto se limita a plantear de manera general una descripción de dichas alternativas, las cuales técnicamente son acciones y no constituye estrictamente -desde la óptica planteada por la GIP- la definición de alternativas. Se determina que si bien las acciones están en línea con el problema, no se evidencia el ejercicio para determinar la viabilidad y la pertinencia de las mismas. A partir de ello, se establece que hay un inadecuado entendimiento o comprensión del planteamiento de alternativas (distintas maneras estrategias mecanismos para resolver una situación dada).

c) Selección de mejor alternativa<sup>12</sup>

La selección de la mejor alternativa se realizó únicamente para la causa relacionada con infraestructura (y su dimensionamiento) para el abastecimiento de productos en estado natural y en frío, en especial para su ubicación, con el cual se cuenta con dos escenarios:

1. Aprovechamiento de infraestructura disponible en Liberia: terrenos propiedad del Consejo Nacional de Producción en Liberia, con un área de 4.45 hectáreas, con un área construida de 35%. Esta alternativa se descartó debido a la directriz nacional de fomentar nuevamente la producción de granos básicos y, por tanto, esas instalaciones se dispusieron para tal fin, de acuerdo con lo señalado en el oficio

<sup>9</sup> Analiza si es posible obtener mejoras sin necesidad de realizar un proyecto o identificar medidas de bajo costo que puedan mejorar la situación actual, eliminando parcial o totalmente la idea del proyecto...” (Mideplan, 2010, p.18).

<sup>10</sup> Consiste en establecer...las alternativas de solución al problema... con el propósito de que no aparezcan opciones de proyectos...desligadas del problema... (Íbid, p.19).

<sup>11</sup> El listado de las tres alternativas puede verse en la columna izquierda de la figura 11.

<sup>12</sup> La selección de la mejor opción es producto de considerar la valoración de todas las alternativas existentes con sus ventajas y desventajas” (Ídem).

SARCH-059 del 29 de agosto 2008, que resume el acuerdo 2 de la Sesión ordinaria #5 del Comité Sectorial Agropecuario Regional Chorotega.

2. Adquisición y utilización de un terreno sin construcción. Este escenario analizó varias opciones: a) finca la Flor (Universidad EARTH) y b) una propiedad del IDA (actual INDER) en Sardinal de Carrillo (a 27 km de Liberia centro) con una extensión de siete hectáreas aproximadamente, y posteriormente se trasladó la parcela al PIMA para fines del proyecto. Esta última opción (2b) fue la seleccionada.<sup>13</sup>

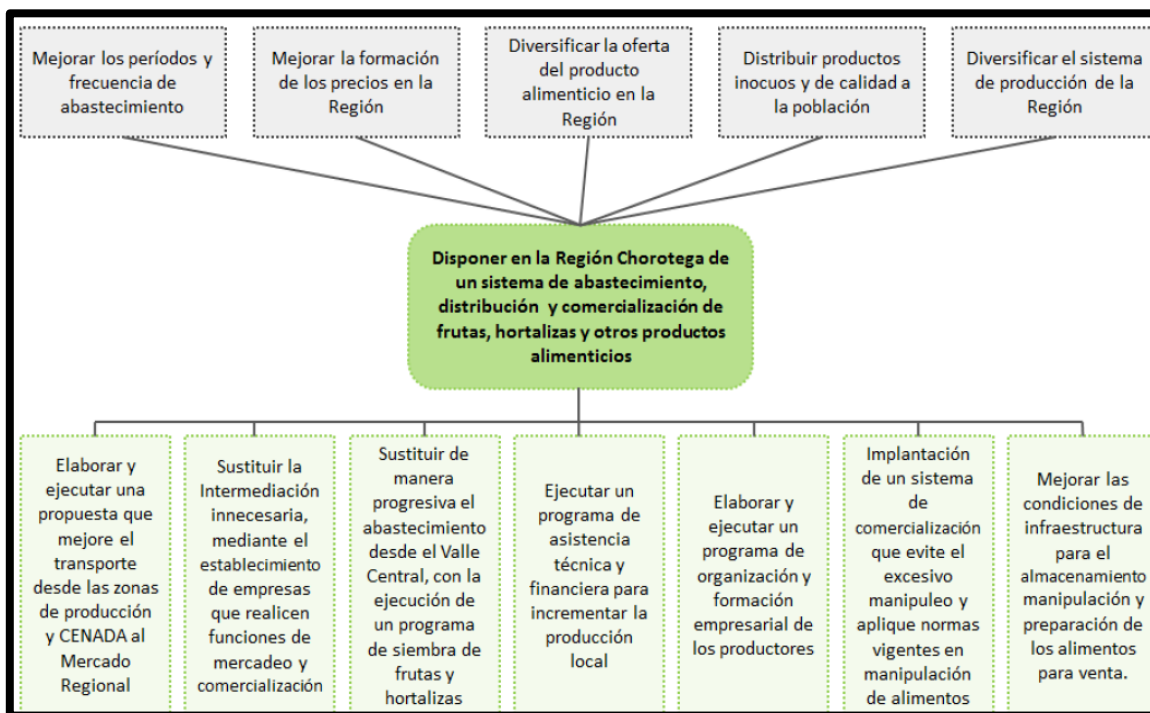
### **2.1.2 Objetivo general**

El objetivo general del proyecto derivado del Árbol de Objetivos es el siguiente “Disponer en la Región Chorotega de un sistema eficiente de abastecimiento, distribución y comercialización de frutas, hortalizas y otros productos alimenticios” (PIMA, 2013b, p.21).

---

<sup>13</sup> Para la localización de la obra física, además del lugar, se consideró a) la concentración de la población (Liberia y Cañas ocupaban el 50% de la población urbana), b) concentración de la oferta de productos (distribuida principalmente en Cañas, Bagaces, La Cruz, Nicoya y Tilarán) y c) margen de la cabecera del cantón de Liberia (cabecera de provincia, disponibilidad de servicios básicos que demanda la población, convergencia de carreteras, proximidad al Aeropuerto Internacional Daniel Oduber y oficinas de instituciones públicas). En cuanto a su dimensionamiento, se consideraron las variables: a) tamaño de la población b) proyección de la población, c) consumo de frutas y hortalizas, d) estimación de la demanda, e) estimación de área para la comercialización. Además, se contempló las necesidades de los distintos actores participantes, la legislación nacional y el criterio calificado.

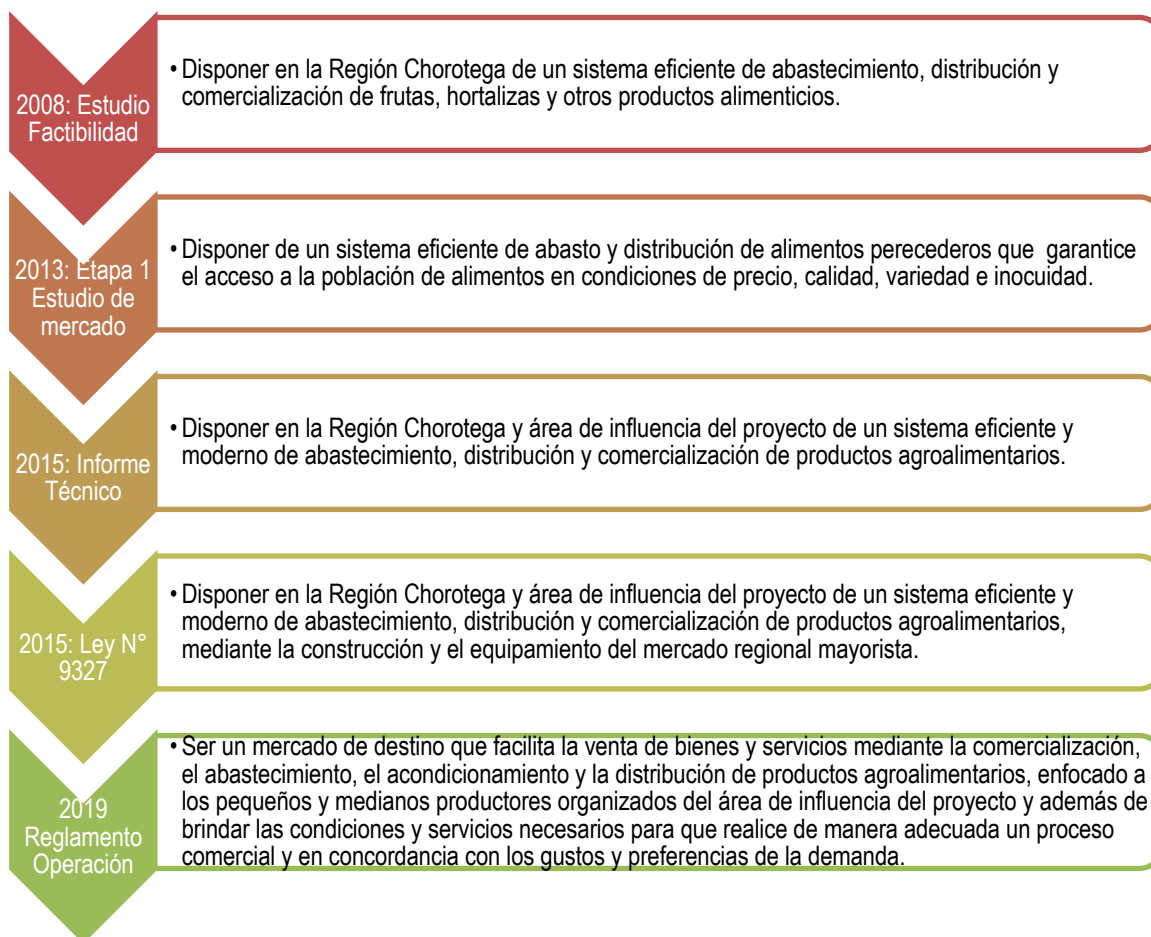
**Figura 5. Árbol de objetivos**



Fuente: PIMA, 2013b, p. 21.

La siguiente figura muestra la evolución en el planteamiento del objetivo general, se incluyen en esta figura los objetivos citados en 2015 tanto en el Dictamen de Aprobación de Mideplan como en la de la Ley 9327 Contrato de Préstamo 2157 con el Banco Centroamericano de Integración Económica, para financiar el Proyecto de Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega y el Reglamento de operación del Mercado, con la finalidad visualizar los cambios en cuanto a forma y su constancia en cuanto a fondo.

**Figura 6. Evolución objetivo general**



Fuente: elaboración propia a partir de PIMA (2008, 2013, 2019), Mideplan (2015), Asamblea Legislativa (2015).

En cuatro de los cinco objetivos se destaca el término “sistema eficiente” como aspecto clave a alcanzar por el proyecto, hay uniformidad en la intención de los mismos. Se considera que la Ley citada menciona explícitamente el cómo se llevará a cabo el objetivo: “(...)mediante la construcción y el equipamiento del mercado regional mayorista” debido al propósito central de la misma, el cual es la aprobación del préstamo y el uso específico de los recursos financieros aprobados; sin embargo, este enunciado podría ser en algún momento un elemento distractor para considerar que el proyecto no fue planificado de manera integral.

El objetivo está planteado a nivel de efectos (cambio en la población afectada) y de manera integral al hablar de “(...)sistema eficiente(...)abastecimiento, comercialización y distribución”. No obstante, la conceptualización de “sistema eficiente” es tácita, aun cuando se logra derivar una noción sobre la misma, la claridad de su conceptualización es reducida, bien podría interpretarse que es lograr precios más accesibles, gran cantidad de oferentes y demandantes, existencia de un centro de negocio idóneo y moderno, productores capacitados, productos agropecuarios variados y de buena calidad, o bien, podría añadirse o suprimirse logros.

Respecto al binomio objetivo-problema, existe coherencia entre ambos elementos: sistema deficiente (problema) → sistema eficiente (objetivo). Es importante, señalar que dicha relación podría verse afectada por lo mencionado sobre la claridad conceptual sobre qué es un sistema deficiente o eficiente de abastecimiento, comercialización y distribución. Por otro lado, en cuanto a la participación de actores para la elaboración del objetivo en el documento de Finiquito del Proyecto se menciona lo siguiente:

El objetivo general y los específicos surgen de los árboles de problemas y de objetivos que se formularon en el estudio de pre factibilidad, con la participación de representantes de actores de todos los sectores relacionados o vinculados con el sistema agroalimentario de la región o área de estudio. Por tanto, el árbol de objetivos tiene como origen el criterio de agentes con criterio calificado, ya que mediante lluvias de ideas expresaron sus puntos de vista en relación con la temática. (PIMA, 2021, p.5).

### 2.1.3 Objetivos específicos

La documentación revisada durante la fase de pre inversión expone, principalmente, dos listados de objetivos específicos (OE). Para el análisis de este sub-apartado, se añaden los abordados en el *Informe Técnico del Proyecto por parte de Mideplan* (UIP-DE-002-15) y del *Informe de Cierre y Finiquito* del proyecto elaborado por PIMA en junio de 2021.

**Cuadro 12. Evolución objetivos específicos**

2008 Estudio Factibilidad	2013 Etapa 2. Línea base	2015 BPIP /Informe Técnico Mideplan	2021 Informe Cierre y Finiquito
a. Mejorar los períodos y en general el sistema de abastecimiento.	a. Mejoras de la estructura comercial y de la cadena de valor de alimentos perecederos de la región	a. Mejorar los períodos y en general el sistema de abastecimiento.	a. Mejorar los períodos y en general el sistema de abastecimiento.
b. Disponer de un mecanismo formador de un precio de referencia y competitivo para la siembra y transacciones comerciales.	b. Mejoras técnicas y comerciales	b. Disponer de un mecanismo formador de un precio de referencia y competitivo para la siembra y transacciones comerciales.	b. Mejorar los precios de compra del consumidor
c. Diversificar el sistema de producción y la oferta de productos alimenticios en la región.	c. Mejoras económicas y de capacidades de gestión del sector productor y de distribución.	c. Diversificar el sistema de producción y la oferta de productos alimenticios en la región.	c. Diversificar el sistema de producción de la región.
d. Distribuir productos de calidad a la población de la región.	d. Mejoras sociales y en la población beneficiaria.	d. Fomentar el incremento de la producción de frutas y hortalizas en la región.	d. Diversificar la oferta de productos alimenticios en la región.
e. Introducir mejorar en el sistema de comercialización y en las prácticas de manejo de los productos.		e. Distribuir productos de calidad a la población de la Región.	e. Distribuir productos de calidad a la población de la región.
		f. Introducir mejorar en el sistema de comercialización y en las prácticas de manejo de los productos.	

2008 Estudio Factibilidad	2013 Etapa 2. Línea base	2015 BPIP /Informe Técnico Mideplan	2021 Informe Cierre y Finiquito
		g. Viabilizar la comercialización estableciendo el mercado como un centro de negocios para toda la región	
5 <i>Objetivos</i>	4 <i>Objetivos</i>	7 <i>Objetivos</i>	5 <i>Objetivos</i>

Fuente: PIMA (2008, 2013 y 2021), Mideplan (2015).

Del cuadro 12 se desprende que existe similitud en lo que se desea conseguir con los OE, independientemente de la fuente. Además, que dependiendo la fuente, varía la cantidad de OE.

Según la metodología de Marco lógico, siendo esta la herramienta utilizada por el proyecto y la GIP en cuanto el origen de los objetivos se define lo siguiente:

### **Recuadro 2. Árbol de Objetivos y Objetivos específicos**

Raíces del árbol → causas del problema → medios para alcanzar el objetivo → (se convierten en) objetivos específicos (se expresan en) → componentes/productos/entregables/resultados de corto plazo.

Ramas del árbol → efectos del problema → fines → (se convierten en) → objetivo de desarrollo o fin (se expresan en) → cambios/resultados en la población.

Relacionados con la ejecución y operación del proyecto. Describe logro parcial en lo que se puede dividir el objetivo general. Máximo de 5. Pueden ser elaborados a partir de las causas del problema.

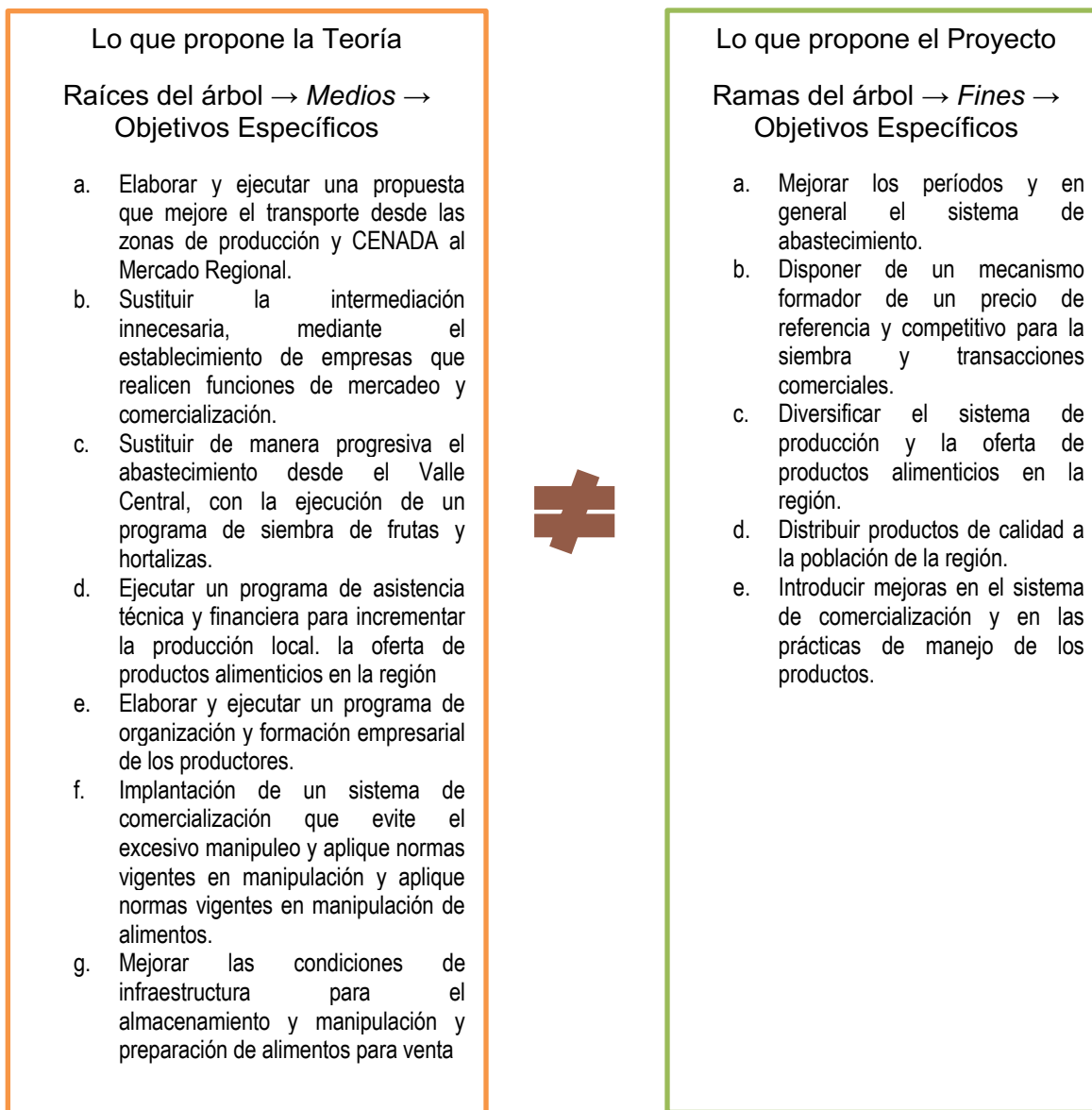
Fuente: Mideplan, 2010 y 2016.

Las siguientes líneas profundizan la sincronía y suficiencia con que se asocian los OE y el objetivo general, tomando como base los OE expuestos en el *Estudio de Factibilidad* por ser los que se derivan del Árbol de problemas, Árbol de objetivos y ser la base para los siguientes documentos:

#### a) Origen de OE

Siguiendo lo indicado en el recuadro 3, de las “raíces” o “medios” del Árbol de Objetivo, se derivan los OE, no obstante, en términos de diseño, la evidencia muestra que el proyecto considera los OE son aquellos que se derivan de los “fines”, de esta manera, la relación existente entre el problema y el objetivo general con los OE, no es la esperada en términos de la metodología utilizada por el proyecto.

**Figura 7. Árbol de objetivos y objetivos específicos**



Fuente: elaboración propia a partir de PIMA (2008 y 2013).

Asimismo, al igual que pasa con la relación causa, efecto y problema central, los OE del proyecto (columna derecha de la figura 7) y la conceptualización derivada de la documentación existente sobre “sistema(...) eficiente” se desprende que algunos “fines” forman parte de dicha conceptualización, es decir, hay algunos enunciados que aparecen como “fines”, pero que a su vez, son un elemento esencial de la definición de “sistema/... eficiente”, por ejemplo:

“Sistema... eficiente” (objetivo general) → *per se* → “mejorado el periodo y sistema de abastecimiento” (fin).

También, los OE no abordan las estrategias para alcanzar el objetivo general, es decir, el cómo se obtendrá este último, además, no son lo suficientemente exhaustivos para alcanzar el objetivo general, el ejemplo más notable, es la ausencia de un OE relacionado



con (la construcción o disponibilidad) de infraestructura para el mantenimiento de productos en estado natural o en frío o la asistencia financiera para los productores de la región.

Los aspectos encontrados restan congruencia a lo lógica causal expresada en el diseño del proyecto: los OE no están claramente definidos y si bien están relacionados con el objetivo general, lo hacen por medio de lo que se espera conseguir con el proyecto (resultados de mediano y largo plazo –fines), lo que desde un punto de vista teórico, es incongruente.

Aunado a ello, los OE no reflejan un vínculo explícito ni suficiente con los servicios (tal y como se espera desde el plano teórico) -ver ejemplo del recuadro 3-<sup>14</sup> ni con la ejecución y operación del proyecto; además, no expresan el logro parcial en lo que se puede dividir el objetivo general (“el cómo”), como si lo hacen medianamente los OE señalados en la columna izquierda de la figura 7.

**Recuadro 3. Objetivos específicos y servicios: ejemplos de vinculación y suficiencia**

*Vinculación implícita entre el OE y servicios:* el OE “Introducir mejoras en el sistema de comercialización y en las prácticas de manejo de los productos” implícitamente estaría relacionado con el servicio de “funcionamiento de mercado” -conceptualizándolo como espacio físico de negocio- Esta misma condición se presenta en términos generales, en todos los OE dado que pueden estar implícitamente relacionados con el servicio “funcionamiento de mercado”, equiparándose “mercado” como ese sistema donde concurren los distintos agentes económicos: ofertantes y demandantes, y así lo hacen porque el sistema es eficiente en el tanto hay mejoría en el sistema de abasto, productos de calidad, oferta diversificada, etc.

*Insuficiencia y ausencia del cómo para cumplir el objetivo general:* el OE “diversificar el sistema de producción y la oferta de productos en la región”, expresa el qué se hará pero no el cómo se hará, por lo que no se puede derivar si esta diversificación o ampliación pasa por el servicio “Otros servicios como... capacitación, formación” o si pasará por gestiones para apoyar a las personas productoras al acceso financiero.

Fuente: elaboración propia a partir de PIMA (2008 y 2013).

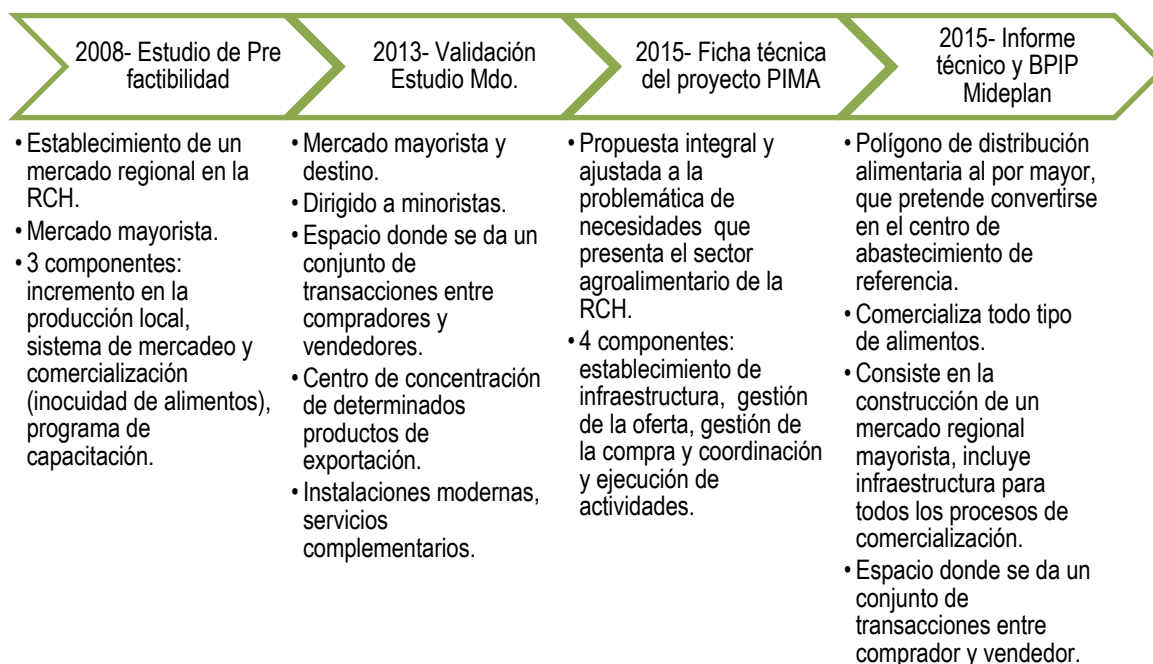
En cuanto a aspectos de cuantificación sobre el objetivo general y específicos, se registran datos base e indicadores principalmente para el ámbito comercial y social (tipo de productos, área de cultivo, participación de productor en el abasto, cuota de mercado e intermediarios, precios, consumo de frutas y hortalizas, demanda de productos. El ámbito económico y técnico (tecnificación y productividad de productores, capacidad de gestión empresarial, asociatividad e instalaciones) presenta un menor registro de este tipo de información, situación que se asemeja a las variables caracterizadas en el sub apartado del problema.

**2.2 Conceptualización del Proyecto**

Paralelo a los cambios en los objetivos, la conceptualización del proyecto ha evolucionado a lo largo de la fase de pre inversión, diseño y ejecución, la figura 8 presenta las principales modificaciones de acuerdo con la revisión documental realizada.

<sup>14</sup> Los servicios especificados por el proyecto son analizados en el sub apartado de Modelo lógico..

**Figura 8. Evolución de la conceptualización del proyecto**



Fuente: elaboración propia a partir de PIMA (2008, 2013, 2013b 2015), Mideplan (2015).

Se desprende de la figura que no existe una definición concreta de los componentes del proyecto, pero que las cuatro comparten elementos esenciales que se mantienen en el tiempo y que permiten derivar una definición para el proyecto como un mercado regional mayorista y de destino de productos alimentarios, en el que convergen transacciones entre compradores y vendedores y está conformado por diferentes componentes que pretenden atender la problemática de manera integral.

Destaca en la conceptualización dos importantes elementos de la razón de ser del proyecto: i) la infraestructura y equipamiento para la gestión del mercado como espacio físico en el que converge los compradores y vendedores, ii) la gestión requerida para la vinculación entre la oferta y demanda.

### 2.3 Área de influencia geográfica

Tal y como fue indicado en el capítulo 1 el área de influencia del proyecto abarca la totalidad de la provincia de Guanacaste, Upala (Alajuela) y los distritos de Cóbano, Lepanto y Paquera (Puntarenas), no obstante, el objetivo general señala únicamente a la Región Chorotega como el área geográfica de alcance del proyecto, no incluye a Upala, Lepanto, Cóbano, Paquera.

Esta discrepancia puede traer implicaciones a la hora de ejecutar el proyecto o medir el nivel de avance de los indicadores y metas que se establecen en la planificación del proyecto, situación que repercute en que no haya un parámetro claro de cuál sea la incidencia del proyecto en un espacio territorial determinado.

## 2.4 Gobernanza: actores y roles del proyecto

Considerando lo expuesto en el cuadro 2, a nivel de documentación (directrices ministeriales, acuerdos, reglamentos, ficha técnica del proyecto, informes de rendición de cuenta, entre otros) el proyecto identifica a los actores implicados en el mismo y para la mayoría de estos, sus roles de acuerdo con la fase del proyecto. Dichos roles son los pertinentes para el abordaje integral de las necesidades de la población objetivo y sostenibilidad del proyecto.

Sin embargo, existen algunos aspectos relevantes a ser mencionados relacionados con la definición y rol de algunos actores:

### 1. Delimitación y caracterización de la población objetivo

De acuerdo con la GIP, población objetivo "(...)es aquella parte de la población afectada directamente a la que el proyecto, una vez examinados los criterios y restricciones, está en condiciones reales de atender, es decir, aquella que será beneficiada y atendida por el proyecto" (Mideplan, 2010, p.23). Debe ser acompañada por sus características, las cuales según dicha guía contempla: naturaleza (quiénes son), cantidad (estimación beneficiarios potenciales), edad y género, costumbres (qué hacen, qué les gusta, creencias) y ubicación.

Si bien es cierto que varios documentos (Estudio de Factibilidad, Estudio de Mercado y su validación, Ficha Técnica del proyecto) abordan el tema de la población objetivo, su delimitación en cuanto a la naturaleza está planteada de manera general al definir como la misma a toda la población habitante o transitoria del área de influencia del proyecto, productores, negocios patentados, instituciones (también clasificado como abastecedores, desabastecedores, concesionarios / demandantes y oferentes) según lo expuesto en el Capítulo 1.

En términos de características de la población objetivo, la evidencia documental en la fase de Pre inversión muestra (al igual que cuando se analiza la relación población afectada-necesidades) que la caracterización de los abastecedores es parcial, se centra en detallar aspectos macros ligados a cuantificar la producción, área de cultivo, número de productores, tipo de producto, elementos que afectan el consumo: composición del hogar, ingresos de hogares, distribución según zona, entre otros, dejando por fuera -para ese momento- el análisis de características sobre el estado de situación (empresarial, técnico, financiero, asociativo, otras) de los productores organizados, el cual toma fuerza en fase de ejecución y operación (función desempeñada tanto por la Comisión para la Organización de la Oferta y Demanda del Proyecto MRMRCH y la FCA).

Por lo que una caracterización específica e integral sobre quién es la población objetivo fue posterior a la fase de pre inversión del proyecto, situación similar ocurre con la población que desabastece el mercado. Cabe aclarar que esta acción, así fue diseñada por el proyecto, no obstante, el conocer con precisión las características de la población objetivo, es fundamental para el diseño, gestión y logros del proyecto. En palabras de personas consultadas, lo anterior se representa en las siguientes citas:

Los estudios no contemplaban información financiera de las organizaciones, en el trabajo de campo no había información necesaria para el análisis de planes de inversión (Grupo focal 4, comunicación personal, 8 junio 2021).

Se reconoce que durante las siguientes fases del proyecto, se estableció la priorización de entrada de potenciales concesionarios y la definición de usuario del mercado en la fase de operación, esta definición suma a transportistas, ayudante de concesionario, chamberos al proyecto, no obstante, tampoco a estos actores se les registran las características que menciona la GIP. Paralelo a ello, se visualizó que la figura de “cliente del servicio de frío” (productores, empresas o concesionarios que contratan ese servicio al PIMA), es diferente a la del concesionario y que ni los documentos de pre inversión ni ejecución lo definen y caracterizan, a pesar de ser identificada como una de las fuentes de ingresos más importantes del proyecto (PIMA, 2014) o la “principal fuente de ingresos” (PIMA, 2018, p.9).

Además, no se observó evidencia documental de que esta delimitación tomase en cuenta criterios y restricciones de si las instituciones responsables y socias del proyecto tendrían las capacidades reales de atender a toda la población citada, paralelo a esto, tampoco se evidencia referencia a las costumbres de la población objetivo según segmento, en proyectos de esta naturaleza (relacionado con la asociatividad de productores, gusto y preferencia de agentes económicos, amplias distancias de traslado, confianza de los productores en las instituciones, confianza de los desabastecedores ante los productores, requerimientos de pólizas de seguro para comercializar con ciertos agentes, entre otros)<sup>15</sup>. Elementos que se consideran necesarios para la planificación del proyecto.

Si bien es cierto, la conceptualización del proyecto es abarcativa a todo tipo de agente económico en una zona geográfica amplia; las referencias poblacionales utilizadas por el proyecto debieron constituir una base para la delimitación de la población objetivo, no es razonable que se incluya la totalidad de la población, sin la definición previa de una programación en cuanto a cobertura según plazos, grupos según beneficios, beneficiarios según etapas del proyecto, maduración del proyecto u otro aspecto programático (cabe aclarar que este elemento únicamente aparece para los concesionarios -ver cuadro 19 Nivel de ocupación operación-, pero que estos no son los únicos beneficiarios o usuarios del proyecto).

Por tanto, los documentos analizados no permiten tener una descripción específica de la población objetivo y usuaria, de acuerdo con lo postulado en la GIP.

## **2. Rol participativo de los actores**

El cuadro 3 también señala el rol participativo de los actores en el diseño del proyecto. De acuerdo con la documentación revisada y trabajo de campo, hay consistencia en que el proyecto desde su origen se planificó en coordinación y apoyo nacional y regional (jornadas de diálogo Mesas para Guanacaste, en el Comité Sectorial Regional Agropecuario y CIR Empleo y Desarrollo Productivo, municipales y población objetivo), considerando de este modo los intereses de los actores más representativos. Entre más participativo o mayores niveles de participación se desarrollen en un proyecto, más posibilidades de apropiación, entendimiento y ejecución existe, así como la adecuación de recursos y gestiones de los diferentes actores para el proyecto.

Al inicio se forma una comisión [entre instituciones con sede regional] liderada por PIMA(...) Hubo bastante participación dado que están dentro del Comité(...) La participación fue amplia y en ocasiones se solicitaba colaboración específica a

---

<sup>15</sup> Se aclara que el proyecto realiza estas acciones en una fase posterior a la preinversión y que el objeto de esta pregunta es la preinversión.

algún actor(...) todo con el acompañamiento(...) el PIMA(...)En estas sesiones se tomaban acuerdos y se tomaban decisiones para tratar de cumplir con lo solicitado y había rendición de cuentas. (Informante 10, comunicación personal, 11 de junio 2021).

En las reuniones, se convocaba con un programa establecido en la Oficina del PIMA, los encargados de cada tema se encargaban de consultar la opinión de las diferentes instituciones, pasaban el informe a los jefes y luego les enviaban las indicaciones. Las opiniones de cada institución siempre fueron tomadas en cuenta y se llegaba a acuerdos en las reuniones del CSRA, los avances se sistematizaban y se les daba seguimiento. (Informante 11, comunicación personal, 15 de junio 2021).

Hubo espacios de comunicación y coordinación con diferentes líneas de trabajo, se recibían minutas de las reuniones para ver los avances a través de las minutas. (Informante 9, comunicación personal, 11 de junio 2021).

La información recopilada evidencia que en cuanto al diseño de la infraestructura la población participó en su definición final:

Desde el inicio de la elaboración del proyecto se trabajó en la Región para recoger los criterios y aportes de los diferentes actores locales, en estas actividades se recogieron sugerencias para mejorar el proyecto, se permitió que fuera la propia ciudadanía la que escogiera el modelo del mercado, se dieron procesos de rendimiento de cuentas sobre los avances del proyecto. (PIMA, 2016, p. 5).

La población objetivo opinó sobre los requerimientos del mercado(...)se tenían tres propuestas de anteproyecto, siempre se presentaban y se sometieron a una votación(...)así se definió el proyecto(...) (Informante 5, comunicación personal para, 27 de mayo 2021).

### **3. Conducción del proyecto**

Si bien, de acuerdo con lo anotado en el cuadro 3, el PIMA tiene un papel de liderazgo y gestión del proyecto, la información recolectada en el trabajo de campo, muestra que en la práctica, diferentes visiones sobre quién debió y debe ser la institución que ejerza un papel de liderazgo y conducción del proyecto, así como el funcionamiento de los mecanismos de coordinación y comunicación, afectó la gobernanza.

Para más de la mitad de las personas consultadas, el proyecto debió ser liderado por la rectoría sectorial agropecuaria debido a que:

- i. El objetivo del proyecto es integral y su logro requiere de la articulación de funciones y recursos de instituciones del Sector Agropecuario, Social y Económico.
- ii. Cambios de visión por parte de la rectoría sectorial sobre el proyecto, cambia su modelo de gestión.
- iii. PIMA posee recursos y competencias específicas en el sistema de comercialización, no posee el resorte normativo y de recursos para liderar y satisfacer las necesidades que presentan los otros sistemas mencionados en el objetivo general, así como la coordinación y movilización de las instituciones del Sector Agropecuario, Social y Económico, que demanda el éxito del proyecto.

Las siguientes citas representan esta opinión:

“La plataforma sectorial regional es de primera mano, es la que debe llevar todo este proceso(...) el PIMA debe ir de la mano con las demás instituciones, porque el PIMA no tiene los recursos suficientes para el Mercado, el PIMA no tiene la experiencia de lo que hace el CNP, no tiene los recursos que tiene el INDER(...) el PIMA es la infraestructura para que llegue la oferta y la demanda”. (Informante 8, comunicación personal, 10 de junio 2021).

“La institucionalidad completa debe participar en proyectos tan grandes(...)el PIMA solo tiene experiencia y potestad para hacer comercialización, no puede dar capacitación, por eso las cartas de entendimiento” (Grupo focal 3, comunicación personal, 23 junio 2021).

“La labor del PIMA es la comercialización, no la formación de las organizaciones, ni los procesos de asociatividad”. (Informante 15, comunicación personal, 08 de junio 2021).

“La UEP [del proyecto] debe estar muy alineada con el MAG, sobre todo si hay cambio de gobierno o restricciones presupuestarias, debe haber una comunicación bastante estrecha(...) tener varios planes o abanicos de acciones para actuar ante eventos externos. Buena relación con los contratistas, no hubo atrasos”. (Informante 16, comunicación personal, 5 de julio 2021).

“Falta de apoyo político del MAG pues quien debería liderar este proceso en la región no se ve haciéndolo sino otra institución (INDER,); sin embargo, al no tener recursos, lo limita también y ha quedado relegado a pesar de ser el rector del Sector” (Informante 09, comunicación personal, 11 de junio 2021).

La revisión de la normativa sobre las funciones del PIMA (cuadro 2) señalan que efectivamente estaban ligadas estrechamente a la comercialización, así como los recursos financieros se centran en el terreno, administración y supervisión y pre inversión (\$ 4 548 894,830 = 9,47% del total del presupuesto del Plan Global de Inversiones). De esta forma, se asume válido el cuestionamiento de este grupo de actores sobre la pertinencia de que sea el PIMA que funja como entidad líder del proyecto y, por tanto, los vacíos en términos de gobernanza que se observaron en la práctica.

Otro elemento paralelo a este punto, es la discrepancia de visiones en cuanto a quien debe coordinar la comisión específica del mercado, si el PIMA, el MAG o el INDER, la siguiente frase expresa lo anterior “la Comisión sigue trabajando a pesar de las dificultades, la Comisión es liderada por INDER, debiendo ser el MAG” (Informante 8, comunicación personal, 10 de junio 2021).

En la actualidad, estas divergencias en cuanto al coordinador del proyecto, el cambio en las estructuras de gestión, articulación (de procesos y actores) y comunicación (de avances o próximos pasos), debilita el cumplimiento del rol y de la gobernanza del proyecto para dar solución a la población objetivo.

#### **4. Organización y estructura administrativa**

En términos documentales de la fase de pre inversión, se pudo determinar que la propuesta organizacional se describe sucintamente en el *Estudio de Factibilidad* y la directriz ministerial 554-2014 y, posteriormente, en las siguientes fases del proyecto, las

Cartas de Entendimiento y los reglamentos referentes al PIMA y a la operación del mercado añaden información sobre la organización para el proyecto.

Sin embargo, la información no es lo suficientemente desagregada en cuanto a la definición de responsabilidades de los diferentes actores que se ven involucrados en la dinamización del proyecto (instituciones del Sector Agropecuario, Social, Económico, Comisiones, OSC, entre otros), su abordaje está principalmente enfocado al campo de acción del PIMA<sup>16</sup>. Un ejemplo de ello se plasma en la siguiente cita “(...)no hubo planificación que cobijara a las demás instituciones que no fueran de la primera línea, para aportar mejor con otras poblaciones” (Informante 09, comunicación personal, 11 de junio 2021).

Cabe señalar que el oficio INDER-GG-DRT-RDCH-0231-2020 del 23 de marzo de 2020 cita las funciones de la Comisión Regional del MRMRCH, no obstante, están referidas para la Fase II del proyecto, dado que hubo una reorganización del trabajo interinstitucional a partir del 2019, asimismo, la figura del Comité Regional y el Comité Central del mercado.

### 3. Modelo lógico

Esta tercera variable explora la congruencia entre cada nivel de la lógica causal de la cadena de resultados del proyecto y es relevante a la hora de valorar la relación entre los insumos y las actividades del proyecto, así como lo que hace y entrega el proyecto respecto a lo que desea conseguir (objetivo). Cabe señalar que si bien el proyecto toma como base el Marco lógico para tales fines, en esta evaluación se utilizará la cadena de resultados por ser un instrumento que visualiza otros aspectos que permiten comprender de una mejor forma la lógica causal de la intervención.

La cadena de resultados (figura 9) acá presentada es una propuesta reconstruida a partir de lo expuesto en el Capítulo 1, la revisión documental, entrevistas y grupos focales realizados<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Existe un documento donde se establecen los aportes y responsabilidades de las instituciones involucradas en el marco del proyecto, conocida como “matriz Viernes 13”. Esta matriz fue elaborada posterior a la fase de preinversión y no fue validada ni oficializada por las autoridades correspondientes.

<sup>17</sup> Dado que es una cadena de resultados reconstruida por el equipo Evaluador se agrega la plataforma La Finca, como un producto más en marco del proyecto.

**Figura 9. Cadena de resultados**

Insumo	Actividades	Productos	Efectos	Impactos
<p>Normativa: Ley N° 6142, Ley N° 9327 y la demás expuesta en el cuadro 2.</p> <p>Humanos: Sector Agropecuario, Social y Económico.</p> <p>Físicos y financieros: Terreno (7,3 ha), préstamo internacional y presupuesto nacional.</p> <p>Ingresos alquiler de locales, servicios de frío, parqueo).</p>	<p>-Gestión para negociación y aprobación contrato de préstamo N° 2157 y Ley N° 9327.</p> <p>-Establecimiento de infraestructura física.</p> <p>-Caracterización de organizaciones de productores y establecimiento de programas de capacitación, asistencia técnica y siembras de los cultivos para abastecer el mercado -gestión de la oferta local-.</p> <p>-Establecimiento de las acciones de capacitación y asistencia técnica para preparar los futuros compradores para desabastecer el mercado -gestión de la compra o demanda-.</p> <p>-Capacitación a técnicos del Sector Agropecuario.</p> <p>-Gestión operativa, administrativa, financiera del mercado (establecimiento físico).</p> <p>-Identificación de recursos económicos para implementar gestión de oferta y demanda (IMAS, INDER, Infocoop, SBD).</p> <p>-Selección futuros concesionarios y proveedores.</p>	<p>P1. Infraestructura (instalaciones y tecnología) para la comercialización y almacenamiento de productos en su estado natural y en frío. (Concesión o alquiler).</p> <p>P2. Asistencia técnica y capacitación relacionada con las normas técnicas de productos, manipulación de alimentos, gestión empresarial, manipulación de alimentos.</p> <p>P3. Sistema de información de mercados SIM (precios y cantidades).</p> <p>P4. Plataforma de comercialización virtual (La Finca).</p> <p>P5. Promoción de productos agroalimentarios y del mercado.</p>	<p>E1. Aumento de la participación del sector productor en el abasto alimentario de la región.</p> <p>E2. Fortalecida la competitividad, asociatividad y capacidad de gestión de productores y usuarios del mercado.</p> <p>E3. Modernización técnica del sector y del abasto alimentario.</p> <p>E4. Disponibilidad y difusión de información sobre comportamiento de la oferta y demanda y buenas prácticas comerciales.</p> <p>E5. Agentes económicos con mejor conocimiento sobre la calidad, variedad y oferta de la producción regional.</p>	<p>I1. Contribución a la mejora de la competencia del sector de productos agropecuarios en la región.</p> <p>I2. Contribución a la mejora de la disponibilidad de alimentos para la población en condiciones de calidad, variedad, precio, inocuidad y</p>

Fuente: elaboración propia a partir de los hallazgos.



### 3.1 Insumos

El proyecto cuenta con una amplia base de referencias documentales referidas a los requisitos de estudios para tener la certidumbre de llevar a cabo el mismo y contar con los elementos necesarios para tales fines, en este sentido resaltan los insumos normativos y técnicos relacionados con los estudios de pre factibilidad y factibilidad, negociación de recursos financieros externos, coordinación interinstitucional (tal y como se visualiza en el cuadro 2, cuadro 5 y figura 10). Para la puesta en marcha de esta fase de pre inversión se contó con recursos (humanos y financieros) por parte del PIMA y BCIE (cooperación para realizar estudios de factibilidad por un monto de \$ 856 000 bajo el Proyecto de Cooperación Técnica No Reembolsable Mercados Mayoristas Regionales -oficio BCIE GRECR-696/2012 25 de septiembre de 2012 y las diferentes instituciones del sector social, económico y académico establecidos en la región.

A lo largo de toda la información valorada sobre los insumos para las siguientes fases del proyecto, a nivel de diseño se visualizó el requerimiento de recursos provenientes de varias fuentes y actores, destacando el financiamiento externo por parte del BCIE (contrato de préstamo 2157), contrapartida presupuesto nacional e ingresos operativos propios de la dinámica comercial del proyecto.

Específicamente, en el Plan Global de Inversión (PGI) se refleja el financiamiento externo programado, aproximadamente el 98% de los recursos para el componente de construcción y equipamiento de infraestructura física del mercado y el restante 2% para el componente de gestión de oferta y demanda.

Asimismo, la figura 10 señala los insumos por parte del Gobierno para desarrollar el proyecto, paralelo a ello, para asegurar aún más el compromiso de los recursos con presupuesto nacional, en las Cartas de Entendimiento entre el PIMA y el Sector Agropecuario se indica que las instituciones deberán “(...)incluir en la planificación institucional el Proyecto de Mercado Regionales, para lo cual requiere se le asignen recursos y contemple metas en los campos o áreas relacionadas” (PIMA, 2015b).

Además, la Directriz Ministerial DM-554-14 (2014) emitida por el MAG en su rol de rectoría indica a las instituciones del Sector Agropecuario que canalicen los recursos necesarios para apoyar la implementación del proyecto, asimismo, insta a que dichas instituciones tomen las medidas presupuestarias y materiales que sean necesarias para facilitar el proyecto. Derivado de esta directriz se firman las Cartas de Entendimiento entre el PIMA y las instituciones del Sector con el MAG con el fin de facilitar recursos logísticos y de personal para atender actividades propias del proyecto y que estuviesen relacionadas con la dinámica propia de cada entidad. En cuanto a los insumos humanos, destacan las personas funcionarias del PIMA, en especial las de la UEP, uno o dos personas funcionarias de las instituciones del Sector Agropecuario y otras personas funcionarias de otros sectores, que a su vez, integran otros espacios de coordinación regional (CRSA, CIR-EPD).

En la revisión documental realizada a los instrumentos de planificación institucional de las instituciones del Sector Agropecuario, a excepción de los del PIMA, no se evidencia nivel documental la asignación específica de recursos para este proyecto a la cual se hace referencia en los párrafos anteriores, situación que representa una limitante, especialmente para la gestión de la oferta y demanda, lo anterior también se recopila en el trabajo de campo:

Existió una deficiencia en cuanto a la disponibilidad de personal para el acompañamiento a los productores, faltó que algunos funcionarios estuvieran exclusivamente en un el proyecto. El proceso para dar acompañamiento es muy lento, por las limitaciones de recursos y la cantidad de personas que se puede dar es limitada” (Informante 6, comunicación personal, 9 de junio 2021).

Se estaba atendiendo un proyecto estratégico en una programación ordinaria. (Informante 8, comunicación personal, 10 de junio 2021).

Se conformó una Comisión de oferta-demanda, para fortalecer las organizaciones mientras se construía el mercado, pero las instituciones no tenían recursos disponibles y tenían que atender a las personas productoras con los mismos recursos, se tenía que haber hecho una inversión en fortalecimiento de capacidades para la implementación del mercado. (Informante 2, comunicación personal, 11 de junio 2021).

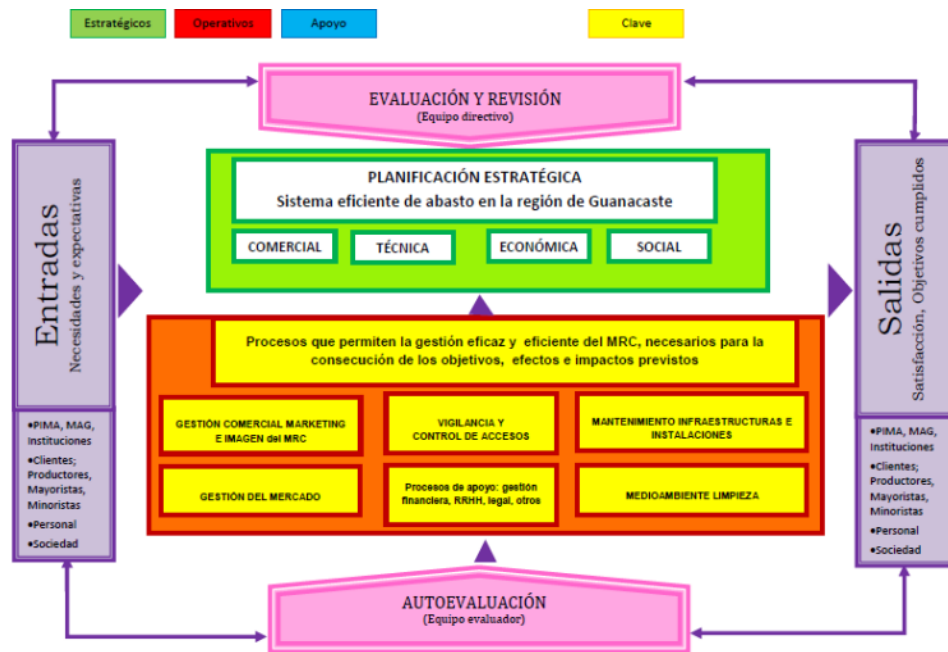
### 3.2 Actividades

A nivel de planificación, esta propuesta integral de actividades es congruente al objetivo de un sistema eficiente de abastecimiento, comercialización y distribución de alimentos para el área de alcance del proyecto, dado que se atiende la necesidad de espacio físico moderno, fortalecimiento a las organizaciones de productores y consumidores y la coordinación entre instituciones para llevar a cabo dichas actividades.

Especificando, los procesos del proyectos, el documento *Etapa 2. Línea base* muestra el mapa de procesos del proyecto (figura 10), el cual describe detalladamente los procesos operativos a cargo del PIMA relacionados con la puesta en marcha del mercado como espacio físico de comercialización y únicamente menciona los procesos estratégicos –a cargo la institucionalidad señalada en el cuadro 3- requeridos para lograr de manera integral el objetivo del proyecto. La no operacionalización de la planificación estratégica, facilita la débil gobernanza del proyecto mencionada en el apartado Estrategia programática: las opiniones diferenciadas sobre quién debe liderar el proyecto, un rol claro sobre los roles pasados, actuales y presentes y su visualización clara en los instrumentos de planificación internos de cada institución así como en programación de recursos.

Por otra parte, para las actividades anotadas en la figura 10, no se desglosa o profundiza en las diferentes acciones que debían llevar a cabo cada una las instituciones involucradas en el proyecto y así facilitar y agilizar su puesta en práctica, aspecto que incide en la entrega de productos y el seguimiento de las metas elemento que es detallado más adelante.

**Figura 10. Mapa de procesos**



Fuente: PIMA (2013b, p.20).

Otro elemento a destacar en cuanto a actividades planificadas, es que si bien, la caracterización de las organizaciones productoras tomaba inicio durante la fase de ejecución, de acuerdo con lo mencionado en los grupos focales o entrevistas grupales, la caracterización financiera de las organizaciones quedó relegada, tal y como se evidencia en la siguiente cita:

Los estudios no contemplaban información financiera de las organizaciones, en el trabajo de campo no había información necesaria para el análisis de planes de inversión(...)La estructuración de un crédito tiene que estar dentro de abordaje de una organización(...) no es recomendable que el banco mismo estructure el financiamiento de una organización y luego dárselo(...).

Las organizaciones que visitaban los bancos para ofrecer el financiamiento, no estaban enteradas que se les iban a visitar. El proyecto les generó expectativas distintas pues ellos creyeron que eran fondos no reembolsables y esto generó un conflicto pues estaban en espera de un fondo no reembolsable. Muchas descartaron el financiamiento para ingresar al mercado. (Grupo focal 4, comunicación personal, 08 de junio 2021).

Por eso, nuevamente el tema de la caracterización integral de la población objetivo aparece como un aspecto débil en el marco del diseño del proyecto. Una buena caracterización de la población objetivo facilita una mejor planificación y ejecución de las actividades y, por tanto, de los mecanismos de entrega de los productos del proyecto.

### 3.3 Productos

Los productos son “bienes y servicios que se obtienen con la intervención y se entregan a la población” (Mideplan, 2017c) y de acuerdo con la metodología utilizada para la planificación del proyecto, los productos también reciben el nombre de componentes, entregables o resultados de corto plazo (ver recuadro 3). Bajo esta noción, se procede a valorar de manera integral los productos del proyecto.

Los componentes del proyecto, según se desprende del documento *Estudio de Factibilidad* 2008, se derivan de los “medios” del Árbol de Objetivos (ver figura 6), a la vez, son también las tres “alternativas” de solución que presenta el proyecto (columna izquierda de la figura 11). De acuerdo con los documentos revisados, existe una evolución en cuanto a forma y contenido de los componentes del proyecto, como es de esperar, conforme se avanza en la etapa de pre inversión, se agrega mayor claridad e integralidad a los mismos.

**Figura 11. Evolución de los componentes**

2008	2015	2017
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de la producción local.</li> <li>2. Sistema de monitoreo y comercialización (normas de inocuidad).</li> <li>3. Programa de capacitación fortalecer los agentes directamente relacionados con el funcionamiento del mercado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecimiento de infraestructura para que opere el mercado regional mayorista.</li> <li>2. Programas asistencia técnica y siembre de cultivos requeridos por la demanda para abastecer el mercado. (oferta)</li> <li>3. Capacitación y asistencia técnica para preparar a los futuros compradores. (gestión de la demanda).</li> <li>4. Coordinación y ejecución de actividades: capacitación, desarrollo empresarial y la constitución de programas de trabajo interinstitucional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construcción y equipamiento del mercado.</li> <li>2. Gestión de la oferta regional y gestión de la demanda.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia a partir de PIMA (2008, 2015, 2017b).

A nivel general, este planteamiento de componentes es congruente con las actividades planteadas en el punto anterior, de forma tal que facilitan el alcance de los resultados planificados por el proyecto. Ahora bien, el proyecto cita explícitamente como productos (servicios) los siguientes:

**Figura 12. Productos planificados y reconstruidos**

Productos planificados	Productos reconstruidos
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Funcionamiento del mercado.</li> <li>2. Limpieza y gestión de residuos.</li> <li>3. Mantenimientos e inversiones anuales de renovación y modernización, en urbanización, viales, accesos, estacionamiento, ajardinamientos, saneamientos, alumbrados, edificaciones, muelles, etc.</li> <li>4. Control de accesos y movilidad.</li> <li>5. Control sanitario y veterinario.</li> <li>6. Seguridad y vigilancia.</li> <li>7. Servicios de frío.</li> <li>8. Otros servicios como promoción y mercadeo, capacitación y formación, servicio de información y atención a usuarios, telecomunicaciones, aseos, red de suministro de agua, luz, gas, etc.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>P1. Infraestructura (instalaciones y tecnología) para la comercialización y almacenamiento de productos en su estado natural y en frío. (Concesión o alquiler).</li> <li>P2. Asistencia técnica y capacitación relacionada con las normas técnicas de productos, gestión empresarial, manipulación de alimentos.</li> <li>P3. Sistema de información de mercados SIM (precios y cantidades).</li> <li>P4. Plataforma de comercialización virtual (La Finca).</li> <li>P5. Promoción de productos agroalimentarios y del mercado.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia a partir de PIMA (2015, 2013b) y trabajo de campo.

De la figura anterior, se desprende que siete de los ocho servicios planificados están relacionados con la infraestructura física comercial y su operación (los procesos operativos de la figura 11). En la práctica, la mayoría de estos servicios son actividades indispensables para el funcionamiento del espacio físico que requiere un sistema eficiente de abastecimiento, comercialización y distribución y que recaba las características solicitadas por la población afectada para tal fin. Es el último producto planificado, en donde se hace alusión y de forma marginal a los servicios que genera las actividades de gestión de la oferta y demanda: “otros servicios(...) capacitación y formación”.

Los párrafos anteriores muestran tres elementos a nivel de la planificación del diseño del proyecto:

- i. Conceptualmente, el proyecto concibe el binomio “alternativas-componentes” de manera equivalente y “componente-servicios” de manera distinta, aun cuando la metodología utilizada para la planificación del mismo –marco lógico-, usualmente los homologa, no obstante, en esta última, no cita la diferencia en su uso.
- ii. Los llamados servicios están planificados desde la capacidad instalada del PIMA, es decir, desde lo que esta institución está en competencia de ofrecer a la población objetivo. No se logra identificar productos planificados según distintos responsables, considerando que este proyecto desde su concepción concibe la ejecución de actividades y operación al entramado interinstitucional.
- iii. Existe una baja congruencia entre lo que se planifica (el resto de los niveles de la cadena de resultados) y lo que el proyecto concibe como servicios para la

satisfacción de las necesidades de la población objetivo y lograr un sistema eficiente de abastecimiento, comercialización y distribución.

Por ejemplo: no se señalan los productos para los cuales se desarrolla la actividad “establecimiento de(...)asistencia técnica a los productores organizados”, o bien, tampoco señala los productos relacionados con los indicadores de resultados mencionados en el documento *Etapa 2 Línea Base* “consumidores con mejor formación e información sobre el consumo de los productos agroalimentarios en la región” o “alimentación sana y saludable en los consumidores de la región” (PIMA, 2013b, pp. 62-66).

Considerando la planificación del nivel de actividad y la información recopilada en el trabajo de campo permiten establecer que los productos del proyecto (reconstruidos) son citados tanto en la figura 10 como en la columna derecha de la figura 13.<sup>18</sup>

Al comparar los productos reconstruidos versus los planificados, se tiene mayor comprensión de qué ofrece el proyecto a la población objetivo y mayor congruencia con las actividades del proyecto. Estos productos se caracterizan por dirigirse a todos los agentes económicos del sector agropecuario de la región, a excepción de las capacitaciones y asistencia técnicas enfocadas a los productores o concesionarios.

### 3.4 Efectos e Impactos

En el caso de los resultados a nivel de efectos e impactos planificados por el proyecto, se encontró que los mismos están explícitos, el documento *Etapa 2: Línea base* contiene un listado amplio de los mismos distribuidos en el ámbito comercial (12), técnicos (10), económicos (6) y social (9), que atienden la diversidad de las actividades y productos del proyecto, así como las metas con proyección temporal a cinco o seis años.<sup>19</sup> Esta lista de efectos e impactos fue depurada y sistematizada para facilitar el análisis de esta pregunta de evaluación. La figura 10 engloba la sistematización antes mencionada de todos los efectos e impactos que aparecen en los diversos documentos del proyecto.

En términos generales, independientemente de la fuente (véase cuadro 5 y figura 10), los resultados esperados presentan congruencia con la problemática sobre la cual se pretende incidir y son trazables dentro de los objetivo del proyecto.

Desde una perspectiva técnica, no todos los enunciados planteados por el proyecto a nivel de efectos e impactos corresponden a este nivel, hay una mezcla entre enunciados que efectivamente son efectos e impactos (aumento en la participación del sector productor en el abasto) y otros que claramente son a nivel de productos (servicio de frío) o gestión (niveles de morosidad). Aspecto que puede llevar a imprecisiones a la hora de realizar el seguimiento al proyecto y de aplicar los mecanismos de rendición de cuentas.

En términos de diseño, hay una alta congruencia entre los efectos e impactos planificados. No obstante, cuando se analiza la relación producto-efecto existe una relativa debilidad ya que se denota la ausencia de algunos productos necesarios -de acuerdo a las distintas condiciones sociales, económicas o de capacidad de la población objetivo- para cumplir con el efecto deseado, o bien, la entrega de los productos carece

<sup>18</sup> Para el detalle de la gestión de estos productos, véase respuesta a la pregunta 3.3

<sup>19</sup> Cabe mencionar que el documento *Etapa 6 Validación económico financiera del proyecto*, cita una programación de metas relacionada únicamente a nivel de ocupación de locales, servicios de frío o parqueo, la cual apunta a que el máximo de ocupación se obtendrá en el año 13 (concesionarios).

de un planteamiento articulado para ir fomentando el desarrollo de los efectos: no se visualiza una integración clara de quién, cuándo, y cómo debe recibir los productos para generar el efecto. Por ejemplo, a nivel de planificación, no existen productos relacionados con servicios financieros<sup>20</sup> y asociatividad, que faciliten el aumento de la producción, el encadenamiento o generación de economías de escala.

En cuanto a la representación gráfica del modelo causal del proyecto, el mismo efectivamente presenta visualmente su modelo lógico mediante el Árbol de objetivos.

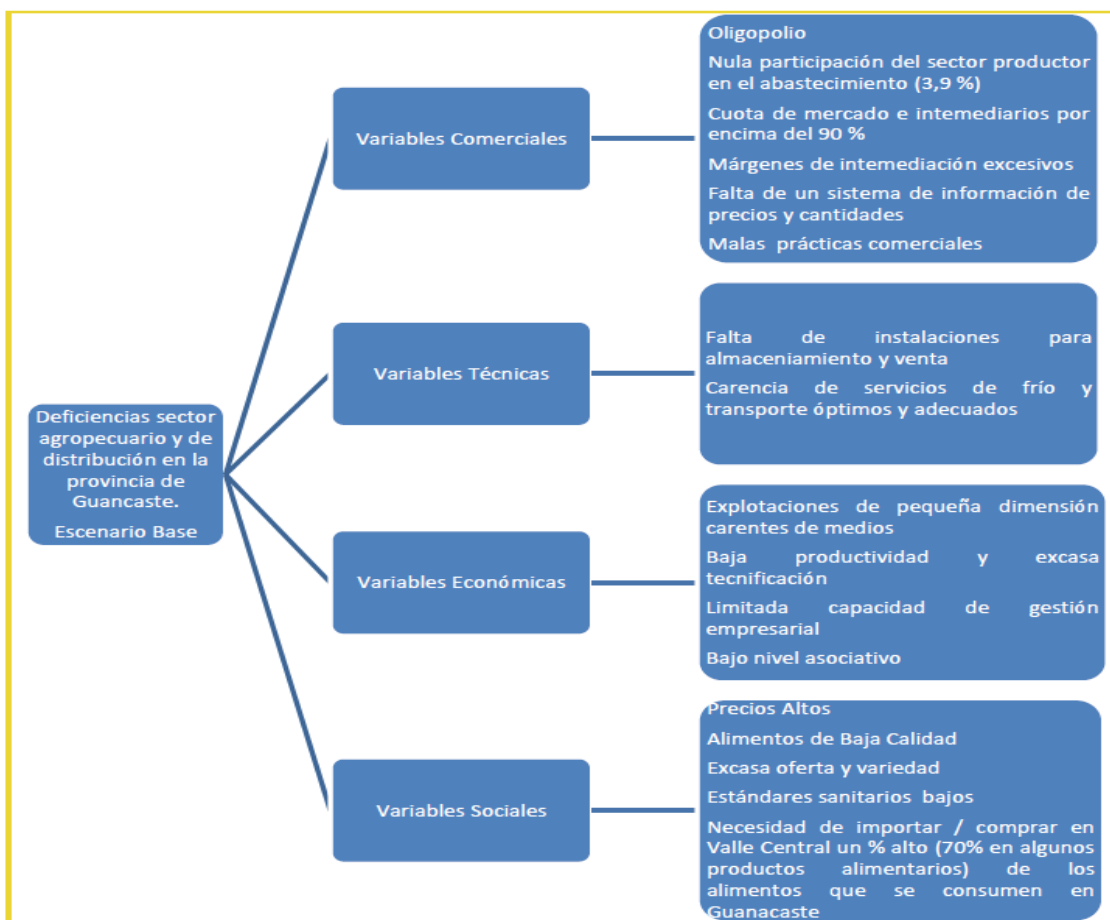
#### 4. Diseño de seguimiento y evaluación

En cuanto al seguimiento y evaluación, el diseño del proyecto registra en el documento *Etapa 2: Línea base* se “establece una metodología que fija un conjunto de objetivos y metas, y propone una serie indicadores, que permitan cuantificar y medir los cambios esperados que se esperan produzca la entrada en funcionamiento del mercado regional(...)” (PIMA, 2013, p.17). El proyecto segmenta y presenta en cuatro variables o ámbitos de análisis la situación de partida de acuerdo al documento mencionado (ver figura 13).

---

<sup>20</sup> Si bien, este producto no fue planificado, se tiene evidencia que la Comisión del Mercado Regional en conjunto con FCA, articuló con el SBD para tales fines, no obstante, dada las características de las organizaciones de productores, las mismas no cumplían – en aquel momento- con los requisitos que solicita el SBD. Esto es desarrollado en la pregunta 3.3.

**Figura 13. Escenario base**



Fuente: PIMA, 2013b, p.16.

Este documento menciona que “(...)los indicadores propuestos deberán, en un futuro, consensuarse y validarse en un plan estratégico que fije los objetivos y que estos sean asumidos por todos los involucrados” (PIMA, 2013b, p. 22), no obstante, dado que no se tiene evidencia documental de ese ejercicio, para la valoración de este apartado se utiliza como base, el documento citado.

Específicamente, tal y como fue mencionado hay una serie de metas e indicadores clasificados según el ámbito de acción: comercial (12), técnica (10), económica (6) y social (9) para medir el avance en su logro. Cada uno de ellos cuenta con una ficha de indicador (nombre del indicador, línea base, cuantificación, efecto, impacto, nota sobre herramientas, medios de verificación y frecuencia de mediciones). Además, también presenta un listado amplio de indicadores para los procesos operativos del mercado como centro de negocio regional.

Trayendo a colación, lo estipulado en la última cita “(...)los indicadores propuestos deberán [ser] asumidos por todos los involucrados” (Ídem) en cuanto los responsables del logro de los resultados del proyecto (productos, efectos e impactos), no hay evidencia documental de este señalamiento en cuanto a la responsabilidad de los diferentes actores (dentro o fuera del Sector Agropecuario) en el cumplimiento de los indicadores, a



excepción de la que aparece señalada en i) los Planes Nacionales de Desarrollo (PND),<sup>21</sup> los cuales, en el período 2011-2014; además, del PIMA, añade a la Rectoría Agropecuaria en relación con las etapas para la construcción y operación del mercado, en 2014-2018 se adiciona como responsable la Comisión Sectorial Regional y Comité Sectorial Regional Agropecuario ampliado para la gestión de la oferta y demanda del mercado y en el PNDIP 2018-2022 únicamente aparece el PIMA como responsable de avance de la obra física y del porcentaje de avance de ocupación y 2) el Plan de Trabajo de la Comisión Regional del MRMRCH (etapa de operación: II semestre 2019 en adelante), en el cual aparece como responsable dicha Comisión para el cumplimiento de sus objetivos específicos.<sup>22</sup>

Durante la fase de pre inversión, el seguimiento y la rendición de cuentas del proyecto fue un punto destacado positivamente por los actores, tal y como se expresa en las siguientes citas:

En las reuniones de Comité Sectorial Agropecuario se presenta la rendición de cuentas, informes de lo que se está haciendo, se envía información a los correos de los que integran el Comité. (Grupo focal 1, consulta personal, 17 de junio 2021).

Se coordinó bien dicha fase [pre inversión] por parte del PIMA, ellos informaban de los estudios que estaban haciendo. (Informante 10, consulta personal, 11 de junio 2021).

El PIMA participó en todos los foros de gobernanzas locales, nacional, regionales (CAN, COREDES, comités sectorial, municipalidades(...)) (Grupo focal 3, consulta personal, 23 de junio 2021).

## 5. Conclusión

A manera de conclusión sobre esta pregunta se establece que a nivel general el diseño del proyecto es medianamente pertinente para dar respuesta a las necesidades de la población, al obtener 76% en el ámbito de planificación de acuerdo con los parámetros establecidos. Existe una base de información que integra los elementos básicos de la planificación de una intervención pública, no obstante, esta evaluación ha encontrado una serie de elementos que restan calidad al diseño del proyecto, entre los que destacan los siguientes:

La lógica causal pierde consistencia al transitar de los productos que genera el proyecto a los resultados que se espera conseguir, esta pérdida pasa porque i) los productos no parecen ser los suficientes para posibilitar los cambios y transformaciones esperadas en la población beneficiaria y ii) estas transformaciones gozan de un carácter amplio. Asimismo, los objetivos específicos i) no son los suficientemente exhaustivos para alcanzar el objetivo general, ii) no abordan las estrategias para alcanzar este último objetivo (cómo se obtendrá) y se confunden con los resultados (efectos e impactos) del proyecto. Lo anterior, no facilita la comprensión de la ruta a transitar del proyecto para el logro del objetivo general e incide en las siguientes fases del proyecto.

<sup>21</sup> El análisis de la relación entre PND y el proyecto se aborda con detalle en la respuesta a la pregunta 2.

<sup>22</sup> Los objetivos específicos son: 1. Identificar organizaciones dentro de área de influencia, que puedan ser concesionarios al MRMRCH, 2. Promover los encadenamientos entre organizaciones para el acceso al MRMRCH, 3. Fomentar y mejorar la base productiva de las organizaciones del área de influencia del MRMRCH, acorde a las características propias de los territorios, mediante la especialización y diversificación y 4. Promover la mejora de los procesos de producción y/o transformación que permita aumentar la calidad e inocuidad de los alimentos.

Por su parte, el planteamiento de la población objetivo se determina como poco conciso, al considerar de manera amplia a todos los agentes económicos del área de alcance. La delimitación general de la población objetivo, se considera –de acuerdo con la literatura y la realidad- una propuesta con altas probabilidades de generar fallas en la operación y seguimiento del proyecto así como de incidir negativamente en la apropiación del proyecto por parte de diversos actores<sup>23</sup>.

A partir de las referencias documentales revisadas, se deriva un marco de gobernanza débil en función del alcance del proyecto, especialmente, porque las responsabilidades atribuidas entre los actores participantes van más allá de sus capacidades institucionales, en particular, el caso del PIMA como entidad coordinadora o gestora, dado que no cuenta con las capacidades suficientes a nivel político, legal, financiero, entre otras, para ejercer dicho rol, que permita de manera adecuada liderar el proyecto dentro del Sector Agropecuario, como una estrategia de desarrollo regional integral; además, incluya la movilización de actores del sector Social y Económico.

Adicionalmente, se carece de una operacionalización de los procesos estratégicos del proyecto, lo que incide en la gobernanza del proyecto, al no facilitar con claridad cómo las actuaciones de las instituciones socias se interrelacionan para avanzar en el cumplimiento de los objetivos, así como, proveer un horizonte en términos de planificación de recursos necesarios para ejecutar dichas acciones. La definición clara y precisa de cómo se organizan los diferentes actores es clave para el éxito de un proyecto como el mercado regional, dadas sus dimensiones y resultados planificados.

En términos de los aspectos de medición para determinar los avances del proyecto se incluye la existencia de 37 indicadores de resultados (corto, mediano y largo plazo), los cuales, están alineados al objetivo general y en su mayoría tienen cualidades que permiten su medición; sin embargo, en los documentos revisados, no se incluye cómo estos indicadores (y los operativos) se procesan, quiénes son los responsables (directos o indirectos), frecuencia de reporte, utilización de la información generada, entre otros aspectos, lo que establece un marco poco claro para el sistema de seguimiento. Lo anterior, aminora la capacidad del proyecto para que este pueda en sí mismo basar su actuación en la mejora continua, ajustar sobre la marcha, individualizar responsabilidades, así como una adecuada rendición de cuentas de forma integral (sobre todos sus componentes, procesos, recursos y actores).

### **3.2 ¿Cuál es el grado de compatibilidad del proyecto con otras acciones a nivel internacional, nacional e institucional?**

El grado de compatibilidad o coherencia del proyecto con otras acciones se valora desde los compromisos asumidos por el país a nivel internacional, nacional, así como los específicos del Sector Agropecuario en el área de influencia del proyecto.

---

<sup>23</sup> Esta conclusión, genera dos preguntas que escapan al alcance de este proceso de evaluación, pero se consideran relevantes dejarlas en este espacio para la planificación de futuros proyectos: ¿puede un proyecto abarcar realmente como población beneficiaria a toda la población de su área de alcance geográfico (tomando en cuenta que la población objetivo del proyecto va más allá de los concesionarios)? y ¿la inclusión de análisis de la cultura debe ser un requisito para la formulación de la estrategia programática (y por ende, la población objetivo) de los proyectos de inversión en las regiones y territorios del país?

## 1. Compromisos internacionales

Costa Rica en conjunto con otros 192 países miembros de las Naciones Unidas, en 2015 acordaron la ejecución de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo que se constituye como uno de los compromisos de política externa más relevantes para el país, al igual que lo fueron los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), aprobados en el 2 000 con un plazo de vencimiento al 2015.

Una de las formas de avanzar en la ejecución de los ODM y ODS es incorporar sus diferentes metas e indicadores en los distintos niveles e instrumentos de planificación que las instituciones públicas del país diseñan y ejecutan, por tanto, el análisis de este apartado se realiza desde una perspectiva cualitativa tomando como base principal la documentación oficial sobre el proyecto y los ODM y ODS y analizando un marco temporal desde 2010 (el proyecto aparece por primera vez en los planes nacionales de desarrollo) a la fecha.

De los 17 ODS existentes en el marco de la Agenda 2030<sup>24</sup> fueron considerados, para este análisis, aquellos referidos en la Ficha de Evaluación<sup>25</sup> y por las personas informantes durante el trabajo de campo, a saber:

- ODS 1. Fin de la pobreza: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
- ODS 2. Hambre Cero: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
- ODS 5. Igualdad de género: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
- ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico: Promover el crecimiento económico. sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
- ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- ODS 12. Producción y consumo responsable: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- ODS 17. Alianza para lograr los objetivos: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.<sup>26</sup>

Al valorar la diversa documentación oficial sobre el proyecto (en la etapa de pre inversión), se encuentra que a excepción del documento *Autoevaluación en el desarrollo: Evaluación Ex-Ante "Efectos Esperados de la Operación"* realizado por el BCIE, donde se menciona que mediante el financiamiento que este haría, “se estaría contribuyendo al cumplimiento del ODM 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre, dada la generación de empleos productivo y el mejoramiento de los ingresos” (BCIE, s.f) y el PNDIP 2019-

<sup>24</sup> Para efectos de esta evaluación, solo se consideran las metas e indicadores ODS a los que Costa Rica, en el marco de identificación y elaboración de indicadores país, se comprometió a dar seguimiento desde 2017 en el documento *Objetivos del desarrollo sostenible: indicadores de seguimiento Costa Rica* (Mideplan, 2017c).

<sup>25</sup> Documento integrado en la metodología de la Agenda Nacional de Evaluación, en el cual la institución ejecutora o Secretaría Sectorial de Planificación, indica las características de la intervención (tal como la vinculación de la misma con los ODS) así como los objetivos preliminares de la evaluación.

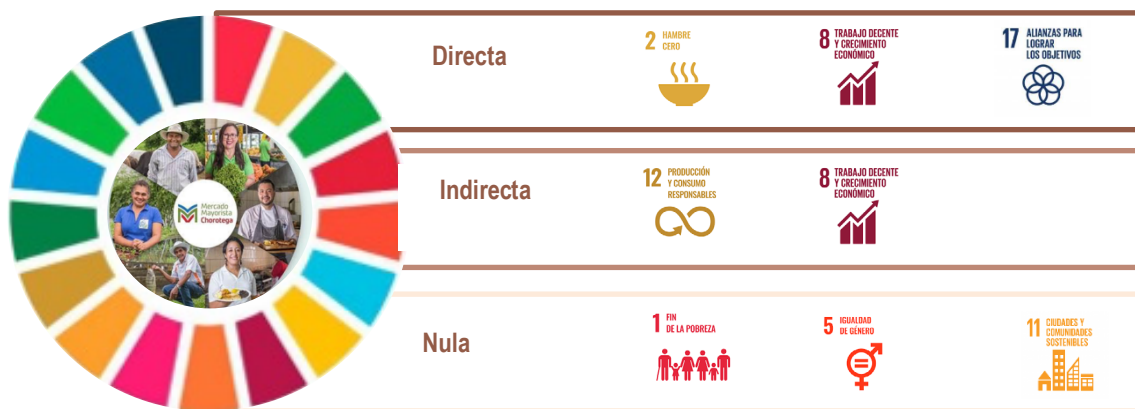
<sup>26</sup> Añadido por ser mencionado exclusivamente en un grupo focal y a criterio del EE. Los restantes ODS fueron anotados en la Ficha de evaluación.

2022, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) u ODS no aparecen citados explícitamente en la misma.

El PNDIP 2019-2022 clasifica la vinculación del proyecto con los ODS considerando el indicador del objetivo del Programa Nacional de Mercado Regionales<sup>27</sup> y el indicador definido por el país para el seguimiento de este compromiso externo; si ambos indicadores son iguales, se determina una “vinculación directa”, si son distintos, pero el primero guarda relación con el indicador definido para el ODS, se menciona que existe una “vinculación indirecta” (Mideplan, 2018). Para el caso del proyecto, se establece explícitamente que el indicador: % de avance de la obra tiene una vinculación “indirecta” con la meta 2.a del ODS 2 “Hambre cero” (indicador 2.a.1: \*Índice de orientación agrícola para los gastos público). Se aclara que dicho Plan solo relaciona el proyecto con el ODS mencionado.

Para el listado de los ODS señalados anteriormente, se establecen tres categorías de análisis para el establecimiento del grado de compatibilidad del proyecto con este tipo compromisos, a saber: directa, indirecta y nula.

**Figura 14. Compatibilidad del proyecto con los ODS**



Fuente: elaboración propia.

- Directo: es aquel en que las actividades, productos, ejes de acción u objetivos específicos del proyecto están en relación con las metas de los ODS, bajo esta categoría se hayan los siguientes:<sup>28</sup>
  - ODS 2 “Hambre cero”, mediante las metas 2.1; 2.3; 2.4; 2.a; 2.c.
  - ODS 8 “Trabajo decente y crecimiento económico” a través de la meta 8.2.
  - ODS 17 “Alianzas para lograr objetivos” vía las metas 17.13; 17.14; 17.17.

Particularmente, en el ODS 2 y ODS 17, es donde el proyecto estaría siendo un instrumento potente para el cumplimiento de los mismos, dado que aportaría al alcance de más de tres metas en cada ODS, en el ámbito de la seguridad alimentaria y nutrición

<sup>27</sup> El proyecto es parte de dicho programa y éste tiene por objetivo “fortalecer el sistema de comercialización de productos hortofrutícolas, pesqueros y acuícolas y otros alimentarios en la región de Chorotega, Brunca, Huetar Caribe y Pacífico Central” (Mideplan, 2018, p. 305).

<sup>28</sup> Para todas las categorías, el ODM 1 “Erradicar la pobreza extrema y el hambre” se sustituye con el ODS 2 “Hambre cero”.

así como en las alianzas entre los actores para la concreción de objetivos comunes para “no dejar a nadie atrás” (ver recuadro 4 y figura 15). Además, hay una alta alineación entre los cuatro ejes de acción del proyecto -comercial, económico, técnico y social- y los tres ODS.

#### **Recuadro 4. Metas ODS con vinculación directa**

2.1 De aquí a 2030, poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones de vulnerabilidad, incluidos los niños menores de 1 año, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año);

2.3 De aquí a 2030, duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, en particular las mujeres, los pueblos indígenas, los agricultores familiares, los ganaderos y los pescadores, entre otras cosas mediante un acceso seguro y equitativo a las tierras, a otros recursos e insumos de producción y a los conocimientos, los servicios financieros, los mercados y las oportunidades para añadir valor y obtener empleos no agrícolas;

2.4 De aquí a 2030, asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas resilientes que aumenten la productividad y la producción, contribuyan al mantenimiento de los ecosistemas, fortalezcan la capacidad de adaptación al cambio climático, los fenómenos meteorológicos extremos, las sequías, las inundaciones y otros desastres, y mejoren progresivamente la calidad de la tierra y el suelo

2.a Aumentar, incluso mediante una mayor cooperación internacional, las inversiones en infraestructura rural, investigación y servicios de extensión agrícola, desarrollo tecnológico y bancos de genes de plantas y ganado a fin de mejorar la capacidad de producción agropecuaria en los países en desarrollo, particularmente en los países menos adelantados.

2.c Adoptar medidas para asegurar el buen funcionamiento de los mercados de productos básicos alimentarios y sus derivados y facilitar el acceso oportuno a la información sobre los mercados, incluso sobre las reservas de alimentos, a fin de ayudar a limitar la extrema volatilidad de los precios de los alimentos.

8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.

17.13 Aumentar la estabilidad macroeconómica mundial, incluso mediante la coordinación y coherencia de las políticas.

17.14 Mejorar la coherencia de las políticas para el desarrollo sostenible.

17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.

Fuente: elaboración propia a partir de Objetivos de Desarrollo Sostenible Costa Rica: [www.ods.cr](http://www.ods.cr)

- Indirecta: es aquel en que los efectos e impactos planificados del proyecto están en relación con las metas de los ODS, en este marco, los ODS relacionados son:
  - ODS 8 “Trabajo decente y crecimiento económico” mediante la meta 8.5.
  - ODS 12 “Producción y consumo responsable” a través de la meta 12.3).

El proyecto plasma dentro de sus resultados el aumento del empleo directo e indirecto, a raíz del aumento en la producción y diversificación de productos agroalimentarios y la comercialización en la zona de influencia. Además, las distintas capacitaciones tanto a productores, concesionarios y consumidores del mercado, así como la construcción de la obra física, traerían consigo una mejor manipulación, uso de protocolos y comercialización a lo largo de la cadena de valor de alimentos, con lo que el desperdicio de estos disminuiría a nivel regional (ver recuadro 5).

#### **Recuadro 5. Metas ODS con vinculación indirecta**

8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

12.3 De aquí a 2030, reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha.

Fuente: elaboración propia a partir de [www.ods.cr](http://www.ods.cr)

- Nula: el proyecto no tiene relación alguna con las metas de determinado ODS. Esto sucede para los siguientes ODS:
  - ODS 1 “Fin de la pobreza”.
  - ODS 5 “Igualdad de género”.
  - ODS 11 “Ciudades y comunidades sostenibles”.

No se logra constatar mediante ninguna fuente de información (documental, grupo focal, entrevista) que el proyecto tuviese alguna línea de acción o resultados que apuntara a alguna meta de estos tres ODS.

Por otra parte, al igual que con los ODS, no se evidencia de manera explícita que la planificación del proyecto refiera a la Agenda 2030 o a alguna de sus esferas de importancia (ver figura 15) al compromiso de que “nadie se quede atrás”.

**Figura 15. Esferas de importancia en la Agenda 2030**



Fuente: ONU, 2015.

En términos generales, desde cualquiera de los criterios abordados, se puede afirmar que el proyecto de manera implícita aborda un alto grado de alineación entre (en su Fase de pre inversión) sus acciones y los esfuerzos que persigue la Agenda 2030, específicamente en el ODS 2 “Hambre cero” y el ODS 17 “Alianzas para lograr los objetivos”. Resalta el hecho de que ambos ODS fueron los únicos identificados en el trabajo de campo por las personas informantes. El proyecto tiene un grado de vinculación indirecto con el ODS 8 “Trabajo Decente y crecimiento económico” y el ODS 12 “Producción y consumo responsable”. Sin embargo, desde la planificación del proyecto, las actividades, productos, sus ejes de acción u objetivos específicos no están vinculados explícitamente con los ODM/ODS y la Agenda 2030.

Cabe señalar que las Normas Técnicas Lineamientos y Procedimientos de Inversión Pública 35374-PLAN que rige la GIP en su capítulo 1. Formulación del proyecto, si bien, solicita que el proyecto debe tener vinculación con políticas, planes y estrategias de desarrollo (en especial con el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Nacional de Inversión Pública), no externa el requerimiento de la vinculación del proyecto con compromisos de política externa por lo que no se considera omisión de requisito, el hecho de que el diseño no explicita cómo encajaría el proyecto con los compromisos adquiridos por el país en el marco de los ODM y ODS; sin embargo, tratándose de un proyecto con visión de desarrollo territorial, intersectorial y financiado con crédito internacional, es razonable la inclusión de un análisis en esta línea.

## 2. Compromisos nacionales

Para el abordaje de esta pregunta se consideran todos los instrumentos de planificación a nivel de políticas, planes –nacional, intersectorial o sectorial- o estrategias (PPE) mencionadas en la documentación oficial del proyecto, entrevistas realizadas, grupos focales implementados o bien que a criterio del Equipo Evaluador, su incorporación es relevante para la valoración de la coherencia del proyecto en esta dimensión.

En este apartado se valoran las vinculaciones entre el proyecto y dichos instrumentos, clasificándose de dos formas:

- Vinculación directa: aquella en la que i) los objetivos (general o específico) del proyecto o el tema de comercialización agroalimentaria a nivel nacional o regional se menciona con claridad en el documento observado y ii) la institución coordinadora de la intervención observada en conjunto con el PIMA, otra institución del Sector Agropecuario u otro sector ligada al proyecto, plasman compromisos conjuntos relacionados con el proyecto y esto, a su vez, aporta al cumplimiento de objetivos específicos o ejes estratégicos de dicha intervención.
- Vinculación indirecta: aquella en la que los objetivos específicos del proyecto o el tema de comercialización agroalimentaria a nivel nacional o regional desde documento observado guardan relación en algún grado de vinculación con los objetivos específicos o ejes estratégicos de este último.

La documentación revisada se engloba en cinco ámbitos temáticos relacionados con el OG del proyecto: seguridad alimentaria y nutricional; desarrollo agropecuario y rural; planes de desarrollo; ambiente (cambio climático, biodiversidad) y empleo, producción y financiamiento del desarrollo; y publicados entre el 2 010 al 2 018.

Del total (20) de los documentos sobre intervenciones valorados, el 45% (9) manifiestan una vinculación directa, es decir, i) el proyecto o la comercialización agrocomercial figura como una de las acciones esenciales para el cumplimiento de los objetivos específicos o ejes estratégicos de la política, plan o estrategia, ii) las instituciones responsables –tanto del proyecto como de las intervenciones del ámbito de seguridad alimentaria y desarrollo agrocomercial y rural- plasman y ejecutan acciones articuladas para producir mayores aportes a la población, en tanto, dichas acciones son compatibles en términos de objetivos, conforman equipos de trabajo interinstitucionales para llevar a cabo los mismos, poseen mecanismos de coordinación y comunicación formales o informales, consideran áreas de influencia geográfica y grupos poblacionales similares, entre otros aspectos que evitan duplicidades en el marco de la Administración Pública (ver cuadro 13).

Esto último es ejemplificado a través de la información emanada de las entrevistas o grupos focales:

Sobre la complementariedad del proyecto

El proyecto fue catalogado en las Mesas de Trabajo [por Guanacaste] como transversal(...) el INA adaptó la oferta de productos que tenían a las necesidades del mercado: buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manufactura, atención al cliente, etc. Senara: la ampliación del canal del sur para habilitar más hectáreas para siembra de productos no tradicionales para llevarlos al mercado, esto para facilitar el trabajo del MAG, del INDER para que den asistencia técnica a los productores y se produzca lo que el mercado necesita. Ahí se denota la



coherencia que tiene el proyecto del Mercado. (Informante 4, comunicación personal, 31 mayo 2021)

La región se quejaba porque no tenían donde vender sus productos y había nutrición infantil deficiente: la dieta era poco adecuada (pocos nutrientes y pocos productos frescos)(...)Hay un conjunto de cosas: PIMA ver cómo resolver los problemas de distribución, apoyo del MAG, factores energéticos (cantidad de productos que iban y venían de CENADA). (Grupo Focal 3, comunicación personal, 23 de junio 2021)

#### Sobre mecanismos de coordinación:

(...)desde el 2008 se recibe el apoyo del MAG, fue fundamental para coordinar a nivel sectorial, desde ahí se empieza a organizar y orientar recursos... luego se formó un equipo multidisciplinario y superaron algunos escollos: financiamiento, el PIMA no tenía recursos para hacer el proyecto tal y como estaba planteada, entra el BCIE diciendo que esto [el proyecto] me parece que tiene futuro, nosotros podemos invertir en ese proyecto, luego se va al Ministerio de Hacienda y los estudios técnicos toman forma y se formaliza el proyecto. 11 instituciones del sector, socializar el proyecto con Mideplan, se fue al BCCR, el cual dice que el proyecto tiene que ver con las políticas nacionales, se fue con Hacienda y la Asamblea Legislativa, quien aprueba el proyecto en 45 días. (Grupo Focal 3, comunicación personal, 23 de junio 2021).

#### Sobre mecanismos de comunicación:

Recibimos un llamado formal desde Casa presidencial (por invitación liderada por doña Claudia Dobles) para participar mediante mesas de trabajo como operadores financieros y enlaces de apoyo a posibles asociaciones de productores, concesionarios, como posibles clientes para SBD(...) tuvimos reuniones regionales y en San José con INDER y MAG, Casa Presidencial siempre para ver opciones de financiamiento, y con mayor frecuencia antes de la inauguración [del proyecto] (Grupo Focal 4, comunicación personal, 8 de junio 2021).

El trabajo y la comunicación con la Unidad Ejecutora del Proyecto era muy buena y abierta. Principalmente la comunicación era con ellos, para cuestiones muy particulares con la gerencia. (Informante 14, comunicación personal, 16 junio 2021).

#### Sobre la compatibilidad de poblaciones objetivo:

El proyecto ha facilitado la vinculación con poblaciones objetivos similares. (Informante 10, comunicación personal, 11 junio 2021).

El MRCH vendría a aportar a la seguridad alimentaria a la población y el fomento de la producción en familias pequeñas y se relaciona con programas del IMAS como ideas productivas, inversión de infraestructuras, para mejorar la situación socioeconómica(...) mejorar seguridad alimentaria de la población(...) (Informante 9, comunicación personal, 11 junio 2021).

En el cuadro 13 también se visualiza vinculación directa del proyecto con el objetivo y metas del PND durante tres períodos gubernamentales, traduciéndose la vigencia del proyecto en el marco del PND como un proyecto de inversión que va más allá de la

formación de capital fijo, un proyecto que desde el plano nacional y sectorial otorga explícitamente relevancia estratégica al desarrollo del componente de vinculación de oferta y demanda agroalimentaria, y como este se reflejaría en el mejoramiento de la seguridad alimentaria y nutrición así como el desarrollo agroalimentario y rural del área de influencia del proyecto. Ello ha sido ejemplo de concertación y articulación entre el Sector Agropecuario y Mideplan, tal y como se expresa en la siguiente cita:

(...)la problemática era más allá que la obra, era la supervisión de la obra, administración de la oferta y demanda, la promoción del mercado, esa parte era la que no calzaba con los profesionales de Mideplan en los sistemas(...) se tuvo que conversar con Mideplan porque ellos decían ya esto [la obra] está a un 90%, ya está listo, pero todo lo contrario, apenas estaba por empezar con los permisos, entonces se hizo una conversación con Mideplan para que estos componentes complementarios [referidos a la vinculación de oferta y demanda agroalimentaria] entraran al PND". (Grupo Focal 3, comunicación personal, 23 de junio 2021).

El hecho que el proyecto se ajustase a dichos mecanismos de coordinación y fuera complementario con intervenciones nacionales e intersectoriales, fue un elemento importante para que la Asamblea Legislativa aprobase en menos de dos meses la Ley 9327 que en principio fue programada para un plazo de tres a cuatro años, así queda plasmado tanto en la revisión documental como en una de las entrevistas "una aprobación rápida [en referencia a la Ley 9327] dado su objetivo de diversificar las actividades económicas, ya tenía aprobación de Mideplan" (Informante 14, comunicación personal, 16 junio 2021).

Por otra parte, el proyecto se alinea con la mayoría (8/9) de las intervenciones bajo esta clasificación mediante sus cinco objetivos específicos y sus eje de acción social y técnico,<sup>29</sup> por lo cual, se constata bajo este punto de vista, que hay sinergias ahí donde las intervenciones e instituciones buscan la mejora de los niveles de soberanía alimentaria de la región y la garantía de la disponibilidad de alimentos para la población en condiciones de calidad, variedad, precio, inocuidad y servicio público, así como disponibilidad de instalaciones, medios, servicios y tecnologías que hagan posible mejoras técnicas que se traduzcan en la modernización del sector y del abasto alimentario.

**Cuadro 13. Vinculación del proyecto con intervenciones nacionales, intersectoriales o sectoriales**

Ámbito temático	Vinculación	Coordinador general	Publicación
Seguridad alimentaria y nutricional	Directa		
	Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2011-2021	MS	2011
	Plan Estratégico para la Seguridad Alimentaria, Nutricional y Erradicación del Hambre 2025: Plan SAN-CELAC Costa Rica	Sector Agroalimentario, Sepsa, FAO, Celac	2017
	Indirecta		
	Plan Nacional de Salud 2010-2021	MS	2010
	Política Nacional de Inocuidad de Alimentos 2010	MS, MAG, CNP, Incopecsa,	2010

<sup>29</sup> Ver anexo 7 para más detalle.

Ámbito temático	Vinculación	Coordinador general	Publicación
		Comex, MEIC.	
Desarrollo agropecuario y rural	Directa		
	Política de Estado para el Sector Agroalimentario y Desarrollo Rural Costarricense, 2010-2021	Sector Agroalimentario, Sepsa	2011
	Políticas para el Sector Agropecuario y Desarrollo de los Territorios Rurales 2015-2018	Sector Agroalimentario, Sepsa	2015
	Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Rural 2015-2018	Sector Agroalimentario, Sepsa	2015
	Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense 2015-2030	Sector Agroalimentario, Sepsa	2015
	Indirecta		
	Distrito de Riego Arenal Tempisque	Senara	-
	Programa Integral para el Abastecimiento de Agua para Guanacaste (Pacífico Norte)	Minae	2014
Planes Nacionales de Desarrollo	Directa		
	Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 "María Teresa Obregón Zamora"	Mideplan	2009
	Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Alberto Cañas Escalante"	Mideplan	2013
	Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022	Mideplan	2018
Ambiente	Indirecta		
	Estrategia Nacional de Cambio Climático y su Plan de Acción 2010-2021	Minaet	2010
	Política Nacional de Biodiversidad 2015-2030 Costa Rica	Minaet	2015
	Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático de Costa Rica 2018-2030	Minae	2018
Empleo, Producción y Financiamiento al Desarrollo	Indirecta		
	Sistema de Banca para el Desarrollo	Secretaría Técnica SBD	2008
	Estrategia Nacional de Empleo y Producción	MEIC	2014
	Política Nacional de Producción y Consumo Sostenibles 2018-2030	Minaet, Mideplan	2018
	Política Nacional de Desarrollo Productivo de Costa Rica 2018 – 2050	MEIC	2018

Fuente: Elaboración propia.

El proyecto tiene una vinculación indirecta con el restante 55% (11) de las intervenciones observadas, pues la puesta en marcha del proyecto complementa en alguna medida los objetivos específicos o ejes estratégicos de esas intervenciones, por ejemplo: la operación de una central mayorista en Guanacaste como punto de abasto y distribución de productos agroalimentario, tiene implícito la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero del sector transporte terrestre, dado la disminución de viajes a Cenada, tal cual lo expresan las siguientes citas “la producción local va al Área Metropolitana y luego regresa a Guanacaste, con el proyecto se reduce los viajes” (Informante 4, comunicación personal, 31 mayo 2021).y “se requería satisfacer la demanda y que la producción saliera

de la región(...)esto [el proyecto] ayudaría mejorar la utilización de recursos: no moverse a Heredia” (Informante 14, comunicación personal, 16 junio 2021).

Asimismo, el componente de vinculación de la oferta y demanda de producción agrocomercial conllevan una serie de acciones tendientes a la capacitación de los productores en cuanto a la inocuidad alimentaria, sistemas adaptados y eco-competitivos, financiamiento específico para agricultores, apoyo a la asociatividad y emprendedurismo de la zona de alcance del proyecto, ejemplificado con ello las siguientes palabras "el proyecto no era solo crear infraestructura, sino crear una infraestructura para otro objetivo en sí: la ocupación(...) [el proyecto] tiene una serie de estrategias para fomentar la producción, incorporar a los productores y darles buenas condiciones a los productores para que el proyecto tuviese éxito” (Informante 14, comunicación personal, 16 junio 2021) y “se prioriza el financiamiento a aquellos [en referencia a la población objetivo del proyecto] que cumplen con el perfil que la ley de SBD indica para ser sujetos de financiamiento” (Grupo Focal 4, comunicación personal, 8 de junio 2021).

### 3. Compromisos institucionales

Esta sección explora la vinculación del proyecto en el marco de los planes estratégicos institucionales (PEI) y planes operativos institucionales (POI). Este recorrido se hace por las 11 instituciones que conforman el Sector Agropecuario y las instituciones del Sector Económico y Social que interactúan regionalmente con el proyecto (INA, MEIC, Infocoop, UNA), resultando un total de 15 instituciones y 94 documentos (19 PEI y 75 POI)<sup>30</sup> los cuales pueden se incluyen en el anexo 9.

El espacio temporal analizado para los PEI, dado que son documentos que abarcan un período de al menos cuatro años, varía de 2010 al 2025, asimismo, algunas instituciones registran entre uno a dos PEI. En el caso de los POI, se analizan a partir del 2015, dado el trabajo intersectorial que se venía realizando (DM-614-2012, DM-554-14), la firma de las cartas de entendimiento, en las cuales se menciona como compromiso por parte de las instituciones “incluir dentro de las prioridades institucionales y en los futuros procesos de Planificación Institucional, las tareas de su competencia para la contribución a la gestión del proyecto” y la instrucción a los jefes del Sector Agropecuario, que incluyan en sus planes operativos, acciones para la implementación del proyecto (DM MAG-009-2018).

Se utiliza el vínculo entre el proyecto y dichos instrumentos, según lo siguiente:

- Directo: aquel en la que en el documento se hace un señalamiento explícito mencionándose al proyecto como tal (se buscaron las siguientes palabras claves: mercado local, mercado mayorista, mercado regional, PIMA, MRMRCH, Chorotega).
- Indirecto: aquel en el documento se hace referencia a una acción que está dentro del marco de actuación del proyecto, pero que no se indica su vinculación.

---

<sup>30</sup> Los documentos revisados fueron enviados por las instituciones o SEPSA, o bien, se descargaron de las páginas web correspondientes.

La revisión documental reflejó que del 100% (94) de los instrumentos, el 12% (11) tiene una relación explícita con el proyecto, estando esto estrechamente vinculado con los documentos de autoría del PIMA, los cuales mencionan de manera expresa al proyecto, lo siendo esto esperable debido al rol que desempeña la institución en el marco del proyecto (ver cuadro 14).

Por otro lado, el restante 88% (83) de los instrumentos evidencia una relación indirecta: contemplan objetivos y acciones compatibles con el MRMCH, tales como la promoción del acceso a mercados en territorios rurales, capacitación de grupos organizados, desarrollo organizacional, administrativo y agroempresarial, promoción de la comercialización e inocuidad de los productos, además de promover el aprovechamiento de mercados nacionales, la promoción de la generación de valor agregado y vinculación a mercados locales y regionales.

**Cuadro 14. Vinculo del proyecto con instrumentos de planificación a nivel institucional**

	Directo	Indirecto	Total
PEI	2	17	19
POI	9	66	83
Total	11	83	94

Fuente: elaboración propia.

A la hora de analizar este último resultado, es necesario considerar su alcance, particularmente desde el enfoque territorial y organizacional, dado que los mismos no reflejan con precisión sinergias con otras instancias y espacio geográfico nacional. Cabe señalar también que, los informes de gestión institucional o las evaluaciones de PEI y POI, en algunos casos se reflejan claramente la vinculación de sus acciones con el proyecto, por ejemplo: el caso de la UNA, Infocoop, INDER. Esta evaluación no ha explorado a profundidad esta vinculación ya que se limitó como principal foco de análisis en los PEI y POI. La sinergia del proyecto con las tres instituciones mencionadas también se refleja en la información recolectada en las entrevistas o grupos focales; siendo notable el caso del INDER, el cual donó el terreno para la ubicación física del mercado, hizo con convenio con la Fundación Ciudadanía Activa para la atención de organizaciones enlazadas al MRMCH, y realizó inversiones en ciertos concesionarios para poder atender la participación en el mercado.

## 4. Conclusiones

El proyecto es coherente con marcos políticos más grandes que los del Sector Agropecuario y el PIMA, al encajar en un contexto más amplio que i) la comercialización mayorista de productos agropecuarios, ii) el sistema agroalimentario de la región Chorotega, iii) objetivo nacional del PNDIP 2019-2022<sup>31</sup> y metas nacionales vinculadas con las dimensiones de producción y empleo. Es decir, el proyecto es compatible con los compromisos internacionales asumidos por el país en el marco de los ODM, ODS y la Agenda 2030.

La documentación revisada (de la fase de preinversión), grupos focales y entrevistas, permite evidenciar que las acciones del proyecto orientadas y articuladas -para fomentar

<sup>31</sup> El OG que destaca el PNDIP 2019- 2022: “Generar un crecimiento económico inclusivo en el ámbito nacional y regional, en armonía con el ambiente, generando empleos de calidad, y reduciendo la pobreza y la desigualdad” (Mideplan, 2018, p. 45).

la competencia, la asociatividad, la capacidad empresarial y técnica de los productores, la participación de estos en el abasto, la disponibilidad de alimentos en cantidad, calidad variedad y precio, disponer de instalaciones para la comercialización, entre otras- en principio aportan para el cumplimiento de las metas de los ODS que buscan a aumentar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos a pequeña escala, aumentar la infraestructura rural y servicios de extensión agrícola para a fin de mejorar la capacidad de producción agropecuaria, asegurar el buen funcionamiento de los mercados de productos básicos alimentarios (un sistema de abasto, comercialización y distribución más amigable con el ambiente, competitivo, solidario y equitativo), productividad económica mediante la diversificación y la seguridad alimentaria y nutricional.

Respecto a los compromisos nacionales, se determina que el proyecto es coherente con un contexto más amplio al de comercio mayorista de agroalimentos. Esto significa que el proyecto desde su inicio se concibió como un proyecto transversal que aportase a la solución de diferentes problemáticas inter-sectoriales, asimismo, se ajustó a los sistemas y mecanismos de coordinación nacional, destacando: su inclusión explícita en el Banco de Proyectos de Inversión Pública del Sistema Nacional de Inversión Pública, tres Planes de Desarrollo Nacional, dos intervenciones de seguridad alimentaria y nutrición coordinadas por MS y Sector Agroalimentario y cuatro intervenciones que impulsan el desarrollo agropecuario y rural.

Por tanto, a nivel de políticas o estrategias analizadas, el proyecto viene a crear y fortalecer sinergias en los diferentes ámbitos concernientes al desarrollo nacional (seguridad alimentaria, sector agropecuario, ambiente, empleo, otros) y regional, destacando, en la práctica, aprovechamientos de espacios de coordinación y comunicación que impulsen de manera sincrónica resultados en dichos ámbitos en el área de alcance del proyecto, así como la atención integral de poblaciones que enfrentan necesidades o problemáticas similares a nivel regionales.

En el plano institucional, de acuerdo a la definición de categorías de análisis, el proyecto encuentra un vínculo directo únicamente con los PEI y POI del PIMA, las restantes 14 instituciones (sector agro y otros sectores) reflejan en sus PEI y PAO acciones relacionadas de manera indirecta con el objetivo del proyecto. Lo que refleja, en términos prácticos, que los vínculos y sinergias encontrados allá en los compromisos internacionales y nacionales, se debilitan a la hora de operacionalizarse al interior de las instituciones, especialmente, en cuanto al apoyo real de recursos (humanos, financieros, otros) se refiere; incidiendo esto en el cumplimiento del objetivo general.

### **3.3 ¿En qué medida se han logrado los objetivos del proyecto en sus fases de Inversión/Ejecución y Operación?**

En el siguiente apartado se procederá a realizar la valoración del nivel de cumplimiento de los objetivos en las fases de Inversión/Ejecución y Operación, es decir, si se desarrollaron los elementos necesarios y suficientes que permitían desde un plano técnico facilitar el avance de una fase hacia la siguiente fase, hasta concluir el proceso. Una vez realizada la valoración de cada una de las fases, se procede a totalizar los resultados para señalar que tan eficaz fue el proceso en su integralidad. Con el fin de facilitar la comprensión de dichas fases y su delimitación o alcance, se presenta como referencia el siguiente cuadro:

**Cuadro 15. Propósito y plazo de las fases del proyecto**

Fase	Propósito	Plazo	Documento de referencia
Inversión/ ejecución	Realizar el conjunto de tareas y actividades: financiamiento, licitación o adjudicación y ejecución, orientadas a la implementación del proyecto.	II Semestre 2014 a Julio 2019	Ver figura 17
Operación	Fase de funcionamiento del proyecto, donde éste se implementa para generar los bienes y servicios previstos en la preinversión.	Agosto 2019 en adelante	PND 2019-2022 ETAPA 2. Línea Base Información suministrada por PIMA sobre el cumplimiento de los indicadores referidos en el documento Etapa 2. Línea Base

Fuente: elaboración propia.

## 1. Inversión/ejecución

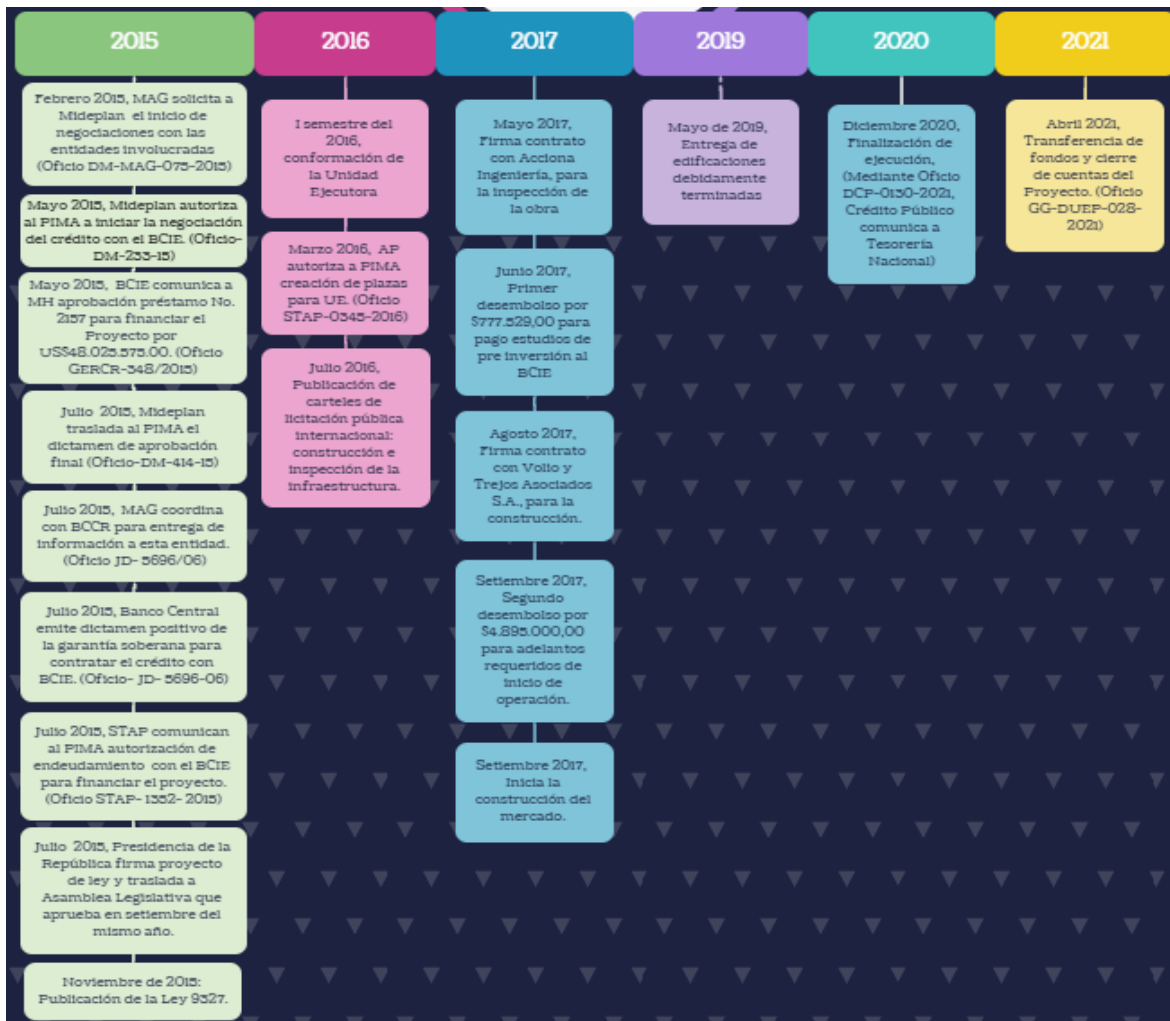
En esta fase se desarrollan el conjunto de tareas y actividades orientadas a la implementación del proyecto, tal como estaban planificadas en la fase de preinversión. Está compuesta por las etapas de financiamiento, licitación/ adjudicación y ejecución (Mideplan, 2020).

Durante la fase de Inversión, el PIMA, con el acompañamiento del MAG y su Ministro rector, establecieron la coordinación necesaria para la búsqueda de recursos financieros para el proyecto. En este proceso de coordinación participaron entidades como: MH (Crédito Público y Autoridad Presupuestaria), BCCR, BCIE, Mideplan, Presidencia de la República y Asamblea Legislativa. Se llevaron a cabo todas aquellas acciones que estaban relacionadas con la negociación que se debía realizar con los actores antes indicados para facilitar la obtención de los recursos necesarios para ejecutar el proyecto MRMRCH. Con este accionar se fue concibiendo la viabilidad técnica y política del proyecto y por tanto la aprobación del financiamiento.

Para entender el proceso que conlleva la fase de inversión,<sup>32</sup> se presenta la figura 16 en donde se refleja la cronología de las acciones desarrolladas entre las diferentes entidades involucradas en la búsqueda y aprobación final de los recursos necesarios para poner en funcionamiento el proyecto. El logro de estas acciones viene a facilitar y a agilizar la construcción de las instalaciones y su equipamiento (tecnología y otras) para comercializar y almacenar productos en estado natural y en frío, así como el tratamiento del componente de la oferta (asistencia técnica y capacitación a productores concesionarios y abastecedores, relacionada con las normas técnicas de productos, gestión empresarial, manipulación de alimentos, entre otras) y la demanda (sistema de información de mercados SIM: precios y cantidades, comercialización virtual a través de la plataforma La Finca Agropecuaria, promoción de productos agroalimentarios, etc). Este componente de oferta y demanda representa el mecanismo básico para dinamizar y operativizar el proyecto en su área de influencia.

<sup>32</sup> Se aclara que la fase de inversión, en términos prácticos concluye en 2019, misma fecha en la que inicia la fase de operación. Lo anterior, se registra en Banco de Proyectos de Inversión Pública, hasta el 2021, cuando el PIMA hace el cierre formal de la UEP (Oficio GG-DUEP- 028- 2021: Asunto: Transferencia de fondos y cierre cuentas Proyecto Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega).

**Figura 16. Línea de tiempo de la fase Inversión/Ejecución**



Fuente: elaboración propia a partir de los oficios citados en la figura.

Esta línea de tiempo refleja el detalle en que se llevó a cabo la fase de inversión. El proceso abarcó la búsqueda de recursos que se cristalizó de forma eficiente con la aprobación del Contrato de Préstamo No. 2157 por parte del BCIE a favor de la República de Costa Rica, por un monto de US\$48.025.575.00 (GERCR-348/2015), estos recursos más los programados vía presupuesto nacional, engloban el Plan Global de Inversión PGI), el cual se muestra en el cuadro 16.



**Cuadro 16: Plan Global de Inversiones\***

Componentes de Inversión	Subcomponentes	Monto Financiado con Recursos Externos - Empréstito BCIE	Monto Financiado con Recursos Internos Contra Partida Nacional	Total Recursos del Proyecto
1- Infraestructura y Escalamiento	1.1 Infraestructura	\$41,184,394.02	\$0.00	\$41,184,394.02
	1.2 Mobiliario y equipo	\$885,665.02	\$0.00	\$885,665.02
	1.3 Medidas de gestión ambiental	\$62,460.02	\$0.00	\$62,460.02
	1.4 Obras complementarias	\$388,238.02	\$0.00	\$388,238.02
2.1 Terreno	2.1 Terreno	\$0.00	\$2,185,806.83	\$2,185,806.83
3- Gestión para el mercadeo regional	3.1 Organización de la oferta y la demanda	\$813,450.00	\$0.00	\$813,450.00
	3.2 Campaña de comunicación estratégica	\$95,000.00	\$0.00	\$95,000.00
4- Administración y supervisión	4.1 Inspección y supervisión de obras	\$1,249,592.76	\$0.00	\$1,249,592.76
	4.2 Regencia ambiental	\$18,000.00	\$0.00	\$18,000.00
	4.3 Unidad Ejecutora del Proyecto	\$0.00	\$481,032.00	\$481,032.00
	4.4 Salarios	\$0.00	\$1,692,056.00	\$1,692,056.00
5- Preinversión	5.1 Preinversión	\$777,529.32	\$190,000.00	\$967,529.32
6- Imprevistos	6.1 Imprevistos	\$1,275,622.71	\$0.00	\$1,275,622.71
7- Escalamiento	7.1 Escalamiento	\$1,275,622.71	\$0.00	\$1,275,622.71
<b>TOTAL</b>		<b>\$48,025,574.58</b>	<b>\$4,548,894.83</b>	<b>\$52,574,469.41</b>

Fuente: PIMA (2021).

\*Vigente al 31 de diciembre de 2020.

En este proceso de búsqueda de obtención de los recursos, la negociación y consenso de actores son un elemento positivo de rescatar, por lo expedito que se llevaron a cabo todas las acciones relacionadas con la aprobación de ley del financiamiento externo, obteniéndose en 45 días. Lo que se contrapone con la planificación realizada del proyecto considerando que la aprobación de la ley llevaría alrededor de tres a cuatro años en la Asamblea Legislativa, como suele ocurrir en este tipo de gestiones, y durante este plazo se planteó la atención del componente de oferta y la demanda, cuyos alcances se analizan más adelante.

Esta particularidad, ocasionó que las actividades programadas en el marco del proyecto respecto a dicho componente se volvieran críticas, tal y como señala el PIMA (2021) afectando esto la gestión integral del proyecto, ya que había que empezar por diagnosticar y a caracterizar estas organizaciones, lo cual no es un proceso que se logre en el corto plazo y que requiere de muchos recursos, esta situación es reforzada durante las consultas realizadas:

“Este problema requiere una atención permanente si se quiere que estas organizaciones puedan atender las demandas del mercado y la población” (Informante 10, comunicación personal, 11 junio 2021).

“Invertir más recursos en la construcción de base organizativa” (Informante 15, comunicación personal, 08 junio 2021).

Detallando en los recursos financieros para la operación del proyecto, el PGI visualiza claramente la particularidad que presenta el mismo, donde la canalización de recursos se

dirige mayoritariamente hacia el desarrollo de obra física/equipamiento y un rubro mucho menor (en comparación con el total del préstamo) es destinado a la atención del componente de la oferta y la demanda. Se pudo evidenciar que del total del préstamo (\$48.025.547,48), solamente \$908.450,00 fueron destinados a la organización y tratamiento del componente oferta y la demanda. Es decir, solamente el 1,8% del total de recursos señalados en el Plan Global de Inversiones, fueron destinados a la atención de las diferentes actividades que conlleva abordar y preparar a los productores y organizaciones en el área de influencia del proyecto y a los consumidores o usuarios finales del proyecto.

Respecto al recurso temporal, la aprobación expedita del crédito incidió en el tratamiento tanto de la oferta como la demanda; había que agilizar el proceso de este componente. Esto llevó a que se fuera dando de forma paralela tanto la construcción de la obra física como el abordaje de la oferta y la demanda. Inclusive se terminó de construir las instalaciones y todavía se continuaba con acciones básicas para abordar las organizaciones (identificación de organizaciones, valoración de las mismas, aplicación de capacitaciones en diversos ámbitos, etc), así como el abordaje de la demanda (comunicación y coordinación con sector hotelero, procesos de negociación para la atracción de otros sectores como supermercados, restaurantes y otros negocios presentes en el área de influencia del proyecto, charlas sobre la disponibilidad, cantidad y calidad de los productos a comercializar, así como información referente a los beneficios que sobre la salud de los consumidores genera el consumo de los productos que ofrece el mercado regional).

Con el financiamiento debidamente aprobado, se llevó a cabo un Plan General de Adquisiciones, (obras, bienes, servicios y consultorías) el cual se cristaliza mediante la implementación de licitaciones de diferentes categorías. Según revisión documental se pudo constatar que se gestionaron y ejecutaron 17 procesos de adquisiciones para facilitar la operación y el mantenimiento del mercado. En el caso de las contrataciones que se realizaron para obtener los servicios de consultorías, se pudo determinar a través de la revisión documental que los productos solicitados estaban en línea con lo que perseguían los objetivos del proyecto (Disponibilidad de infraestructura adecuada y tratamiento de oferta y demanda). Resaltar que estos procesos de licitación avanzaron de forma adecuada, y si bien es cierto se resolvieron consultas y aclaraciones por parte de algunos oferentes, en general los resultados y los entregables recibidos fueron los previstos en las especificaciones técnicas definidas en los documentos base de las licitaciones. Este panorama vino a facilitar la ejecución de los diferentes componentes del proyecto.

Referente a oferta y demanda, inicialmente fue un proceso abordado por la Comisión para la Organización de la Oferta y Demanda del Proyecto MRMRCH, integrada por instituciones del sector en la región con la colaboración de otros actores estatales presentes. En términos de oferta se buscaba la identificación, selección de organizaciones, con miras a la asignación y distribución de locales en función de la demanda, para lo anterior se gestionó la realización de capacitaciones a los productores

en coordinación con instituciones del sector y fuera de este. En cuanto a la demanda, se buscó dar a conocer las bondades del proyecto a los posibles consumidores y usuarios del mismo ubicados en el área de influencia, con el fin de generar empatía y aceptación del proyecto. Parte del aporte de esta Comisión Regional, se pudo evidenciar en el Oficio GG-DUEP-GAF-022-2017 en donde se presenta el Informe sobre Acciones Estratégicas desarrolladas entre los años 2015 y 2016.

Enmarcados dentro de las consultorías planificadas, en setiembre de 2017, el BCIE saca a concurso público internacional la “Consultoría para realizar los procesos de vinculación entre la oferta y la demanda del Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega. N° 2017CPI-001-UEP”, la cual es adjudicada a la Fundación Ciudadanía Activa (FCA). Los productos solicitados a esta firma consultora, tanto a nivel de oferta como de demanda, se sustentaban en los términos de referencia definidos por el BCIE y se observan en el cuadro 17.

**Cuadro 17. Productos consultoría vinculación entre la oferta y demanda del proyecto**

Productos solicitados		Productos obtenidos
<i>Oferta</i> Identificar y preparar organizaciones para que se instalen en el mercado/ considerar la participación de pequeñas y medianas empresas agropecuarias PYMES para complementar la oferta de productos	Seleccionar las organizaciones mejor calificadas para desarrollar un plan de acompañamiento y capacitación facilitando su participación en los canales de comercialización mayorista.	Plan de trabajo, Informes semanales, bitácoras de trabajo con cada una de las organizaciones, bases de datos de productores preseleccionados, bases de datos de censo clientes potenciales, informes de enfoques de procesos, planes de atención interinstitucional focalizados por organización, planes de negocios, fichas técnicas de los principales productos, etc.
	Elaborar un diagnóstico específico para medir sus necesidades de capacitación	
	Elaborar un plan de capacitación específico para las organizaciones de productores con mejor perfil.	
	Coordinar la ejecución de las capacitaciones con el INA u otras instituciones.	
	Elaborar los informes para la UE	
	Retroalimentación y seguimiento a las organizaciones con la información pertinente para su incorporación al nuevo mercado.	
	Identificación de pequeñas y medianas empresas para complementar los productos para comercialización.	
	Acompañamiento a los locatarios posterior al inicio de operaciones del mercado.	
<i>Demanda</i> Promover la gestión de la compra mayorista (incentivar dueños de locales a comparar en mercado)	Elaborar un plan de trabajo	Caracterización de las necesidades de los distintos segmentos del mercado, ruta de atención para la apertura del mercado, cartas de entendimiento entre concesionarios y organizaciones, Matriz con las principales demandas y especificidades de producto
	Elaborar y ejecutar un plan para identificar y cuantificar las necesidades y expectativas de los diferentes establecimientos	
	Elaborar y ejecutar una estrategia para que los futuros oferentes puedan satisfacer a través del Mercado Regional Chorotega esas necesidades.	
	Promover el establecimiento de relaciones comerciales sostenibles entre los integrantes de la demanda y los locatarios	
	Establecer y ejecutar acciones de seguimiento que aseguren, la sostenibilidad de las relaciones comerciales	

Productos solicitados	Productos obtenidos
Elaborar registros físicos y digitales para dar seguimiento a las transacciones entre oferentes y demandantes	(estudio de demanda) Matriz con la ruta (planes de atención focalizada) y planes de negocio de organizaciones preseleccionadas, entre otros.
Planear y ejecutar las capacitaciones con las instituciones relacionadas para asegurar la participación del segmento demanda.	

Fuente: elaboración propia, con información suministrada por el PIMA y FCA (2019).

Revisando las bases de datos facilitadas por el PIMA se pudo comprobar que la FCA cumplió satisfactoriamente con los productos establecidos en los TDR definidos por el BCIE tanto a nivel de oferta como de demanda y otros. Evidencia de lo anterior, lo constituyen los informes de avance (I, II, III, IV y V) que la FCA presentó al PIMA, con fechas que van desde junio de 2018 al 2021, documentos donde se desagrega información referente a cada uno de los productos solicitados. (FCA, 2018-2021).

A pesar de los insumos generados por esta consultoría, hay un sentir por parte de la mayoría de las personas entrevistadas (89%) que señalan que si bien es cierto la ejecución del proyecto fue rápida, se presentaron debilidades en el tratamiento de las organizaciones de productoras y productores, *“se habla de una ejecución rápida [de la infraestructura] pero no se tomó el tiempo suficiente para la preparación de la organizaciones, por lo que no estaban listas”*(Informante 6, comunicación personal, 9 de junio 2021).

Tanto la Comisión para la Organización de la Oferta y Demanda del Proyecto MRMRCH, como la FCA, visibilizaron esta debilidad en la fase de ejecución del proyecto:

(...)se insistió que si iba a ver un mercado mayorista, era necesario fortalecer las organizaciones que se perfilaban con mayor posibilidad de participar en todas sus campos, había que poner una estrategia integral, en el campo financiero también. Sino había financiamiento era muy difícil que las organizaciones estuvieran preparadas.

Se dejó claro que si no se le daba el apoyo personalizado y acceso al crédito iban a estar en una situación bastante difícil frente a la competencia de un mercado mayorista.

Gran dificultad de acceso al crédito pese a que desde la Presidencia se intervino(...) y debilidad operativa de las organizaciones. (Informante 15, comunicación personal, 08 junio 2021).

Con las entrevistas realizadas, se reafirmaba que era urgente consolidar a las organizaciones de personas productoras para que pudieran establecerse como concesionarios, tal y como se plasma en la siguiente cita *“pero no podíamos resolver en*

un período de tiempo muy corto lo que no se desarrolló desde el punto de vista histórico" (Informante 15, comunicación personal, 08 junio 2021)

En febrero de 2018, se lleva a cabo la contratación de la firma consultora Próxima Comunicación, finalizando en diciembre de 2019, con el fin de establecer un proceso de comunicación articulado, coherente y eficiente que buscaba alcanzar a todos los públicos de interés para su funcionamiento.

A partir del documento denominado "Consultoría para el desarrollo de una estrategia de comunicación dirigida a los clientes potenciales del Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega" se pudo evidenciar que el informe final efectivamente cumplía con los contenidos indicados en el Contrato 2017CPN-001-UEP: Contrato de Servicios de Comunicación, suscrito entre PIMA y Próxima Comunicaciones y Relaciones Públicas S.A.

**Cuadro 18. Productos consultoría Próxima Comunicaciones**

Productos solicitados	Productos obtenidos
Diagnóstico inicial	Se determinó el perfil de los públicos de interés y sus necesidades de comunicación. Instrumentos de evaluación: encuestas y entrevistas para la recolección de información. Documento con la compilación de los datos y resultados de la evaluación.
Diseño e implementación de la estrategia de comunicación	Documento con la Estrategia de Comunicación 360, en este se reflejaron los objetivos estratégicos, objetivos específicos, metas, tácticas, mensajes clave, plan de trabajo, presupuesto detallado y cronograma que se ejecutaría. Se desarrollaron los lineamientos de comunicación. Se desarrolló un Libro de Marca, con toda la identidad gráfica para el Programa General de Mercados Regionales, con un apartado especial para el Mercado Regional Mayorista Chorotega, entre otros.
Evaluación final y resultados	Con los públicos de interés se determinó el alcance de la información, el posicionamiento y recordatorio de los mensajes claves difundidos y el porcentaje de éxito de la estrategia.

Fuente: elaboración propia, con información suministrada por el PIMA, 2019.

Siempre dentro de la etapa de ejecución del proyecto, es importante recalcar que el componente construcción fue cumplido con éxito tanto en su programación temporal como financiera. Inclusive la Unidad Ejecutora del proyecto gestionó la desincorporación de \$3.416.795,55 (tres millones cuatrocientos dieciséis mil setecientos noventa y cinco dólares con 55/100), del presupuesto institucional y se trasladaron a la Dirección de Crédito Público para el trámite correspondiente. Esto, producto de una gestión acertada por parte de la UEP. Lo anterior se evidencia en el Oficio GG-DUEP-028-202, del 27 de abril de 2021.

Un aspecto importante de mencionar es que en el Informe de Cierre y Finiquito, se señala que “(...)durante toda la etapa de la ejecución del proyecto, el total de los recursos fueron incorporados en los presupuestos anuales del PIMA y las correspondientes acciones para la ejecución fueron incorporadas en los Planes Anuales Operativos de la institución” (PIMA, 2021, p. 30). Situación que no se visualizó de igual forma en las instituciones relacionados con el proyecto, tal y como se evidenció en el apartado 3 de la pregunta 2, a pesar de lo establecido en la Directriz DM-554-14 del MAG y las Cartas de Entendimiento donde se instaba a estas entidades a aportar recursos, las mismas no plasmaron sus recursos en los diferentes instrumentos de planificación institucional. Este abordaje visualizaba un proyecto integral, participativo y no solo responsabilidad del PIMA.

La ejecución se alcanzó de forma satisfactoria ya que el levantamiento de obra física estuvo siempre en apego con lo establecido en el diseño constructivo (criterios de diseño arquitectónico, diseño civil, diseño estructural, diseño mecánico, diseño eléctrico y costos de inversión), de acuerdo con los documentos de supervisión de este componente como las opiniones de las personas consultadas.

La contratación en el 2017 de la empresa Acciona Ingeniería S.A, para inspección de las obras de construcción y equipamiento del Mercado Regional y sus Informes Mensuales de Avance (ejemplo: GG-DUEP-GT-066-2018: informe de gestión ambiental # 9) reflejan el abordaje satisfactorio de esta fase. Estos avances fueron presentados durante el 2018 y 2019.

**Figura 17. Vista aérea de la edificación**



Fuente: Acciona Ingeniería S.A, informe # 21.

Posterior a esto, mediante la valoración de la información disponible se pudo constatar la coordinación efectiva durante esta fase con la adjudicación de la licitación N°2016LI-000001-0001600005 (Oficio GG-302-17) a la Constructora Volio y Trejos Asociados para la construcción y equipamiento del Mercado Regional. En el segundo semestre de este año (2017), dicha empresa inicia con la construcción de las obras. Se pudo comprobar mediante revisión documental que se presentaron los informes de, avance respectivos sobre la construcción de la obra física. (Constructora Volio y Trejos, 2017, 2018, 2019).

**Figura 18. Obra física terminada**



Fuente: Información suministrada por el PIMA.

También, a nivel de PNDIP 2019-2022 se pudo evidenciar que se esperaba disponer en el 2019 del 100% de la infraestructura y escalamiento, administración y supervisión, logro que efectivamente se alcanzó.

De forma general se puede señalar, que el PIMA a través de la UEP fue eficiente en el manejo y administración de los recursos destinados a la construcción y equipamiento del mercado mayorista, esto por cuanto del total de presupuesto solicitado al BCIE, se ejecutó un 92,88% (\$44.608.779,03), dejando el proyecto debidamente concluido, cumpliendo de manera satisfactoria con todos las restricciones y quedando un sobrante del 7,11% (\$3.416.795,55), sin desembolsar y sin asignación presupuestaria. Hubiese sido ideal, que estos recursos fuesen reorientados hacia el componente de oferta y demanda, máxime que se tenía como antecedente (indicado en los diferentes estudios de preinversión) las debilidades que presentaban las organizaciones de productoras y productores en el área de influencia del proyecto y eran justamente estas organizaciones, según los objetivos

establecidos, las llamadas a dinamizar y operativizar el mercado. Los recursos ya estaban, las necesidades permanecían, por lo que se pudo haber redireccionado el uso de esos recursos hacia estos dos ámbitos ya que por las particularidades de este proyecto era y es fundamental consolidar a estas organizaciones y de esta forma asegurar la sostenibilidad del mercado regional en el tiempo.

Respecto de este punto, se procedió a consultar a la Dirección de Planificación del PIMA, a lo que indicaron que se realizaron propuestas para hacer uso de estos recursos:

- ✓ Con los resultados generados por parte de la empresa Próxima Comunicaciones continuar con el o los procesos sugeridos.
- ✓ Establecer dos salas de procesos, que fuesen utilizadas por aquellas organizaciones que requerían preparar algún producto para su posterior venta en los locales.
- ✓ Cambiar el perfil de algunas de las plazas que en su momento estaban en la UEP, para que apoyaran con el trabajo de promoción, acompañamiento, servicio al cliente a las organizaciones.

No obstante, no se autorizó ninguna de ellas. Señalan que ante consulta realizada al Departamento de Crédito Público del MH, manifestaron que no tenían claro cuál sería el proceso para lograr lo anterior, por cuanto lo que se acostumbraba era que las entidades solicitaran prórrogas y más dinero para terminar los proyectos.

## 2. Operación

Es la fase de más duración ya que es donde se generan los bienes o servicios que serán provistos para solucionar la problemática y satisfacer las necesidades de los beneficiarios. En esta fase, el proyecto se pone en marcha y es a partir de este momento que se comienzan a generar los beneficios o resultados que inicialmente se indicaban en la preinversión. En agosto del 2019 se inicia con la comercialización de los productos en el MRMRCH<sup>33</sup>.

La información facilitada por el PIMA señala que la proyección de ocupación inicial del proyecto MRMRCH es la siguiente<sup>34</sup>:

**Cuadro 19. Proyección de ocupación del mercado**

Año	% de ocupación	Cantidad de locales
1	35	18
2	50	26
3	50	26
4	60	31
5	60	31
6	60	31
7	70	36

<sup>33</sup> Aclarar acá que lo referente al componente de Oferta y Demanda, el mismo se viene generando desde la ejecución y es un proceso que continúa y sigue activo durante la fase de operación del proyecto.

<sup>34</sup> Siendo el 2019 el año 1 del proyecto.



Año	% de ocupación	Cantidad de locales
8	70	36
9	70	36
10	80	42
11	80	42
12	80	42
13 a 25	100	52

Fuente: elaboración propia a partir PIMA (2018).

Para valorar los resultados de los dos primeros años de operación<sup>35</sup> del proyecto se debe considerar que producto de la emergencia sanitaria de la pandemia por COVID-19, las organizaciones y empresas ubicadas en el área de influencia del proyecto, se han visto afectadas por el cierre del sector hotelería y la contracción económica que experimenta la región y el país en general. La situación anterior se sustenta cuando el Banco Central de Costa Rica, señala que:

Los servicios fueron los más afectados por la pandemia, por las medidas sanitarias aplicadas para tratar de contener la pandemia, en particular por el cierre de fronteras, la restricción vehicular y el cierre obligatorio de establecimientos. El impacto fue mayor en los servicios de alojamiento y restaurantes, transporte y almacenamiento, que están vinculados con el turismo y el comercio de mercancías. Hoteles y restaurantes (-40,7%, que se descompone en -63,3% en hoteles y -28,2% en restaurantes): afectadas directamente por el cierre de fronteras en los primeros meses de la pandemia (dado su estrecho vínculo con el turismo externo), las medidas de distanciamiento físico, la restricción a la movilidad vehicular, restricciones en las tasas de aforo y el cambio en los patrones de consumo de los hogares. A partir del tercer trimestre las medidas se flexibilizaron, con lo que la visitación y alimentación fuera del hogar han aumentado, pero no han alcanzado los niveles prepandemia, pues todavía existen restricciones en cuanto al aforo permitido y algún grado de restricción vehicular. (BCCR, 2021, p.28).

**Figura 19. PIB y valor agregado según actividad económica (variación interanual en porcentajes)**



Fuente: Banco Central de Costa Rica

<sup>35</sup> El periodo de evaluación cierra al primer semestre 2021. En casos de disponibilidad de información, se incluye el segundo semestre 2021.

Esta situación generó un ambiente de incertidumbre alrededor del mercado y, por tanto, a incidir en los resultados inicialmente proyectados. Respecto a la programación establecida en el PNDIP 2019-2022, para el primer año de operación del mercado (2019) se tenía programado 35% de ocupación del mismo, lo cual efectivamente se cumplió. En la información presentada por el PIMA ante Mideplan para la elaboración del Informe Anual de Seguimiento 2019, señalan 100% en la columna de “porcentaje de cumplimiento”. Este porcentaje de cumplimiento corresponde a los 18 concesionarios establecidos en el mercado con contratos debidamente firmados. Para el año 2020, la meta de nivel de ocupación del mercado tuvo un 80% de cumplimiento, esto por cuanto se logró contar con 21 concesionarios situados en el mercado MRMRCH. En el 2021, el nivel de ocupación es de 20%, lo que representa 16 concesionarios instalados en mercado regional.

Tal y como se indicaba líneas atrás, a raíz de las situaciones presentadas por la pandemia los jefes del Sector, decidieron llevar a cabo acciones y una de ellas fue solicitar a Mideplan una modificación (Oficios DM-MAG-600-2021 y DM-MAG-601-2021 de junio) en el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario (PNDIP-2019-2022), a la meta del periodo 2019-2022 denominada “Porcentaje de avance de la ocupación del Mercado Mayorista Chorotega, pasando de un 60 % a un 40%”. Posterior a la aprobación de este ajuste, el panorama es el siguiente:

**Tabla 2: Meta PNDIP, nivel de ocupación del mercado**

Año	Programación Original (2018)	Porcentaje cumplimiento	Programación Ajustada 2021
2019	35% (18 concesionarios)	100% (18 concesionarios)	-
2020	50% (26 concesionarios)	80% (21 concesionarios)	-
2021	60% (26 concesionarios)	20% (16 concesionarios)	20%
2022	60% (31concesionarios)		40%

Fuente: Mideplan, informes de seguimiento, PND

Para valorar otros resultados que se han generado con la puesta en operación del MRMRCH se toma como base la planificación establecida en el documento denominado Etapa 2: Línea Base. Esta valoración se realiza considerando las cuatro áreas indicadas en el documento en mención. A continuación, el desglose de metas según nivel de cumplimiento<sup>36</sup> (ver cuadros del 20 al 23).

<sup>36</sup> La información analizada respecto al nivel de cumplimiento de las metas analizadas, fue suministrada por la administración del MRMRCH.

**Cuadro 20. Metas del ámbito de acción comercial**

Meta	Indicador	Observación	Valoración
Al menos un 20% de los puestos del mercado son ocupados por grupos de productores organizados.	% de puestos ocupados por grupos de productores	15 puestos ocupados, esto representa un 28% del total de los locales del mercado (52)	Meta cumplida
El 15 % de los volúmenes de productos frescos comercializados a través del mercado lo realizan directamente los productores y sus asociaciones, a partir del primer año	% de producto comercializado por grupos de productores	100% de cumplimiento, al ser organizaciones de productores los que representan a los concesionarios activos.	Meta cumplida
Al menos un 80 % de los productores y cooperativas que operan en el mercado presentan ratios de toneladas comercializadas / año similares a la media de este ratio para el conjunto de operadores del mercado.	Tamaño (medido en volúmenes anuales de producto comercializado) de los grupos de productores que operan en el mercado frente a tamaño de otras empresas que operan en el mercado.	Al no tener una empresa de alta gestión que sirviera de referencia, no se pudo realizar las mediciones comparativas.	Meta no cumplida
Al menos un 60 % de los 1.148 productores vinculados al mercado consulta mensualmente el sistema de información de precios y cantidades.)	Disponibilidad de información de calidad respecto a cantidades y precios de productos perecederos comercializados a nivel regional.	Estas metas son de mediano y largo plazo, primero se debe diseñar el sistema de información (fase de levantamiento de información, el procesamiento de la misma, diseñar los instrumentos de levantamiento, procesamiento y difusión de la información, definir los canales de difusión).	Parcialmente cumplida
Un 50 % de los 1.148 productores vinculados al mercado, remiten al menos una vez al mes (en el tiempo de cosecha) sus productos al mercado.	Número de productores que abastecen/ sirven producto al MRC	Esto en virtud de la contracción de la actividad comercial ocasionado por la pandemia, cuyo efecto directo fue la limitación de los productores en el abastecimiento de productos.	Parcialmente cumplida
El 70 % de los establecimientos minoristas de la región (1.933 establecimientos) compran de manera repetida en el mercado durante el primer año, manteniendo ese % en los años sucesivos	Número de minoristas que se abastecen/compran en el MRC.	Los volúmenes de producto que ingresa al mercado se distribuyen en su mayoría (más del 70%) a través de los establecimientos de la región. Dada la oferta insuficiente que se maneja, muchos establecimientos que a pesar de mostrar el interés de realizar las compras en el mercado no lo hacen ya que la oferta es insuficiente. Se debe aclarar que haberle dado prioridad a las organizaciones de la región, se marginó mucha oferta de la misma región y de otras y por tanto no se cumplió de condición definida en la etapa de diseño de proyecto de tener en el mercado una oferta amplia y variada, que solo se consigue con la participación de oferta del país.	Meta no cumplida
A partir del año 5, se consolidan al menos	Crecimiento del número de grupos de	El proyecto de "Huertas familiares" que desarrolla el MAG	Meta cumplida

Meta	Indicador	Observación	Valoración
cuatro nuevos grandes grupos de productores con presencia permanente en el MRC Año 1: 10-12 grupos	productores que operan en el MRMRCH	Carrillo y la Asociación Creciendo Juntos, está conformado por 53 familias productoras y también el MAG brinda asistencia técnica a otras organizaciones de la región. De manera conjunta el MAG y PIMA, han logrado que estas organizaciones y productores coloquen sus productos de manera directa al mercado.	
Todos los mayoristas que firman un contrato de arrendamiento de un puesto en el mercado, firman un convenio de buenas prácticas comerciales. (100%)	Cumplimiento de buenas prácticas comerciales.	Se ha brindado a los concesionarios desde el inicio de operación del mercado capacitación sobre temas manipulación de alimentos, servicios al cliente, gestión empresarial, etc.; además a través del inspector del mercado se vela por el cumplimiento de buenas prácticas comerciales de acuerdo a lo que establece el Reglamento de Operaciones del Mercado.	Meta cumplida
Se alcanza un nivel de ocupación en torno al 80% de los espacios disponibles durante el primer año de funcionamiento del mercado	Grado de ocupación del MRC	Las proyecciones de ocupación establecidas en la línea base, lamentablemente y por efectos de la pandemia declarada 7 meses después de haber iniciado operaciones, se modificó la misma, se adjunta oficio DM-MAG-650-202, MIDEPLAN-DM-OF-0617-2021, en los cuales se observa la proyección de ocupación inicial y la nueva proyección del presente año 2021 del 20%, la cual está superada y para el año 2022 de un 40%. Con base en los contratos actuales y a los que están por suscribirse en los próximos días, el mercado llegará a una ocupación del 36 % al finalizar el año y se continuará trabajando para incrementar la ocupación y alcanzar el porcentaje proyectado para el año entrante, que se alcanzará con la incorporación de dos empresas más.	Meta cumplida (por la modificación que se realizó a la programación del PND-IP)

Fuente: elaboración propia a partir de PIMA.

**Cuadro 21. Metas del ámbito de acción técnica**

Meta	Indicador	Contenido	Valoración
Al menos un 40% de las empresas que operan en el MRCH incorporan un sistema de gestión de buenas prácticas de higiene e inocuidad.	Empresas del MRC que implantan un sistema de buenas prácticas de higiene e inocuidad.	El inspector del mercado verifica el cumplimiento de las disposiciones de higiene y aseo de los locales asignados a los concesionarios, además de lo anterior, la mayoría de los concesionarios son suplidores del Programa de Abastecimiento Institucional PAI del CNP donde les realizan inspecciones a los locales para verificar aspectos de higiene e inocuidad. Los concesionarios han recibido capacitación en esta materia por parte del PIMA, el INA y otras instituciones.	Meta cumplida
El % de producto paletizado y envasado que se comercializa en el mercado, se mantiene por encima del 90%, desde el inicio de operaciones del mercado	Paletización y manejo de producto	El producto de los concesionarios de acuerdo a inspecciones diarias del mercado se paletiza (cuando es requerido), se almacena y exhibe de manera adecuada. Además, en la red de frío, se recibe el productos de los clientes y se paletiza de manera adecuada para el almacenamiento en las estructuras de racks a lo interno de las cámaras frigoríficas.	Meta cumplida
La venta de producto a granel se mantiene por debajo del 3 % del total comercializado	Venta a granel	Por las exigencias de algunos segmentos del mercado de la región, se estimó que la venta a granel no era compatible con las necesidades y expectativas de algunos segmentos, razón por la cual se estimó en el primer año, en condiciones normales la venta a granel debía ser mínima. Se entiende este concepto como el manejo y venta de productos sin empacar, practica comúnmente utilizada en los patios del CENADA. Tomando como referencia lo recién indicado, se observa que el mismo diseño del MRMRCH limita esa práctica y que en este mercado, los productos son manejados debidamente empacados, son exhibidos en urnas acondicionadas para esos propósitos y todos los productos son retirados en sus respectivos empaques, sean estos cajas plásticas, sacos y o bolsas. No se tiene registro de venta de lotes grandes de productos sin empacar. Un aspecto importante de considerar en este tema es que algunos productos en su manejo no se empacan, tales como los racimos de plátano, bananos y otros, que en el proceso de distribución forma parte de la consolidación de un pedido el cual está debidamente manejado.	Meta cumplida
El 75 % de los usuarios del mercado clasifica	Normalización y tipificación	La totalidad de los concesionarios cumple con la meta establecida.	Meta cumplida

Meta	Indicador	Contenido	Valoración
<p>las partidas de los productos que comercializa en lotes homogéneos, según los tipos, categorías, clases y normas establecidas a tal efecto, al final de año 1 de entrada en funcionamiento del mercado</p>		<p>La normalización y tipificación debía imperar en el mercado, justificado en el alto porcentaje que compradores que requieren el producto en su propio negocio, de hecho con la implementación del centro de consolidación y distribución de pedidos toma importancia, ya que, sin tipificación y normalización estos sistemas más avanzados no operan.</p>	

Fuente: elaboración propia a partir de PIMA.

### **Cuadro 22. Metas del ámbito de acción económico**

Meta	Indicador	Contenido	Valoración
<p>Cantidad de cursos de capacitación de asistencia técnica que se brindan a los usuarios del futuro MRC. Un 75% de las empresas que operan en el MRC participan en al menos un programa de asistencia técnica y capacitación en los tres primeros años de funcionamiento del mercado.</p>	<p>Capacitación y apoyo técnico a grupos de productores</p>	<p>Todos los concesionarios del mercado (100%) de acuerdo al producto que comercializan, reciben capacitación relacionada con las normas técnicas de productos, manipulación de alimentos, gestión empresarial, manipulación de alimentos. El MAG por su parte también les brinda asistencia técnica a los productores</p>	<p>Meta cumplida</p>
<p>Se realizan al menos tres eventos anuales de promoción de productos alimentarios de Guanacaste en el Mercado, y al menos uno en cada uno de los departamentos / cantones de la provincia</p>	<p>Promoción de productos agroalimentarios de Guanacaste</p>	<p>Desde el inicio de operaciones del Mercado Regional Chorotega se han promovido las visitas guiadas al mercado por parte de gerentes de hoteles y comercios de la región, así como representantes de diferentes organizaciones y de instituciones públicas y empresas privadas. Se cita entre otras visitas: Gerente del Hotel W Costa Rica, representantes del Hotel Reserva Conchal, chef Mariano Fernández, Hotel Villa Manzu Península de Papagayo, Chef Nicolás Devenelle, representantes del Price Smart Liberia, Sr. Pedro Beirut Gerente General de PROCOMER, Sr. Ministro del ICT Gustavo Segura, Representantes de otros comercios de la región tales como: Chicharronera El Almendro, Chicharronera Tío Leo, Restaurante Casa Colibrí. Además, como parte del trabajo de la Comisión Regional, se visitan organizaciones y productores del área de influencia del proyecto con el fin de dar a conocer el mercado y vincularlos con los concesionarios.  Los productos que actualmente están cosechando en la región, son los que los productores están colocando directamente en el MRCH, se cita como ejemplo la organización COOPEPILANGOSTA que</p>	<p>Meta cumplida</p>

Meta	Indicador	Contenido	Valoración
		abastece al mercado de 1 a 2 veces por semana con productos cítricos como uno de sus principales productos. Además como lo indica el informe de encadenamientos, también se recibe producto local como el maíz, la sandía, melón, plátano, tomate, chile dulce, cebolla y mango entre otros.	
Se invita a directivos de empresas exportadoras, centrales de compra de cadenas de supermercados, empresas de manipulación y procesamiento de alimentos y especialistas en hoteles y restaurantes. Al menos 10 directivos visitan anualmente el mercado.	Promoción entre potenciales nuevos compradores y usuarios del MRC.	Como parte de las acciones estratégicas, a través de PROCOMER se diseñó y ejecuto una campaña de divulgación y promoción del mercado a través de las redes sociales, logrando una base de datos de más de 70 empresas que manifestaron el interés de obtener información de los servicios que brinda el mercado. Como resultado tangible, se logró la incorporación de dos empresas como concesionarios del mercado, así como la visita de más de 10 directivos de empresas y especialistas en hoteles que visitaron el mercado. Las empresas concesionarias son: Exportadora Murillo, COOPEDRAGON FRUIT. Las visitas de directivos de las empresas AGROPROVEDORES, AGROVERDURAS, ARAMO ESPECIES Y CONDIMENTOS, GRANJA SAN FRANCISCO, Price Smart, Belca, Mayca, COPEMONTENCILLOS, Dos Pinos, COOPEFORJADORES, COOPEBORBON, Blue Zone, BEYCO, etc. En la red de frio se logró la suscripción de 18 nuevos contratos, logrando incrementar los niveles de ocupación del almacén frigorífico. El MRMRCH cuenta con una base de datos importante y segmentada de potenciales clientes compradores de la región, se realiza una estrategia de atracción de estos y además se atienden visitas semanales al mercado de clientes interesados en abastecerse del mercadeo, otros con interés de adquirir local y productores con interés de colocar sus productos de manera directa	Meta cumplida
Los niveles de morosidad se sitúan por debajo del 5%, en el primer año de funcionamiento del mercado	Gestión financiera del MRC	En el año 2019 y 2020 no se cobró a los concesionarios con prioridad de ocupación los servicios del mercado. En el año 2021 se inició con el cobro a los concesionarios, y la morosidad estuvo por encima del 5%, ya que, del total de 16 concesionarios establecidos al cierre del año 2021, dos de ellos solicitaron arreglos de pago, lo que representa un 12.5 %, lo anterior por efectos de la pandemia.	Meta no cumplida

Fuente: elaboración propia a partir de PIMA.

**Cuadro 23. Metas del ámbito de acción social**

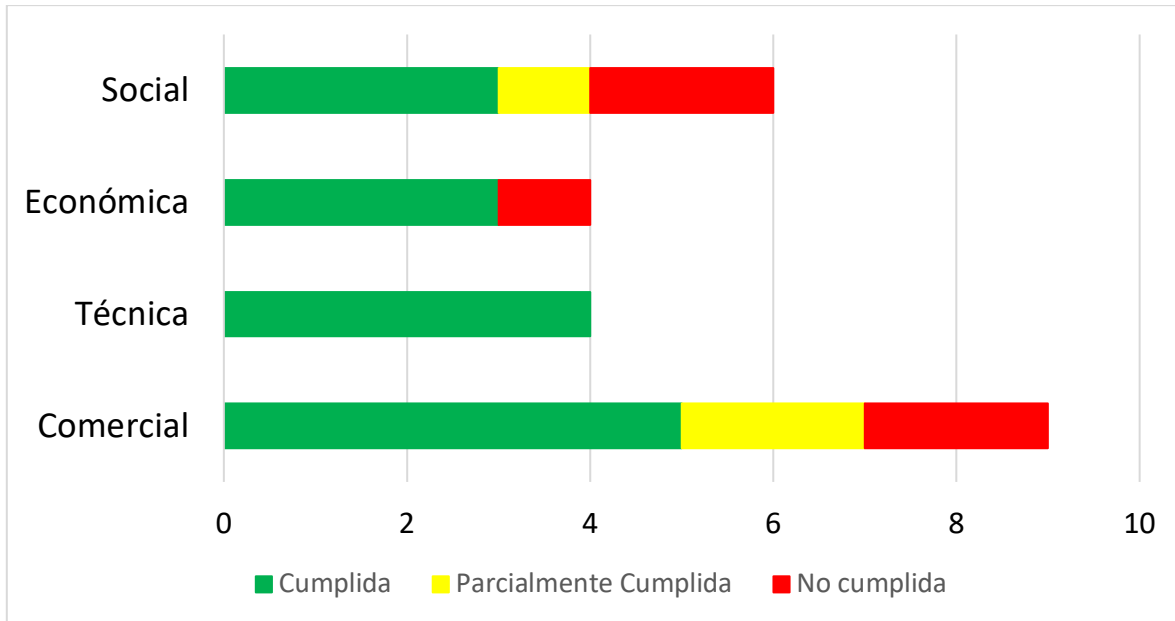
Meta	Indicador	Contenido	Valoración
El Mercado Regional Chorotega comercializa un mínimo del 50% de los alimentos perecederos que se consumen en la provincia de Guanacaste, al final del primer año de su entrada en funcionamiento.	Cuota de mercado del MRC en el abasto alimentario de productos alimentarios de la región de Guanacaste	De acuerdo a la información relacionada con los volúmenes de ofertas de los concesionarios y tomando como referencia lo indicado en los estudios sobre la demanda total, el aporte del MRCH está por debajo del 50% de la meta. (se comercializan en promedio 40.000 kilos de productos al mes) En este caso, no se tenía referencia (al igual que los casos anteriores), lo único que se tenía claro era la necesidad de sustituir a través del MRMRCH los canales tradicionales de distribución, por eso el indicador quedó abierto.	Meta no cumplida
En la oferta de productos que se comercializan a través del Mercado hay al menos 40 variedades de producto fresco al final del primer año.	Variedad de productos alimentarios que se comercializan en el MRC	El MRCH a través de los productos que comercializan los concesionarios, ofrece una amplia gama de productos que supera las 500 líneas de productos, en sus diferentes presentaciones y calidades. Superando las 40 variedades de producto fresco.	Meta cumplida
El % de incremento de precios en los productos que se comercializan a través del MRC es inferior al % de incremento del resto de productos, recogidos en el índice de precios al consumidor (<1)	Precios de los productos alimentarios comercializados en el MRC	Conforme se vaya sustituyendo el abastecimiento de otras zonas por el abastecimiento local, se eviten costos de comercialización y se traduzcan en precios inferiores. Otro aspecto es que conforme aumento la oferta en el mercado y haya más oferentes, los precios tiendan a disminuir. En relación con los precios, la idea está fundamentada en la necesidad de que la operación del MRMRCH cumpliera la función de intercambio de formación de precios, de tal manera que al contar con un precio mayorista regional las transacciones se realizan con precios regionales y no con precios mayoristas del CENADA el cual incluye costos adicionales tales como el transporte. La evaluación social y económica hace referencia a este tema, de tal manera que disminuciones de precios del 3% en un plazo de 3 años representan cantidades importantes de ahorro en la compra de productos. Esta es una condición más sensible y estratégica.	Parcialmente cumplida
El 80% de la población en el área de influencia del MRCH consume alimentos frescos que se han comercializado a través del mercado	Población abastecida por el MRMRCH en su área de influencia	Como se indicado en reiteradas ocasiones, esto es un proceso de largo plazo, por tanto los productos, efectos e impactos que se van generando se miden en esa misma línea de tiempo. No se ha realizado la evaluación de productos, efectos e impactos y por tanto	No cumplida



Meta	Indicador	Contenido	Valoración
		no se conoce con aproximación que porcentaje de la población, entendida esta como el comprador final, se está viendo beneficiada.	
Se genera una creación de empleo de al menos dos puestos de trabajo directo por vendedor que se ubique en el mercado	Creación de empleo en el MRCH	La generación de empleo al cierre del año 2021 se detalla a continuación: 18 plazas del PIMA, más 10 plazas por servicios tercerizados, más 32 plazas de los concesionarios (2 plazas en promedio por local) para un total de 60 empleos directos y aproximadamente 40 empleos indirectos.	Meta cumplida
El 50 % de los operadores del MRCH está formalizado, a nivel nacional y con la Caja Costarricense de Seguro Social, en el momento de entrada en funcionamiento del mercado.	Formalización y profesionalización del sector	Todos los concesionarios instalados en el mercado están formalmente constituidos y con las formalidades del caso, cito a modo de ejemplo, patente comercial, facturación Hacienda, CCSS.	Meta cumplida
elaboración propia a partir de PIMA.			

Según la información anterior y considerando las cuatro variables, se valoraron un total de 23 metas, de las cuales 15 (65%) fueron cumplidas en su totalidad, 3 (13%) se cumplieron de forma parcial y 5 (22%) no se cumplieron. Lo anterior, se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 2. Cumplimiento total según ámbito de acción**



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al cumplimiento por variables (o ejes de acción) analizadas, sobresale la variable técnica la cual la conforman cuatro metas y las mismas se cumplieron en su totalidad. Las acciones que destacan a nivel de la variable técnica, se llevan a cabo dentro de la infraestructura del mercado y son acciones propias de la dinámica del PIMA (acciones dirigidas a disponer de instalaciones para almacenamiento y venta de productos de calidad, servicios de frío y transporte óptimos y adecuados, etc).

En contraste aparece la variable comercial, la cual está compuesta por un total de nueve metas, de las cuales se han cumplido de manera efectiva un 56% (aquí donde resaltan aspectos como la proliferación de agentes económicos por el lado de la oferta, posicionamiento de los agentes en el mercado, las buenas prácticas comerciales, etc).

Los datos derivados del nivel de cumplimiento de las metas programadas, denotan un nivel de cumplimiento medio el cual obedece en alguna medida al hecho de que la operación del proyecto inició bajo un panorama incierto producto de la situación de pandemia antes señalado, por lo que las metas alcanzadas son producto del esfuerzo y aporte del PIMA y de algunas instituciones del Sector, involucradas a la fecha.

Además de los niveles de avance antes señalados, se pudo evidenciar que institucionalmente se han realizado esfuerzos para dinamizar, potenciar y agilizar más el

mercado a nivel de su área de influencia, sobresaliendo en este sentido la plataforma La Finca Agropecuaria, con la cual se pretende:

La comercialización digital de los productos y la puesta en operación del Modelo de consolidación y distribución de pedidos. Ambos son el complemento de un sistema novedoso de comercialización mayorista, el cual dispone además de rutas claramente identificadas para la distribución de los productos, las cuales a su vez contempla la identificación de los establecimientos interesados en adquirir los productos a través de la plataforma y el modelo de consolidación y distribución de pedidos. (PIMA, 2021, p.127).

El 89% de las personas informantes tienen una opinión positiva de los resultados obtenidos con el proyecto. Señalan que se han realizado esfuerzos para alcanzar lo logrado hasta hoy, esto por cuanto con la pandemia se tuvieron que destinar esfuerzos a la atención de otros temas prioritarios, y el golpe a los potenciales clientes, especialmente de hoteles y restaurantes, detuvo el crecimiento del proyecto.

### 3. Conclusión

Las fases de inversión/ejecución y operación que conforman el proyecto MRMRCH cumplieron todos sus objetivos.

En la fase de **inversión** el proyecto cumplió de manera eficaz su objetivo. Para el componente de infraestructura y equipamiento (producto tradicional de los proyectos de inversión pública), el proyecto contó con un diseño constructivo que cumplió en tiempo y en forma con todos los requisitos solicitados; además diferentes actores participaron de la elaboración de dicho diseño. Respecto al componente de Oferta y Demanda, el diseño del mismo, no contó con el mismo nivel de detalle aplicado al componente de infraestructura.

Se cumplió con los requisitos que se establecen en las Normas Técnicas, Lineamientos y Procedimientos de Inversión Pública, emitidas mediante Decreto Ejecutivo 35374-PLAN. Existió una coordinación minuciosa entre las diferentes instituciones involucradas en esta fase (Mideplan, BCIE, MH, Asamblea Legislativa, Ministerio de la Presidencia, PIMA, MAG), para la obtención del financiamiento externo, cuya aprobación legislativa fue expedita. Aunado a este financiamiento, el proyecto suma recursos nacionales (contrapartida nacional y recursos de los diferentes actores involucrados a través de las cartas de entendimiento) generando la viabilidad completa del proyecto.

Con el financiamiento aprobado el proyecto logró de forma satisfactoria implementar las actividades para llevar a cabo los procesos de licitación necesarios en forma y en tiempo (elaboración de TdRs, concursos nacionales e internacionales y adjudicaciones).

En la **ejecución** se llevó a cabo el componente de construcción de la obra física y equipamiento de la infraestructura, estas acciones se realizaron de acuerdo a lo planificado en el diseño constructivo y en función de lo establecido en las licitaciones correspondientes, generando con esto el espacio físico (nave industrial) donde vienen a interactuar los diferentes agentes económicos.

Lo que respecta al componente de oferta y demanda, se realizaron las actividades programadas tanto por la Comisión Regional para la Oferta del MRMRCH, como las de las consultorías contratadas. Resultado de esto se logró identificar y caracterizar a grupos de la población objetivo y la selección de posibles concesionarios del proyecto. A pesar de haber realizado acciones de acompañamiento, la mayoría de las organizaciones de productores no reunían las condiciones necesarias para ser concesionarias del proyecto (asociatividad, capital de trabajo, gestión empresarial, etc). Situación que da lugar a que los objetivos de este componente no fueran los más satisfactorios en esta fase. Esto obedeció a varias razones:

- En términos relativos hubo menos recursos (financieros) destinados a este componente, además de la capacidad real de las instituciones involucradas en el proyecto.
- Por las características de este componente, su abordaje trasciende la fase de operación, la capacitación y el fortalecimiento de productores requiere tiempo.
- SBD no ve a estas organizaciones como sujetos de crédito.
- Se debía ajustar la oferta al concepto mayorista y a los requisitos de la demanda, asegurando los niveles de producción y productividad, lo cual también requiere de tiempo.
- Primero había que caracterizar la población y luego capacitar.

En la ejecución de los recursos financieros, los incluidos en el PGI se ejecutaron tal y como se planificaron, sin atrasos ni prórrogas, lo que resulta notable en un proyecto de estas características y contrario a otros proyectos e inversión, incluso, se reintegró dinero al Ministerio de Hacienda. Pero los recursos de fuente nacional, a excepción de los aportados por el MAG, por parte de las demás entidades involucradas, no se programaron ni ejecutaron de la forma esperada.

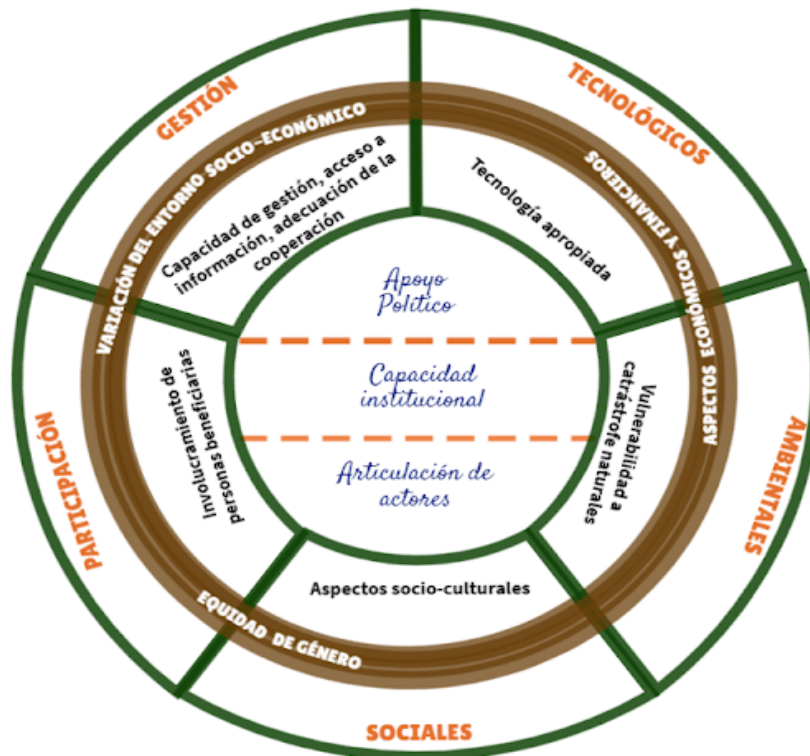
En cuanto a la fase de **operación** del proyecto, a pesar de enfrentar condiciones adversas como la situación de pandemia que ha vivido el país durante un lapso prolongado, así como contar solamente con el aporte de algunas de las instituciones involucradas en este proceso, en dos años de estar operando el proyecto se presenta un panorama alentador en cuanto al logro de los resultados inicialmente establecidos. Los compromisos operativos se han ido alcanzando y se evidencia la oportunidad de continuar fortaleciendo la gestión de la oferta y la demanda del proyecto, todo esto paralelo a los desafíos que ha impuesto la pandemia del COVID-19 en esta región del país. Producto de los esfuerzos que se dan en esta fase se han ido alcanzando las metas establecidas a nivel del PNDIP y a nivel de la planificación estratégica hay un cumplimiento medio del total de metas analizadas sobresaliendo las agrupadas a nivel de las variables técnicas dado que refieren principalmente a acciones propias del PIMA. Situación que denota la necesidad de mayor apropiación por parte de otras entidades involucradas para alcanzar los efectos e impactos que se esperan del proyecto.

### 3.4 ¿En qué medida el proyecto es sostenible?

La sostenibilidad de las intervenciones públicas, siempre va a representar el gran desafío para los gobiernos de turno, por esta razón se debe asegurar, entre otros, dos aspectos o condiciones indispensables como lo son: mejorar la capacidad técnica y financiera de las diferentes entidades involucradas en la gestión y operación de la intervención, y asegurar el apoyo político respectivo de forma tal que se pueda garantizar los servicios o actividades que apuntan a la obtención de los resultados inicialmente propuestos.

Para el abordaje específico del mercado regional, se utiliza como referencia los factores que inciden en la sostenibilidad de un proyecto, adaptando la propuesta de Valera y Santomé (2007) que agrupa cuatro categorías (entorno de la intervención, actores de la intervención, población beneficiaria y diseño de la intervención). Para este proceso de evaluación y con la finalidad de aportar un análisis más integral, se ajustan en lo que se llama un Sistema de Factores de Sostenibilidad, el cual contempla tres tipos de factores (centrales, medios y transversales), tal y como se muestran en la figura 20:

**Figura 20. Sistema de Factores de Sostenibilidad**



Fuente: elaboración propia.

## 1. Factores Centrales

Bajo este concepto se agrupan los factores que condicionan en mayor medida la sostenibilidad del proyecto desde la perspectiva de las personas informantes y el criterio evaluador, lo que implica que la influencia negativa de alguno de los siguientes factores supone una alta probabilidad de la no consecución o duración de los resultados del proyecto:

- Apoyo político.
- Capacidad institucional. Este factor es entendido como la capacidad técnica, de gestión, de recursos y financiera, para desplegar las acciones previstas por las instituciones implicadas en el proyecto.
- Articulación entre actores: La importancia que tiene el grado de coordinación entre los diferentes actores para garantizar los efectos del proyecto en el tiempo

### **Apoyo político**

Como antecedente es importante indicar que durante la revisión documental realizada se pudo constatar el apoyo político hacia este proyecto, ya que desde el 2008 las autoridades del Sector Agropecuario manifestaban interés en descentralizar la comercialización mayorista en otras regiones del país, lo cual se evidencia en el Oficio o DM-138-2008, del 8 de febrero del 2008, en donde el jerarca de turno, le informa al Director Regional del MAG, la necesidad de apoyar los estudios de pre inversión para la construcción y puesta en operación de un Mercado Regional Mayorista en la Región Chorotega.

Desde su etapa de pre inversión e inversión, el proyecto se caracterizó por contar con un entorno político favorable (sistema normativo legal que respalda de manera suficiente su operación, soporte de las instituciones públicas hacia las acciones del proyecto, inserción y compatibilidad del proyecto con otras intervenciones públicas, encuadre de visión de desarrollo nacional-regional, entre otros aspectos), tal y como se dijo en la pregunta 1. Este hallazgo fue posible confirmarlo también en las opiniones de las personas participantes tanto a nivel de las entrevistas como de los grupos focales, en donde se reitera que el MRMRCH contaba con el respaldo necesario de los jefes de turno.

(...)Desde el 2008 el Ministro MAG da la directriz de hacer un estudio de mercado para ver factibilidad del mercado en la región, con resultados favorables. Luego se hace Estudio de Prefactibilidad con resultados positivos... En esta fase, el proyecto recibió mucho apoyo de la parte política y lo veían como un foco de desarrollo. (Informante 4, comunicación personal, 31 de mayo 2021).

No obstante, en la actualidad, este factor se encuentra debilitado<sup>37</sup> dado el grado de respaldo por parte de la rectoría del sector, quien a su criterio el proyecto presenta ciertas debilidades para la solución del problema identificado, es decir, que el modelo lógico del proyecto no está de acuerdo a las necesidades y características socioeconómicas y culturales de la población afectada.

Los fallos tienen que ver desde el principio, de la concepción de cómo se pensó que iba a funcionar el mercado y se quiso emular el funcionamiento del PIMA CENADA, y efectivamente no tenía nada que ver, o sea, las condiciones climatológicas, las disposiciones sociales, los tipos de productos, las actividades empresariales, todo era total y absolutamente distinto(...) es un conjunto de desaciertos a la hora de plantearlo y desarrollarlo(...) la génesis del problema está en la concepción del proyecto.

---

<sup>37</sup> Es importante aclarar que el apoyo político puede analizarse desde varias ópticas. En los siguientes párrafos el análisis se centra desde el ejercicio de toma de decisiones que se lleva a cabo desde este ámbito.

Existe un padecimiento endémico que tiene hoy la agricultura nacional que es la poca capacidad organizativa, la poca capacidad operativa, administrativa, o sea el concepto agro empresarial que debe reinar en las explotaciones productivas y agrícolas es incipiente, primero se debe desarrollar esas capacidades para generar volumen calidad uniformidad y disponibilidad del producto, y esto es parte de lo que los estudios no contempla y que por eso no cumple finalmente su objetivo. (Informante 1, comunicación personal, 06 julio 2021).

Esa disminución del apoyo político, vino a incidir en la capacidad institucional, en la apropiación del proyecto por parte de los actores involucrados, en la programación de recursos institucionales destinados al proyecto, y en el seguimiento integral, entre otros.

Por decisiones políticas, la rectoría del sector asume un rol protagónico, un acercamiento con Casa Presidencial (Despacho Primera Dama) y deciden realizar un cambio en la coordinación de la comisión encargada del abordaje de las actividades del proyecto. Esta situación es vista por la UEP como un factor que les asigna un rol más pasivo en comparación con lo señalado inicialmente en la Ley.

“(…)llegó en momento de cambio de gobierno, nuevas personas se unen, y la Unidad Ejecutora del Proyecto no fue a la fuente principal para saber cómo iba el proyecto... se dieron nuevas formas de gestionar la oferta y la demanda: Se cambiaron los objetivos, la forma de ver, hubo reuniones con Casa Presidencial y MAG, pero ya la Unidad Ejecutora del Proyecto no tenía injerencia sobre la oferta y la demanda (solo la Fundación Ciudadanía Activa). El trabajo de Fundación Ciudadanía Activa fue manejado por Casa Presidencial y la Comisión Central que tienen la región y la gerencia, ya la UEP daba aportes y ayuda pero no como coordinador del tema...en la medida que cambia la regla del juego y la coordinación se desvirtúa o cambia, es donde se sale del esquema original.” (Grupo Focal 3, comunicación personal, 23 junio 2021).

(...)el componente de la gestión de oferta y demanda fue asumido por los Despachos del Señor Ministro de Agricultura y Ganadería y la señora Vice Ministra del mismo ministerio, quienes solicitaron a la Fundación Ciudadanía Activa, un replanteamiento del plan de trabajo con una metodología diferente de abordaje a la que estaba formalmente planteada y aprobada. Dicha metodología varió por completo las condiciones que se venían gestionando alrededor del componente de vinculación de oferta y demanda... A la UEP se le relegó como gestor técnico fundamental del proyecto, se le limitó en su capacidad para gestionar y tomar decisiones. (PIMA, 2021, p.21).

El apoyo político continuó disminuyendo cuando a nivel del Despacho no se asigna quien sustituya el rol que venía desempeñando la Viceministra de turno ante su partida a otra institución pública. Desde la misma Comisión Regional actual, reconocen que ese acompañamiento disminuyó.

(...)el apoyo político se disminuyó desde que se fue la Viceministra (encargada del Mercado Regional Chorotega), ella coordinaba con los jefes a nivel central de cada entidad(...) a partir de ahí, el trabajo de la Comisión Regional bajó...las actividades actuales se dan por iniciativa de los Directores Regionales que las han incorporado dentro de sus rutinas de trabajo, como instituciones del Sector Agro, aun cuando no tienen recursos exclusivos para eso, trabajan con lo que tienen

para atender como entidad agropecuaria, pero no está esa persona que les pida cuentas desde arriba. (Informante 8, comunicación personal, 10 junio 2021).

### **Capacidad institucional**

Aun cuando las instituciones del Sector Agropecuario, académico y social destacadas en la región colaboraban en el desarrollo de diferentes actividades en pro del MRMRCH y se disponía de directrices y normativa que buscaba facilitar elementos o aportes para gestionar el proyecto, se pudo evidenciar que la capacidad institucional de parte de cada una de las diferentes entidades involucradas en el proyecto no estaba totalmente consolidada, tal y como se evidenció en sección de compromisos institucionales de la pregunta 2.

Esta situación también es compartida por la mayor parte de las personas entrevistadas cuando indican que faltó consolidar más esa capacidad institucional alrededor del proyecto para que de esta forma se lograra esa apropiación con el Mercado, es decir que cada entidad participante planificara y movilizara acciones en pro de los objetivos del MRMRCH.

“Existió una deficiencia en cuanto a la disponibilidad de personal para el acompañamiento a los productores, faltó que algunos funcionarios estuvieran exclusivamente en el proyecto(...) el proceso para dar acompañamiento es muy lento, por las limitaciones de recursos, y la cantidad de personas es limitada.

Es importante que las instituciones públicas asignen recursos específicos para un proyecto como este(...) y apoyo financiero a la medida, es importante la capacitación del recurso humano institucional”. (Informante 6, comunicación personal, 09 junio 2021).

Fue una fase de mucha presión ya que hubo que readecuar los recursos institucionales para ajustarse al mercado, pienso que esta situación la vivieron todas las instituciones involucradas (Informante 10, comunicación personal, 11 junio 2021).

Ante un escenario como este, entra en juego el dinamismo, la iniciativa y la habilidad a nivel institucional para generar la búsqueda de los recursos necesarios y la disponibilidad de tiempo adecuada para facilitar y agilizar el proyecto.

Producto de la valoración de la información, se pudo comprobar (tal y como se analizó ampliamente en la pregunta 1 y 3) que los recursos del PGI para el proyecto estaban destinados mayormente para la construcción de la obra física y en menor medida para atender el componente de oferta y demanda. Las diferentes entidades involucradas tuvieron que realizar ajustes a nivel interno y con los recursos de su presupuesto ordinario, atender las acciones que fuesen dirigidas a aportar al MRMRCH.

Este es un proyecto integral, que si bien es cierto ha sido liderado por el PIMA, posterior a la firma de los compromisos institucionales, no se dio una definición segregada de los roles y responsabilidades de cada uno de las entidades participantes, no solo las entidades del Sector Agropecuario, sino también las de otros sectores involucrados. Lo anterior, no se reflejó ni en la planificación institucional, ni en la planificación intersectorial, de forma tal que se reflejara cómo y cuándo integrarse al proyecto.



Las entidades que no estaban dentro del Sector Agropecuario pero que aportaban al proyecto, señalan que existen debilidades en cuanto a la capacidad institucional que tiene el proyecto en términos técnicos y de gestión para operacionalizar esta intervención pública de manera adecuada. Por ejemplo, la capacidad de gestión de algunas de las entidades involucradas varió, en el caso de la UEP esta capacidad disminuyó.

Esta posición es externada por todos los actores participantes tanto en entrevistas como en grupos focales.

(...)Desde el PIMA se coordinó con todas las unidades de planificación de todas las instituciones involucradas y se realizó una matriz de aportes institucionales, con el fin de cada institución incluyera en sus planes de trabajo sus responsabilidades, para dar "una atención integral y oportuna al proyecto...pero a partir de ese momento el apoyo político bajó...con el cambio de gobierno el proyecto perdió viabilidad. (Informante 4, comunicación personal, 31 mayo 2021).

Mejor planificación interinstitucional y de recursos en un plan maestro y que se socialice para hacerle aportes(...) tener con claridad los roles y responsables definidos de cada institución, y que las directrices no queden en el aire, sino la existencia de compromisos. (Informante 9, comunicación personal, 11 junio 2021).

Uno de los vacíos en la capacidad institucional y que atentan contra la sostenibilidad del proyecto, es precisamente que en los instrumentos de planificación de las instituciones involucradas en el abordaje de esta intervención pública, no hay un compromiso explícito de metas o indicadores que apunten de manera directa a la atención de acciones específicas para dinamizar el mercado, solamente en la planificación operativa del PIMA es que se atribuyen responsabilidades directas al cumplimiento de los resultados del mercado en el tiempo.

### **Articulación entre actores**

Son varios los factores necesarios para que los procesos de articulación entre los actores faciliten la sostenibilidad de una intervención pública. Destacan, entre otros, el compromiso entre las partes involucradas, la toma de decisiones en conjunto, la concientización y motivación entre los actores involucrados. En tanto estos procesos sean alcanzados con éxito, se darán las condiciones necesarias para asegurar la sostenibilidad del proyecto como tal. Y es que para la atención de cualquier problemática se requiere de un trabajo articulado entre los responsables sectoriales e institucionales, para encontrar así soluciones integrales.

Tal y como se indicó en la pregunta 2, por la dinámica propia de las instituciones en la región desde antes de iniciarse con el proyecto ya se mantenían procesos de coordinación producto de la dinámica propia de estas entidades, pero evidentemente la llegada del MRMRCH vino a integrar y fortalecer más esas relaciones interinstitucionales. Consolidar el engranaje institucional ayuda a mantener y formalizar la gobernanza del proyecto, lo que viene a representar un soporte para la sostenibilidad del mismo. Y es que precisamente por las características propias del proyecto se buscaba la consolidación de la articulación interinstitucional de manera tal, que el proyecto fuese integral y se facilitara su operación en el tiempo.

Desde el 2008 con el abordaje que se da a la fase de preinversión del proyecto se empieza a dar ese amalgamamiento. Oficios como el DM-614-2014, DM-554-14 y UE-049-15, reflejaban el apoyo político existente en ese momento y este a su vez esto propició la articulación entre las instituciones del sector agropecuario, sector social y la academia, buscando todo esto una atención integral al proyecto MRMRCH. Esa articulación viene a consolidarse más con la constitución de la Comisión Regional que atendía el componente de oferta y demanda para este proyecto. La articulación dio lugar a agendas de trabajo consensuadas, la programación de reuniones y el seguimiento a los acuerdos establecidos.

Una forma de validar este hallazgo es precisamente con la opinión de las personas consultadas en este proceso de evaluación, donde la mayoría de los entrevistados y participantes de grupos focales concuerdan que la decisión gubernamental de instaurar el mercado en la región, fortaleció la articulación entre actores.

Se generó un cambio en donde todas las entidades gubernamentales y privadas de Guanacaste estaban trabajando en conjunto con el mismo objetivo. El mercado vino a establecer una sinergia de trabajo en la provincia. (Informante 16, comunicación personal, 05 julio 2021).

La coordinación entre instituciones con el proyecto mejoró, se ha mantenido durante todo el proyecto a través de la comisión regional. (Informante 6, comunicación personal, 09 junio 2021).

La plataforma sectorial regional es de primera mano es la que debe llevar todo este proceso(...) el PIMA debe ir de la mano con las demás instituciones, porque el PIMA no tiene los recursos suficientes para el Mercado, el PIMA no tiene la experiencia de lo que hace el CNP, no tiene los recursos que tiene el INDER(...) el PIMA es la infraestructura para que llegue la oferta y la demanda(...) son las otras instituciones del Sector Agro las que tienen identificadas las organizaciones, porque "el PIMA no tiene presencia regional(...) La cantidad de actores no ha dificultado el accionar, más bien el MRMRCH ha venido a dar una mejor planificación del Sector Agropecuario(...) hay una coherencia entre el MRMRCH y otras intervenciones de otras instituciones, hay alineación(...)el MRMRCH vino a obligar a una articulación como Sector para salir adelante. (Informante 8, comunicación personal, 10 junio 2021).

Según la revisión documental, se pudo constatar que esta Comisión Regional trabajó de forma coordinada hasta finales del 2018 y a partir del 2019 hay un giro en el proceso de trabajo que se traía (como se mencionó en la pregunta 3). A criterio de los actores consultados a partir de ese momento el panorama cambió y el acompañamiento político no era el mismo "se buscaba dar una atención integral y oportuna al proyecto...pero a partir de ese momento el apoyo político bajó(...)" "con el cambio de gobierno el proyecto perdió viabilidad" (Informante 4, comunicación personal, 31 mayo 2021).

A marzo del 2022, la Comisión Regional sigue trabajando y está integrada por Directores Regionales (MAG, INDER, CNP, PIMA e INCOPECA), la coordinación de la misma recae en el INDER y se indica desde esta entidad que hay muchas actividades que atender del Sector Agropecuario por lo que se dan limitantes para abordar las acciones del Mercado Regional. Como entidades agropecuarias aportan al mercado de acuerdo a su dinámica propia, así se maneja la articulación hoy para atender las acciones referentes al proyecto.

Ahora bien, cuando existe un componente de oferta y demanda el cual es muy amplio se evidencia la necesidad de que la coordinación de este proceso esté en manos desde la rectoría del Sector Agropecuario que por sus características y experiencia a nivel del área de influencia del proyecto, asuma este liderazgo, de paso garantice la consolidación de la articulación entre actores y mediante su actuación logre asegurar la sostenibilidad en el tiempo del MRMRCH. Esto, también es el sentir de la mayoría de las personas consultadas.

La articulación en negocios debería asumirla el PIMA, que es el líder en el tema y de éste debería venir toda la articulación(...) pero el PIMA al ser un programa algunas veces no le dan las condiciones para coordinar". (Informante 2, consulta personal, 11 junio 2021)

El PIMA debe ir de la mano con las demás instituciones, porque el PIMA no tiene los recursos suficientes para el Mercado, el PIMA no tiene la experiencia de lo que *hace el CNP*, no tiene los recursos que tiene el INDER, el PIMA es la infraestructura para que llegue la oferta y la demanda. Son las otras instituciones del sector agro las que tienen identificadas las organizaciones, porque el PIMA no tiene presencia regional. (Informante 8, consulta personal, 10 junio 2021)

Falta de apoyo político del MAG pues quien debería liderar este proceso en la región no se ve haciéndolo sino otra institución (INDER), sin embargo al no tener recursos, lo limita también y ha quedado relegado a pesar de ser el rector del Sector. (Informante 9, consulta personal, 11 junio 2021)

## 2. Factores medios

Hay que resaltar que estos factores condicionan medianamente la sostenibilidad del proyecto, de ahí la necesidad de considerarlos también en este análisis. Aun cuando pueden ser muchos los factores medios que limitan la sostenibilidad de una intervención pública, en el caso específico del MRMRCH, por las particularidades y características que este presenta, se consideran los siguientes:

### **Acceso de la información:**

En este caso sobresale específicamente lo referente a los mecanismos de seguimiento que disponga el proyecto. Estos insumos deben plantearse desde la fase misma de diseño (preinversión) del proyecto, de forma tal que se puedan reportar los avances de los objetivos establecidos inicialmente de cara a los resultados que se pretende obtener, mediante la valoración de metas e indicadores. En este sentido, el seguimiento debe ser permanente de forma tal que pueda brindar insumo para sustentar la toma de decisiones en los distintos niveles del proyecto y de paso asegure su sostenibilidad.

En términos de seguimiento hay que rescatar que durante el proceso de valoración de los resultados, (pregunta 3), las metas e indicadores analizados, presentan algunas inconsistencias a nivel metodológico, algunas están planteadas de forma muy general, técnicamente no son claras y precisas lo que viene a afectar a la hora de valorar el nivel de avance y por tanto el alcance real de los resultados inicialmente programados. Ejemplo de esto es lo siguiente:

- *Al menos un 40% de las empresas que operan en el MRMRCH incorporan un sistema de gestión de buenas prácticas de higiene e inocuidad. Según los documentos revisados el mercado se crea justamente para solventar los problemas de higiene e inocuidad presente en la comercialización de productos que se da en el área de influencia del proyecto, razón por la cual todas las empresas que ingresen al mercado deben cumplir con estos requisitos.*
- *El 75% de los usuarios del mercado clasifica las partidas de los productos que comercializa en lotes homogéneos, según los tipos, categorías, clases y normas establecidas a tal efecto, al final de año 1 de entrada en funcionamiento del mercado. Al igual que el caso anterior, todas las empresas u organizaciones que ingresan como concesionarias al mercado deben cumplir con estos requisitos de normalización y tipificación.*
- *Los niveles de morosidad se sitúan por debajo del 5%, en el primer año de funcionamiento del mercado. Indicador: Gestión financiera del MRC. Metodológicamente para este indicador se debe ajustar su redacción, dado que la gestión financiera es un ámbito muy amplio.*

Aun cuando se están realizando esfuerzos por dar seguimiento con base a los indicadores establecidos inicialmente, como ya se mencionó, algunos estos presentan debilidades desde su concepción, afectando por tanto su seguimiento en cuanto nivel de avance.

El alcance de los resultados antes analizados se facilita en tanto se disponga de un sistema de seguimiento consolidado, robusto el cual genere información útil que enriquezca el análisis y la valoración de acciones que puedan optimizar la gestión y por tanto el alcance de los resultados esperados.

A nivel de las consultas realizadas, también se hace sentir la ausencia de un sistema de seguimiento consolidado.

La información la maneja PIMA, pero no sabe si cuentan con un sistema de seguimiento, el Director informa en las reuniones el comportamiento del mercado, ventas y toneladas, pero ellos llevan los datos. (Informante 6, comunicación personal, 09 junio 2021).

Las instituciones participantes en general, el Mercado no les indica si hay algunos instrumentos de seguimiento, se da cierto acercamiento en esa línea con una comisión (MAG-INDER-CNP-PIMA) que sigue trabajando. Pero para ser tomadores de decisión no se les involucra al total de instituciones. Pero debería de haber instrumentos y que cada tres meses el PIMA rinda un informe a todas las instituciones del Sector Agropecuario sobre los resultados que se vienen dando y a partir de esa retroalimentación tomar decisiones. (Informante 8, comunicación personal, 10 junio 2021).

Mideplan debió dar seguimiento a las distintas fases del cumplimiento del proceso que va ser de beneficio para tantas personas, no que Mideplan se meta en los ámbitos propios del MAG, pero sobre esa propuesta revisar que se estén

cumpliendo los objetivos entre todos. (Informante 15, comunicación personal, 08 junio 2021).

Producto del análisis documental, se pudo comprobar que no existe a nivel institucional (PIMA) ni sectorial, un sistema de seguimiento y evaluación que aborde de forma metódica los alcances del MRMRCH. Tal y como lo indican los actores consultados existen algunos indicios de elementos que buscan dar seguimiento al proyecto (correos electrónicos, un excel, informes, etc), con el inconveniente de que estas “herramientas” no permiten conocer de forma clara y precisa cual es el nivel de cumplimiento de los objetivos, las metas y los indicadores establecidos. Situación que debilita la información con la que se sustenta la toma de decisiones, la mejora de la gestión y en última instancia la atención real de las necesidades de la población beneficiaria de la intervención.

En términos de acceso a la información, existen otras variables que contribuyen a la sostenibilidad del proyecto y es el hecho de difundir no solo los servicios que brinda el mercado regional, sino también cualquier cambio o ajuste que se lleve a cabo en la operación del mismo. Esta difusión llega a todos los beneficiarios que tenga el proyecto y es visto como un proceso de comunicación articulado y coherente. La utilización de elementos audiovisuales, redes sociales, prensa nacional-regional y hasta eventos de promoción dentro del mismo mercado, representa soporte para la sostenibilidad del proyecto. La idea es compenetrar cada día más el proyecto con los usuarios y hacer desaparecer cualquier sentimiento de incredulidad que surja entre los consumidores, asegurando fidelidad hacia el proyecto en el tiempo.

### **Participación de los beneficiarios**

Hay que resaltar que el proyecto siempre aclara que se tuvo una dimensión social, es decir, se dio prioridad a las organizaciones de productores y productoras del área de influencia, pero también desde su inicio se pretendía el involucramiento de la empresa privada. En la revisión documental que se realizó, se pudo evidenciar que se generaron espacios de participación con todos estos actores. Los actores consultados, coincidían con lo anterior:

PIMA trató de abarcar la mayor cantidad de población objetivo en la región... se socializó la información con la población, pero no necesariamente la población podía entrar(...) lo que se quería es que la gente supiera sobre este proceso...se mapeaba a cuáles productores podrían ir abarcando(...) se les explicó cómo podía ser el ingreso al mercado, se les entregó manuales del paso a paso de cómo entrar. (Informante 12, comunicación personal, 15 junio 2021).

Participaron aportando información representantes de productores de toda la región, representantes de los comparadores institucionales, CATURGA, representantes de los intermediarios (Informante 4, comunicación personal, 31 mayo 2021).

Si bien es cierto, actualmente se sigue dando un acercamiento de parte de las instituciones del sector agropecuario y otros sectores hacia los beneficiarios del proyecto mediante el abordaje del tratamiento del componente de oferta y demanda, hay todavía vacíos que atender. En tanto se logre esa apropiación, con mayor razón se puede sustentar la sostenibilidad del proyecto, por ejemplo, la atención que se preste desde la institucionalidad a aspectos socio-culturales presentes en la región es fundamental ya que

la asociatividad o capacidad organizativa de las organizaciones de productores y productoras sigue siendo un elemento frágil en la zona de influencia del proyecto que sin duda continua dificultando la posibilidad de ingreso al mercado de estas organizaciones. Este criterio es compartido por muchas de las personas entrevistadas.

(...)la incredulidad, las organizaciones tenían cultura de trabajo diferente, actividades muy pequeñas para ellos, financiamiento, fortalecer organizaciones (legales y administrativas), inclemencias del tiempo, actividades agro poco diversificadas (había que diversificarlas)(...) La gente no comprende lo que es hacer estos encadenamientos porque para esto se necesita de alianzas virtuosas y que a veces no se tiene claridad en el tema. Las organizaciones estaban en un proceso de crecimiento...se está rompiendo con lo tradicional, con la cultura de los Guanacastecos, esto es comercio, comercio organizado y comercio formal (Grupo Focal 3, comunicación personal, 23 junio 2021).

Lo anterior, lleva a pensar en la necesidad de fomentar una cultura en la región de apropiación y concepción del mercado como una oportunidad para su propio desarrollo.

## **Tecnología**

Utilizar la tecnología en la agricultura genera muchos beneficios, permite, conciliar la producción con el medio ambiente, logrando de paso mejores resultados de productividad, trazabilidad y sostenibilidad. Además, permite a las empresas y organizaciones ser más eficientes, rentables y respetuosas con el medio ambiente. En general, la tecnología puede ser vista en la agricultura como un factor elemental para la seguridad alimentaria de las poblaciones. Por tanto este es otro elemento positivo en términos de sostenibilidad a tomar en cuenta en este proyecto.

También, se debe tener presente que los efectos derivados del cambio climático, evidentemente pueden alterar la producción y la productividad agrícola de diferentes maneras, repercutiendo esto en abastecimiento y la comercialización de alimentos y en esto hay que considerar por tanto las características geográficas y climáticas en donde está ubicado este proyecto. Ante escenarios como este, el MRMRCH dispone de elementos a favor en términos de desarrollo de capacidades en tecnología, si se considera que a nivel de los actores participantes se cuenta con entidades como el INTA, el SENASA, la ONS (sector agropecuario), además de centros de investigación instaurados a nivel de la academia. La coordinación conjunta de estos, genera beneficios dando como resultado un mejoramiento de la inocuidad y trazabilidad de los alimentos repercutiendo esto en la salud de los consumidores, el mejoramiento en la calidad de las semillas aportando con esto en la extensión de áreas cultivadas e incremento de la producción, y otros aportes más que vienen a favorecer de manera directa a los beneficiarios directos e indirectos de este proyecto y a la sostenibilidad del mismo.

Otro beneficio en términos tecnológicos, lo representa la red de frío de que dispone el proyecto, la cual representa una innovación tecnológica en sistemas de refrigeración, y constituye un área más segura para los clientes, productores y cualquier tipo de organización que deseen utilizar este servicio. Representa esta alternativa, la garantía de una cadena de frío óptima que garantiza la frescura de los productos almacenados en el mercado regional.

En línea con lo anterior, vale resaltar el aporte brinda esta Red de Frío, ya que se facilitan espacios para almacenaje que a su vez facilitan el proceso de distribución de los productos. Desde que inicia la operación del mercado, este servicio se ofrece tanto a concesionarios como a otros agentes económicos, es decir, hay una apertura completa a clientes en general. La demanda de estos espacios no está solamente ligada a los concesionarios que van a estar físicamente ocupando un puesto en el mercado, si no que alcanza para atender a otros operadores o industrias que se ubiquen en el área de influencia del MRMRCH. Las condiciones que ofrece la región donde se asienta hoy el mercado con grandes empresas instauradas en la zona, un aeropuerto internacional y el auge de grandes complejos hoteleros en zonas de playa, hacen que este servicio de la red de frío, sea un elemento de peso para asegurar en parte la sostenibilidad del proyecto en el tiempo. Poco a poco, según lo indica la administración del proyecto, este servicio se va afianzando y ganando adeptos y junto a los otros servicios que brinda el mercado hoy son difundidos a nivel del área de influencia del proyecto y es una tarea que debe ser permanente en el tiempo.

El proyecto también saca beneficio de la tecnología con la instalación del sistema fotovoltaico para la generación de energía a partir de la radiación solar, lo cual aporta un 35 % de la demanda total, el sistema tiene capacidad de producir 250 kw, energía que es producida con más de 700 paneles instalados. La utilización de esta tecnología le representa sostenibilidad financiera para el proyecto, dado que se genera un ahorro mensual aproximado de ₡ 1.800.000 (un millón ochocientos mil colones).

### 3. Factores transversales

Estos factores se refieren a la afectación positiva o negativa que sobre la sostenibilidad puedan generar aquellas variaciones que se den en el entorno en el que se desarrolla el proyecto. Ninguna intervención pública puede aislarse del entorno en el que se encuentra inmersa, y hay que recordar que el entorno es dinámico y cambia con el tiempo y estos cambios generalmente acarrear consecuencias en su operación.

El MRMRCH no está ajeno a esto, ya que el entorno incidió de forma negativa con el surgimiento de la situación de pandemia a nivel nacional, lo cual tuvo repercusiones sobre el planteamiento financiero que inicialmente tenía el proyecto. Otro aspecto a destacar lo representan los efectos de la aplicación de la regla fiscal producto de la crisis financiera que vive el país, la cual vino a limitar las iniciativas o las acciones que se pretendía emprender en pro del mejoramiento de la operación del proyecto. Aunado a esto, hay que recordar que a partir de este año la administración del proyecto no dispondrá de los recursos financieros que venía recibiendo de parte del MAG como soporte para el mantenimiento y la operación del mercado.

Para los tomadores de decisión este panorama representa un desafío respecto a cómo garantizar la sostenibilidad financiera del MRMRCH. Ante este horizonte la incertidumbre gira en torno a cómo hacer que el proyecto llegue a ser auto sostenible cuando las condiciones socioeconómicas del país se han visto severamente afectadas en los últimos años. La esperanza está en que la economía costarricense pueda tener un proceso gradual de recuperación a partir de este momento y sus indicadores o variables arrojen datos que vengán a generar confianza y credibilidad.

Finalmente, respecto a la equidad de género, se pudo constatar que el proyecto no incorpora esta variable, por lo tanto se sugiere que la misma sea tomada en

consideración, logrando con esto que el proyecto estimule procesos de empoderamiento buscando avances en la equidad e igualdad entre los géneros.

## 4. Conclusión

En cuanto a los factores centrales que determinan la sostenibilidad del proyecto MRMRCH hay que señalar que en el caso del apoyo político, el mismo ha sido variante. En sus dos primeras fases (Preinversión e Inversión/Ejecución) este aporte fue sustantivo, pero ya luego cambia considerablemente durante la fase de operación. A partir de esta fase, se da un distanciamiento que en alguna medida condiciona el accionar de esta intervención pública y para este proyecto, como en cualquier otro, el apoyo político es fundamental para lograr sostenibilidad en el tiempo.

Otro elemento que se ha visto afectado es la capacidad institucional de las entidades involucradas en el mismo. Varios factores inciden en lo anterior, el apoyo político cambiante que ha existido durante las diferentes fases del proyecto, la falta de apropiación hacia el proyecto de cada uno de los encargados de las diferentes entidades en la región, el no haber consolidado a la fecha una figura que lidere la coordinación del proceso, además de no contar con recursos específicos para destinar de forma directa al alcance de los resultados del proyecto.

Aunado a lo anterior, se presenta un debilitamiento del modelo de gobernanza lo cual ha repercutido en la articulación de los actores involucrados y esto trae como consecuencia una coherencia pasiva en la articulación y comunicación del proyecto y en tanto esto se mantenga se desvanece la posibilidad de abordar este proyecto de manera integral, con aporte de todos los involucrados, facilitando el alcance de los resultados y su sostenibilidad.

Con respecto a los factores medios, no hay una consolidación de estos, el acceso a la información presenta debilidades por cuanto existe una baja comunicación de los servicios que ofrece el proyecto a todos sus beneficiarios lo cual da como resultado poca credibilidad de éstos hacia el proyecto. En este mismo ámbito no existe un sistema de seguimiento debidamente estructurado y consolidado, que valore el nivel de avance de los resultados, lo cual obstaculiza la toma de decisiones, la mejora de la gestión y la operación del proyecto.

Asimismo, la participación de los beneficiarios dentro de la fase de operación es débil, no se ha logrado generar un sentimiento de apropiación de peso en donde éstos se sientan parte del proyecto. Los procesos participativos generan dinámicas de aprendizaje e innovación que refuerzan la sostenibilidad del MRMRCH.

En cuanto a la tecnología empleada por el proyecto, se dan esfuerzos por incorporar la misma facilitando la operación de los servicios que brinda el mercado hacia sus usuarios, ejemplo de ello la plataforma La Finca, red de frío, el aprovechamiento de la energía solar. Sin duda, la innovación tecnológica viene a garantizar que el proyecto permanezca en el tiempo ofreciendo cada día mayores beneficios a los diferentes tipos de usuario que esta intervención tiene.

Adicional a lo anterior, hay factores transversales que el MRMRCH enfrenta y que también determinan condicionan la sostenibilidad de éste. Surgen elementos dentro de su entorno que vinieron y vendrán a obstaculizar los resultados programados inicialmente, en



este caso la fase de operación fue directamente afectada tanto por la pandemia, como por las consecuencias derivadas de la aplicación de la normativa fiscal.

Este panorama trae como consecuencia que se genere una atmósfera de incertidumbre alrededor de las proyecciones financieras establecidas inicialmente, así como un debilitamiento de su operación producto de las restricciones presupuestarias emitidas por las autoridades de Gobierno de turno. Además, por las particularidades de la zona geográfica donde se ubica el proyecto hay que considerar situaciones de carácter ambiental (sequías) que podrían darse en adelante y que atentan contra su sostenibilidad. Todos estos vacíos encontrados a nivel de los diferentes factores analizados (centrales, medios y transversales) representan un reto para la sostenibilidad del MRMRCH en el tiempo. El abordaje y la mejora de cada uno de los elementos que a hoy continúan afectando estos factores, por parte de los jefes de turno en coordinación con los niveles técnicos puede representar el camino correcto para asegurar la consolidación de la operación del proyecto, logrando con esto su sostenibilidad, y por tanto el alcance los objetivos que dieron lugar a esta intervención pública.

## CAPÍTULO 4. RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones se plantean en reconocimiento de que actualmente el proyecto se encuentra en su fase de operación y su conceptualización es integral, es decir, para el logro del objetivo general, el proyecto requiere del involucramiento activo de la Rectoría del Sector Agropecuario y sus 11 instituciones, SEPSA como actor estratégico que facilita la coordinación, articulación del quehacer sectorial y el seguimiento de sus intervenciones, de igual forma, de las demás instituciones del sector económico, social y académico con sede regional involucradas en el proyecto, por lo que las recomendaciones se dirigen a los actores citados.

Para la operacionalización de estas recomendaciones, se sugiere se abra un espacio de diálogo y decisión a diferentes actores, con el fin de que la puesta en marcha de las mismas, sea lo más realista posible y su apropiación alcance niveles deseables y su cumplimiento se concrete. Además, que dicho espacio de trabajo y diálogo sean coordinados por el MAG (rol de rectoría), SEPSA (dado el rol especificado arriba), INDER (actual coordinador de la comisión del proyecto en la región) y PIMA (institución que ejecuta la operacionalización del mercado como espacio físico de encuentro de los oferentes y demandantes de productos agropecuarios).

Las recomendaciones se agregan en seis grandes temas, y cada uno de ellos desglosa elementos para su puesta en marcha.

### 1. Recomendaciones para el Proyecto MRMRCH

1. Ajustar la estructura programática y causal de la intervención de manera consensuada entre los diferentes actores involucrados con la finalidad de que el proyecto cuente con un diseño más consistente que brinde los elementos necesarios para su operación, considerando con especial atención la definición de la población objetivo y la congruencia entre los diferentes elementos de la lógica

causal. Se considera que por la diversidad de acciones y cambios esperados que el proyecto genera, así como la sincronía de estos, ilustrativamente el instrumento de teoría de cambios, es una representación más acorde al diseño del proyecto.

2. Fortalecer el modelo de gobernanza del proyecto, a partir de las siguientes acciones:
  - 2.1 Sensibilización política a favor del proyecto para los próximos gobiernos de turno, asegurando la continuidad de la operación y la sostenibilidad del mismo.
  - 2.2 Revisión y consolidación de la figura encargada del liderazgo del MRMRCH durante la fase de operación del proyecto, la cual deberá coordinar los procesos estratégicos y operativos del proyecto, así como los componentes de infraestructura y equipamiento y gestión de la oferta y demanda. Este liderazgo debe posicionarse en dos ámbitos de gestión: nivel central y nivel regional (institución y comisión). Se visualiza que este liderazgo recaiga en la rectoría del Sector Agropecuario, dado que el mismo es un proyecto que requiere del aporte de las instituciones que conforman dicho sector y otras instituciones del sector económico y social.

Como complemento a lo anterior, es necesario realizar una re-definición de los actores relacionados con el proyecto, involucrando instituciones del Sector Agropecuario, Social, Económico y Académico, tanto de alcance central como regional, comisiones específicas para el proyecto, espacios de coordinación regional (COREDES, CIRS), y nueva normativa existente (Ley de Desarrollo Regional N°10096), representantes de los diferentes grupos de la población objetivo y cualquier otro actor que tenga el potencial de dinamizar el proyecto en su fase de operación. Esto implica clarificar sus roles, funciones (individuales y colectivas), capacidades institucionales con los que se cuenta para ejecutar dichas funciones. En la asignación de estas funciones debe abarcarse la operación de todos los componentes del proyecto.

- 2.3 Consolidación del modelo de gobernanza en documentos formales sobre el proyecto así como en los instrumentos de planificación que sea necesario. Posterior a este proceso, llevar a cabo su oficialización y comunicación entre los diferentes actores participantes.
3. Generar espacios de diálogo y participación entre los diferentes actores del proyecto con la finalidad de fortalecer la apropiación hacia el mismo (tanto a nivel político, institucional y de la población objetivo), incentivar soluciones y procesos de mejora continua desde las voces y decisiones de los abastecedores y desbastadores, incidiendo estos elementos en la sostenibilidad del proyecto desde una perspectiva participativa y de desarrollo regional-territorial.

4. Construir e implementar un sistema de seguimiento y evaluación que facilite la identificación, análisis y valoración de los avances del proyecto.
  - 4.1 La construcción del sistema podrá tomar como punto de partida los ajustes realizados a la estructura programática, lógica causal y modelo de gobernanza, sugeridos en las recomendaciones anteriores. Asimismo, la Guía para el seguimiento de intervenciones públicas (Mideplan, 2021).
  - 4.2 Aprovechamiento de la experiencia y alcance de SEPSA y COREDES como figuras de carácter interinstitucionales o intersectoriales que consoliden el seguimiento estratégico del proyecto, y su difusión hacia la totalidad de actores involucrados. (lo operativo corresponde a cada una de las entidades involucradas en el proyecto).
  - 4.3 Establecimiento de mecanismos de seguimiento que favorezcan la participación de los diferentes actores del proyecto, así como la medición de resultados y la rendición de cuentas, de forma tal que el logro de los resultados se genere de manera formal, constante y abierto a todos los actores.
  - 4.4 Analizar el proyecto en su fase de operación a la luz la Agenda 2030 y los ODS e incorporar el resultado de este análisis en el sistema de seguimiento y evaluación del proyecto, de forma tal que al momento de realizar esta función se determine el avance del proyecto y su aporte o contribución a las metas de los ODS Hambre cero, Trabajo Decente y Crecimiento Económico y Alianzas para el logro de los Objetivos.
  - 4.5 Valoración del grado de satisfacción de los diferentes usuarios del proyecto, mediante la implementación de un instrumento como una encuesta de satisfacción. La información generada con la aplicación de este instrumento representan un insumo técnico para alimentar el sistema de seguimiento y sustentar la toma de decisiones sobre la operación del proyecto.
5. Continuar con el fortalecimiento de la gestión de la oferta y demanda del proyecto en su fase de operación con el propósito de cumplir con sus objetivos.
  - 5.1 Establecimiento de un proceso permanente de difusión y promoción sobre el proyecto. Entre los temas sugeridos están: población objetivo a la que se dirige el proyecto, tipo de servicios ofrecidos y beneficios que se derivan al estar vinculado con el mismo, facilitando con esto la atracción de la demanda y consolidación de la oferta.
  - 5.2 Identificación integral del perfil que presenten los distintos grupos que conforman la población objetivo del proyecto (aspectos financieros, productivos, culturales, requisitos comerciales para venta y compra de productos, entre otras variables) con miras a mejorar los procesos

intersectoriales requeridos para la producción y la entrega de los productos específicos a dichas poblaciones.

- 5.3 Fortalecimiento de los servicios de capacitación y asesoría a las organizaciones de productores y otros grupos de la población objetivo del proyecto.
- 5.4 Fortalecimiento de la coordinación con el Sistema de Banca para el Desarrollo, y sus intermediarios para el acceso de sus servicios técnicos como financieros.
- 5.5 Programación de recursos de las diferentes instituciones que participan y tienen responsabilidad en el marco de la operación.

## 2. Recomendaciones para futuros proyectos

El proceso de evaluación realizado extrae seis grandes aspectos que se recomiendan tener presente de cara a futuros proyectos regionales indistintos de su formato (ver figura 21).

**Figura 21. Aspectos replicables para futuros proyectos**



Fuente: elaboración propia.

1. Mantener la visión social en lo referente a la producción y comercialización de los productos agropecuarios, contemplando de manera estratégica a productores organizados del área de influencia. En acompañamiento a esta visión, es importante que se realice la caracterización de los agentes económicos (oferentes y demandantes) desde la fase de preinversión, asimismo, sumar a otros tipos de oferentes desde el inicio de la fase de operación del proyecto, de forma tal, que se agreguen actividades estratégicas para la gestión de la oferta y demanda así como de sostenibilidad financiera al nuevo proyecto.

2. Proseguir la línea tecnológica y ambiental en cuanto a la producción y comercialización de productos agropecuarios. Específicamente, la línea de servicio de almacenamiento de productos en frío, el uso de la tecnología en la producción de alimentos resistente al cambio climático, y facilitando el comercio electrónico.
3. Compatibilizar el proyecto con las diferentes intervenciones internacionales, nacionales o institucionales, de forma tal, que goce de un alto grado de coherencia entre acciones públicas en favor de la disminución de duplicidades en el marco de la gestión pública y mayor eficiencia en la solución o mitigación de problemáticas socioeconómicas de las regiones (al presentar congruencia entre los objetivos, mecanismos de coordinación y población objetivo). Esta coherencia deberá visualizarse tanto a nivel documental como en la práctica con la programación efectiva de recursos financieros, humanos, entre otros.
4. El rol de la institución líder del proyecto deberá visualizarse tanto a nivel de gestión central como regional. Es necesario consolidar el liderazgo del proyecto en ambos niveles, es decir, institucional y como comisión o equipo que se designe en la región que corresponda, clarificando roles, funciones, capacidades institucionales. En tanto se consoliden y se difundan las responsabilidades tanto a nivel jerárquico como a nivel de los representantes regionales el proyecto dispondrá de las condiciones necesarias para facilitar la articulación entre los actores involucrados, lo cual traerá como consecuencia una negociación con los distintos sectores para aportar de manera integral al logro de los resultados que inicialmente se establezcan. Facilitar este escenario, conlleva generar canales de comunicación y coordinación permanentes entre estos dos niveles, de forma tal que se pueda lograr congruencia entre su rol y las competencias institucionales que se establezcan para la ejecución de dicho rol. Mucho de esto dependerá del nivel de sensibilización y concientización que se pueda realizar tanto a nivel central como regional, además del sentimiento de apropiación de cada uno de los involucrados en este liderazgo.
5. Realizar un estudio de los aspectos socioculturales de los agentes económicos afectados por la problemática o bien de la población objetivo del proyecto, este estudio facilitará la conceptualización del proyecto así como sus estrategias de ejecución y operación.
6. Fortalecer la estrategia participativa para que diferentes actores tengan un rol activo en la toma de decisión sobre qué y cómo conceptualizar el proyecto, de manera tal que el formato tecnológico, comercial, dimensionamiento y de ubicación geográfica sea en consenso y validada por los mismos.

# BIBLIOGRAFÍA

## Leyes

Ley Aval Estado al IFAM en contrato garantía con BCIE (para creación del PIMA), 6142 de 25 de noviembre de 1977.

Ley Aprobación del contrato de préstamo N° 2157 suscrito entre la República de Costa Rica y el Banco Centroamericano de Integración Económica para financiar el Proyecto Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega, 9327 de 21 setiembre 2015. La Gaceta N° 216. Viernes 6 de noviembre del 2015.

## Decretos Ejecutivos, directrices y oficios

Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG]. (2012). *Directriz Ministerial 614-2012 del 06 de agosto de 2012.*

----- (2014). *Directriz Dirigida a los jérfarcas de las instituciones que conforman el sector agroalimentario, 554-14 del 03 de julio de 2014.*

----- (2014b). *Declaratoria de interés público la construcción de los mercados mayoristas regionales de las regiones Chorotega y Brunca. Decreto Ejecutivo 007-2014 de 25 de julio de 2014.*

----- (2018). *Directriz Ministerial Instrucción a los jérfarcas de las instituciones del Sector Agropecuario para que incluyan en sus planes operativos acciones para la implementación del Mercado Regional Chorotega, 009 del 20 de noviembre de 2018.*

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica [Mideplan]. (2009). *Decreto Ejecutivo Normas Técnicas Lineamientos y Procedimientos de Inversión Pública 35374-PLAN.*  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=65836](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=65836)

UEP (Oficio GG-DUEP- 028- 2021: Asunto: Transferencia de fondos y cierre cuentas Proyecto Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega).

MAG (Oficio DM-MAG-600-2021: Asunto: Modificar el "Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario (PNDIP-2019-2022).

MAG (Oficio DM-MAG-601-2021: Asunto: Modificar el "Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario (PNDIP-2019-2022).

UEP (Oficio GG-DUEP-GAF-022-2017: Asunto: Presentación del Informe sobre Acciones Estratégicas desarrolladas entre los años 2015 y 2016.

BCIE (Oficio GERCR-348/2015: Asunto: Aprobación de préstamo No. 2157 a favor de la República de Costa Rica, para financiar el Proyecto del Mercado Mayorista de la Región Chorotega, por hasta un monto de US\$48.025.575.00.

## Documentación general

Acciona Ingeniería. (2018). Informe de gestión mensual [informes del #9 al # 21 desde 2018 al 2019]

Banco Central de Costa Rica. (2021). *Programa Macroeconómico 2021-2022.*  
[https://www.bccr.fi.cr/publicaciones/DocPolíticaMonetariaInflación/Programa\\_Macroeconomico\\_2021-2022.pdf](https://www.bccr.fi.cr/publicaciones/DocPolíticaMonetariaInflación/Programa_Macroeconomico_2021-2022.pdf)

Banco Centroamericano de Integración Económica. (s.f). *Autoevaluación en el desarrollo: Evaluación Ex-Ante "Efectos Esperados de la Operación.* Autor.

- (2012). *Carta Mandato Proyecto Mercado Regional Región Chorotega y Mercado Regional Región Brunca*. República de Costa Rica. Autor.
- Barrantes, Gerardo. (2006). *Agricultura Campesina, Comercialización y Sostenibilidad: ¿cómo hacer compatible estos elementos?* <https://www.ips.or.cr/Publicaciones/Comercializacion.pdf>
- Constructora Volio & Trejos Asociados. (2017). Informes de avances #1. [del 1 al 10 durante 2017 al 2019]
- Fundación Ciudadanía Activa. (2018). Informes de Avance. [I, II, III, IV y V, del 2018 al 2021]
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo [Infocoop]. (2019). *Proyecto Plan Estratégico Institucional 2019-2023*. <https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2020-01/6.%20Plan%20Estrate%CC%81gico%20Institucional%202019-2023.pdf>
- Mertens y Wilson. (2012). *Program evaluation theory and practice: a comprehensive guide*. Nueva York: The Guilford Press.
- Ministerio de Ambiente y Energía. [Minae]. (2018). *Política Nacional de Adaptación al Cambio Climático de Costa Rica 2018-2030*. Extraído de [http://www.pgrweb.go.cr/DocsDescargar/Normas/No%20DE-41091/Version1/Politica\\_ADAPTACION\\_24\\_abril.pdf](http://www.pgrweb.go.cr/DocsDescargar/Normas/No%20DE-41091/Version1/Politica_ADAPTACION_24_abril.pdf)
- (2014). *Programa Integral para el Abastecimiento de Agua para Guanacaste (Pacífico Norte)*. [www.da.go.cr](http://www.da.go.cr)
- Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones [MINAET]. (2009). *Estrategia Nacional de Cambio Climático- 1 ed.*- San José, CR: Editorial Calderón y Alvarado S. A.
- (2015). *Política nacional de biodiversidad 2015-2030 Costa Rica* [recurso electrónico] / MINAE -- 1ª. ed. -- San José, C.R. : Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2015. pdf. : internet ; 58.3mb Extraído de <https://www.conagebio.go.cr/Conagebio/public/documentos/POLITICA-NACIONAL-DE-BIODIVERSIDAD-2015.pdf>
- Ministerio de Ambiente y Energía y Ministerio Nacional de Planificación Nacional y Política Económica. (2018). *Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible 2018-2030*. <https://repositorio-snp.mideplan.go.cr/handle/123456789/131>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2018). *Política Nacional de Desarrollo Productivo de Costa Rica (PDP) 2018 - 2050*. <http://www.sela.org/es/centro-de-documentacion/base-de-datos-documental/bdd/33864/desarrollo-productivo-de-costa-rica>
- (2014). *Estrategia Nacional de Empleo y Producción*. <https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/Estrategia%20Nacional%20de%20Empleo%20y%20Produccion.pdf>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica [Mideplan]. (2009b). *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 "María Teresa Obregón Zamora"*. Autor. San José. CR: Mideplan. <https://repositorio-snp.mideplan.go.cr/bitstream/handle/123456789/372/DOCPLAN-03300-PND%202010-2014-Resumen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- (2010). *Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública publicada*. Autor. San José. CR: Mideplan, 2010.
- (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Alberto Cañas Escalante"*. Autor. San José. CR: Mideplan. <https://www.mideplan.go.cr/Plan-Nacional-Desarrollo-2015-2018>
- (2015). *Informe Técnico del Proyecto "Mercado mayorista de frutas y hortalizas de Liberia", para ser financiado mediante endeudamiento con el Banco Centroamericano de Integración Económica por un monto de US\$*

48.025.574,585 (cuarenta y ocho millones veinticinco mil quinientos setenta y cuatro dólares estadounidenses con 585/100), solicitado por el programa integral de mercadeo agropecuario (PIMA). UIP-DE-002-15.

- (2016). *Manual de planificación con enfoque para resultados en el desarrollo*. Autor. San José. CR: Mideplan, 2016.
- (2017). *Guía de Evaluabilidad: orientaciones metodológicas para la evaluabilidad de intervenciones públicas*. Autor. San José. CR: Mideplan, 2017.
- (2017). *Manual de evaluación de intervenciones públicas: gestión de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación*. Autor. San José. CR: Mideplan, 2017.
- (2017b). *Guía de informes de evaluación. Orientaciones para su elaboración: estructura y contenido*. Autor. San José. CR: Mideplan, 2017.
- (2017c). *Objetivos del desarrollo sostenible: indicadores de seguimiento*, Costa Rica / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica -Secretaría Técnica de los ODS-; INEC; PNUD –San José, CR : Mideplan, 2017.
- (2018). *Plan Nacional de Desarrollo y Proyectos de Inversión 2019-2022*. Autor. San José. CR: Mideplan, 2018.
- (2021). *Evaluación de diseño. Programa DESCUBRE*. Autor. San José. CR: Mideplan, 2021.
- Ministerio de Salud. (2011). *Política Nacional para la Seguridad Alimentaria y Nutricional 2011-2021*. 1a Ed. San José, C.R: Ministerio de Salud.
- Ministerio de Salud, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Economía Industria y Comercio, Ministerios de Comercio Exterior. (2010). *Política Nacional de Inocuidad de los alimentos, Decreto Ejecutivo 35960 de 07 abril 2010*.  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=67830&nValor3=80517&strTipM=TC#ddown](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=67830&nValor3=80517&strTipM=TC#ddown)
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2014). *Estrategia Nacional de Empleo y Producción 2014-2018*.  
<https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/Estrategia%20Nacional%20de%20Empleo%20y%20Produccion.pdf>
- Patton, M. (2013, enero). *Utilization-Focused Evaluation (U-FE) Checklist*.  
[https://wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/UFE\\_checklist\\_2013.pdf](https://wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/UFE_checklist_2013.pdf)
- Programa Integral de Mercadeo Agropecuario [PIMA]. (2008). *Estudio de Factibilidad: nivel de pre factibilidad 289-DT-2008. Mercado Regional, Región Chorotega*. Autor. Heredia. CR: PIMA, 2008.
- (2010). *Propuesta Técnica de Descentralización de los Servicios del PIMA y costo aproximado de las inversiones*. Autor. Heredia. CR: PIMA, 2010.
- (2010b). *Estudios de Actores, Mercado Regional, Región Chorotega, DEDM-069-2010*. Autor. Heredia. CR: PIMA, 2010.
- (2011). *Mercado Regional, Región Chorotega (presentación power point)*. Autor. Heredia. CR: PIMA, 2011.
- (2013). *Etapa 1: Validación de la Metodología Empleada en la Actualización de los Componentes y los Resultados del Estudio de Mercado*. Autor. Heredia. CR: PIMA, 2013.
- (2013b). *Etapa 2: Línea Base para la realización de mediciones y análisis comparativo*. Acciona Ingeniería. Heredia. CR: PIMA, 2013
- (2014). *Etapa 6: Validación de la evaluación financiera*. Acciona Ingeniería. Heredia. CR: PIMA, 2014.



- (2015). *Ficha Técnica del Proyecto Mercado Regional Mayorista, Región Chorotega*. Autor. Heredia. CR: PIMA, 2015.
- (2015b). *Cartas de Entendimiento [PIMA y varias instituciones]*. Autor. Heredia. CR: PIMA, 2015.
- (2016). *Informe Área de Coordinación de Oferta y Demanda*. Autor. Heredia. CR: PIMA, 2016.
- (2016b). *Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega: generalidades (power point)* Autor. Heredia. CR: PIMA, 2016.
- (2017). *Informe Área de Coordinación de Oferta y Demanda*. Autor. Heredia. CR: PIMA, 2017.
- (2018). *Estrategia para poner en operación el Mercado Regional Mayorista de La Región Chorotega*. Autor. Heredia. CR: PIMA, 2018.
- (2019). *Reglamento de operación Mercado Regional Mayorista Chorotega*: Autor. Heredia. CR: PIMA, 2019.
- (2019b). *Comisión Sector Agropecuario para la Atención de MRMRCH*: Autor. Heredia. CR: PIMA, 2019.
- (2021). *Informe de Cierre y Finiquito. Proyecto Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega*. Autor. Heredia. CR: PIMA, 2021.

Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. [SEPSA]. (2011). *Política de Estado para el sector agroalimentario y el desarrollo rural costarricense 2010-2021*. San José, C.R.: SEPSA/MAG.

----- (2015). *Políticas para el sector agropecuario y el desarrollo de los territorios rurales 2015-2018*. San José, C.R.: SEPSA/MAG.

----- (2015b). *Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense (PEDRT) 2015-2030*. -- San José, C.R.: SEPSA, 2015. Extraído de [http://www.sepsa.go.cr/PRODUCTOS/2016-APAR\\_PEDRT%202015-2030%20Resumen.pdf](http://www.sepsa.go.cr/PRODUCTOS/2016-APAR_PEDRT%202015-2030%20Resumen.pdf)

----- (2017). *Plan Estratégico para la Seguridad Alimentaria, Nutrición y Erradicación del Hambre 2025: Plan SAN-CELAC Costa Rica*. San José, C.R.: SEPSA/FAO/CELAC.

Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento. Distrito de Riego Arenal Tempisque. [www.senara.go.cr](http://www.senara.go.cr)

Sistema de Banca para el Desarrollo. (2019). *Plan estratégico para Sistema de Banca de Desarrollo SBD: 2019-2023*.

Valera de Ugarte, F. y Santomé, J. (2007). *Desarrollo Rural sostenible: La sostenibilidad en los proyectos y programas de Desarrollo*. [Capítulo 10]. <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/1088.%20Desarrollo%20rural%20sostenible.pdf>

### Planes Estratégicos Institucionales, Planes Anuales Operativos y Cartas de Entendimiento de Cooperación entre el PIMA e instituciones

Institución	Documento	Año
Programa Integral de Mercadeo Agropecuario	PEI	2013-2016 2018-2022
	PAO	2014 al 2020
Ministerio de Agricultura y Ganadería	PEI	2015-2018 2019-2022
	PAO	2016 al 2020
	Convenio	
Consejo Nacional de la Producción	PEI	2011-2014
	PAO	2015 al 2019
	Carta de Entendimiento	2015

Institución	Documento	Año
Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura	PEI	2017-2021
	POI	2015 al 2020
	Carta de Entendimiento	2015
Instituto de Desarrollo Rural	PEI	2016-2020
	POI	2015 al 2020
	Carta de Entendimiento	2015
Consejo Nacional de Clubes 4-S	POI	2016 al 2019
	Carta de Entendimiento	2015
Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria	PEI	2012-2021
	POI	2015 al 2020
	Carta de Entendimiento	2015
Oficina Nacional de Semillas	PEI	2013-2021
	POI	2017 al 2020
	Carta de Entendimiento	2015
Servicio Nacional de Salud Animal	PEI	2013-2018 2019-2023
	POI	2017-2020
	Carta de Entendimiento	2015
Servicio Fitosanitario del Estado	PEI	2010-2021
	POI	2015 al 2020
	Carta de Entendimiento	2015
Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento	PEI	2015-2021
	POI	2017 al 2019
	Carta de Entendimiento	2015
Instituto Nacional de Aprendizaje	PEI	2011-2016 2019-2025
	POI	2015-2020
Ministerio de Economía, Industria y Comercio	PEI	2015-2018
	POI	2016 al 2020
Instituto Nacional de Fomento Cooperativo	PEI	2013-2017 2019-2023
	POI	2015 al 2020
	Convenio	
Universidad Nacional de Costa Rica	PEI (RCh)	2017-2022
	POI	2016 al 2019

### Correos electrónicos:

#### 1. Chavarría, G. (2021). Tema: Resultados

Estimado Gustavo: En la Fase de Operación, tenemos que valorar los resultados del proyecto, en ese sentido recurrimos a su persona para solicitarle toda la información que a la fecha dispongan de los resultados que se están obteniendo con la entrada en vigencia del Mercado Regional Mayorista. La idea es valorar lo que inicialmente se planificó con lo que hoy se está obteniendo.

#### 2. Chavarría, G. (2021). Tema: Consultas

Estimado Gustavo: En línea con el correo arriba indicado, quería saber si tienes disponibilidad el día de hoy para aclarar algunas consultas derivadas de la revisión que hicimos a la información referente a los resultados obtenidos por el Mercado a un año de operación. Nos urge este insumo, dado el poco tiempo que nos queda para finalizar este proceso.

#### 3. Chavarría, G. (2022). Tema: Solicitud

Estimado Gustavo: Quería saber cómo te ha ido con la información de resultados que valoramos la semana pasada?

# ANEXOS

## 1. Técnicas de levantamiento de datos

La evaluación considera varias técnicas de recolección de datos tanto de carácter primario como secundario, dirigidas a obtener información que permita conseguir los objetivos y preguntas planteadas en el capítulo 2. A continuación se describe la conceptualización de la técnica, el qué se espera lograr con la aplicación de la misma, cuáles preguntas de evaluación serán abordadas, a quién se dirige, cantidad, consideraciones del contexto.

### Revisión documental

- *Definición y características.* Consiste en la recolección de datos a partir de documentos y bases de datos sobre el objeto de la evaluación, por ejemplo: Ley sobre la aprobación del empréstito, estudios de factibilidad, planes estratégicos institucionales, entre otros. Se selecciona esta técnica que permite conocer los aspectos técnicos, legales y operativos, establecidos sobre la intervención.
- *Qué estudia.* Normativa, lineamientos, cartas de entendimiento, estudios técnicos y contexto de la intervención.
- *Finalidad de aplicación.* Esta técnica permite construir un esquema de la lógica causal de la teoría de la intervención, elemento fundamental para comprender la intervención, así como para el análisis de los hallazgos de la evaluación, valorar los estudios de pre factibilidad según lo señalado por la GIP, analizar la coherencia del proyecto con otras acciones así como los resultados de corto plazo.
- *Preguntas:* los datos generados a partir de esta técnica, permite dar respuesta a las cuatro preguntas de evaluación.
- *Cantidad:* 320 documentos (para más detalle ver a anexo 3).
- *Consideraciones.* La información documental sobre los estudios de pre factibilidad y resultados fue aportada por el PIMA, las PPE y demás instrumentos de planificación fue obtenida por medio de las páginas web de las instituciones públicas, en algunas ocasiones, Sepsa facilitó información.

### Entrevistas semi-estructural

- *Definición y características.* Consiste en recopilar datos de manera individual y pormenorizada de las impresiones o experiencias de las personas sobre las interrogantes de la evaluación, a través de una conversación (Mideplan, 2017a). Se elige esta técnica, dada la flexibilidad a la hora de obtener la información, su versatilidad en cuanto a la diversidad de actores a la que se dirige, y profundidad sobre diferentes temas de análisis. Se operacionalizó mediante la guía de entrevista, la cual incluyó preguntas abiertas con el fin de orientar la conversación, y de esta forma generar la información necesaria para responder las preguntas de evaluación planteadas. Otro aspecto positivo es que permitieron obtener información no planificada, lo que en algunos casos, arrojó luz sobre elementos no conocidos ni anticipados por el grupo evaluador.
- *Qué estudia.* Con esta técnica se estudian las opiniones de los diferentes actores sobre la pertinencia del diseño del proyecto, su compatibilidad con otras intervenciones públicas, el logro de los objetivos de la fase de inversión y operación, así como de aquellos elementos que favorecen la sostenibilidad de la intervención.
- *Finalidad de aplicación.* Recopilar las opiniones, valoraciones y recomendaciones de los diferentes actores. Triangular la información obtenida por otras técnicas.
- *Preguntas:* los datos generados a partir de esta técnica, permite dar respuesta a las cuatro preguntas de evaluación:
- *Dirigida a:* Se utilizó con actores clave con los que interesaba profundizar en algún tema en específico, dada su experiencia en la materia (en este caso personas involucradas en la planificación y gestión del proyecto), en consecuencia esto proporciona información más detallada. Se programaron 17 entrevistas distribuidas en los siguientes perfiles: Ministro del MAG, ex Vice Ministra

del MAG, Gerente del PIMA, directores de la región Chorotega del Sector Agropecuario, representantes institucionales del CIR-EDQ de la Región Chorotega, Comisión Regional del PMRMCH, Caturgua, Municipalidad de Carillo, FCA, BCIE.

- *Cantidad:* 17 entrevistas programadas, 14 ejecutadas.
- *Consideraciones:* aplicación virtual

### Encuesta digital

- *Definición y características.* Es una técnica que “proporciona un enfoque estandarizado para obtener información sobre un amplio abanico de temas de un número grande o diverso de partes interesadas para obtener información sobre sus actitudes, creencias, opiniones, percepciones, nivel de satisfacción, entre otros, en relación a la intervención” (PNUD, 2009. p.172 citado en Mideplan, 2017, p. 84). Se toma en cuenta esta técnica, porque permite generalizar las opiniones de diversos actores a encuestar.
- *Qué estudia.* Indaga los mismos temas que la entrevista.
- *Finalidad de aplicación.* Recopilar las opiniones, valoraciones y recomendaciones de los diferentes grupos de la población objetivos sobre la focalización del proyecto, participación en las fases del proyecto y satisfacción con los servicios del proyecto, sí como recomendaciones.
- *Preguntas:* los datos generados a partir de esta técnica, permite dar respuesta a la preguntas 1 y 3 de evaluación:
- *Dirigida a:* las personas beneficiarias del proyecto, específicamente a productores que abastecen a los concesionarios, concesionarios ubicados en el mercado, y consumidores que desabastecen el mercado.
- *Cantidad:* 11 productores, 15 concesionarios y 337 desabastecedores. Este listado fue remitido por el PIMA.
- *Consideraciones.* Se requiere de la disponibilidad y compromiso de las personas para realizar la encuesta en línea, y bases de datos de contactos de ambos actores. Dada la baja tasa de respuesta, la información recolectada mediante esta técnica no se tomó en cuenta para el análisis.

### Grupos focales

- *Definición y características.* Son reuniones de individuos seleccionados y moderados por investigadores, para discutir y elaborar desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación, que permite una recolección dinámica de datos cualitativos. También, se aplica para recabar información sobre comportamientos, comprensión y percepción del proyecto. el insumo o información que se logra no constituye la posición de solo una persona, sino que es el condensado del grupo, a partir del intercambio de las personas participantes, todo esto en función del conocimiento y nivel de participación o involucramiento con la intervención evaluada, en este caso el PMRMCH.
- *Qué estudia.* Con esta técnica se estudian las opiniones de los diferentes actores sobre la pertinencia del diseño del proyecto, la sinergia o duplicidad del proyecto con otras acciones públicas, el logro de los objetivos de la fase de inversión y operación, fortalezas y debilidades, así como de aquellos elementos que favorecen la sostenibilidad de la intervención.
- *Finalidad de aplicación.* Recopilar las opiniones, valoraciones y recomendaciones de los diferentes actores. Triangular la información obtenida por otras técnicas.
- *Preguntas:* los datos generados a partir de esta técnica, permite dar respuesta a las cuatro preguntas de evaluación:
- *Dirigida a:* Organización de productores que no sean concesionarios o que sean exconcesionario, UEP, CIR-EDP y SBD.
- *Cantidad:* 4 programados y 4 ejecutadas.
- *Consideraciones:* aplicación virtual.

Con la aplicación de las técnicas descritas anteriormente se busca obtener el insumo o la información técnicamente necesaria para poder dar respuesta de forma satisfactoria a las preguntas de evaluación planteadas en la matriz. Para el caso específico de la evaluación del PMRMRCH, el Mideplan y Sepsa elaboraron los instrumentos para la recolección de información, los mismos fueron revisados por la totalidad del ET. Posteriormente, se realiza un piloto y producto de esto, si fuera el caso, los ajustes técnicos necesarios. Con el fin de lograr confiabilidad y validez, los mismos fueron aplicados por Sepsa y Mideplan. Con los datos recogidos se lleva a cabo el análisis de información, derivando esto en la generación de los hallazgos los cuales son columna vertebral del informe final de evaluación.

## 2. Instrumentos de recolección de datos

### ENCUESTAS A CONCESIONARIOS EVALUACIÓN MERCADO REGIONAL MAYORISTA DE LA REGIÓN CHOROTEGA (MRMRCH)

#### I. INFORMACIÓN GENERAL DEL CONCESIONARIO

1. Indique el tipo de comerciante que usted representa:

- Centro Agrícola Cantonal
- Pymes
- Cooperativa
- Ceproma
- Asociación de Productores
- Otra: especifique: \_\_\_\_\_.

2.Cuál es la ubicación de su organización

3. ¿Cuánto tiempo tiene de ser concesionario en el Mercado?

Seis meses o menos: \_\_\_\_\_

Más de seis meses y menos de un año: \_\_\_\_\_

Más de un año: \_\_\_\_\_

4. Los productos agroalimentarios que usted comercializa en el Mercado, provienen de:

(Puede marcar varias opciones)

- Producción propia

- Comparado a productores independientes de la Región Chorotega
- Comprado a organizaciones de la Región Chorotega
- Comprado a productores de otras regiones
- Comprado a organizaciones de otras regiones
- Otra: especifique: \_\_\_\_\_.

5. ¿Cuáles son las características que usted toma en cuenta para la elección de sus proveedores?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

## II. OPINIÓN GENERAL SOBRE EL DISEÑO DEL PROYECTO

6. ¿Conocía usted del proyecto Mercado antes de la construcción de la infraestructura?

- Si
- No

7. ¿Por cuál medio conoció usted el Mercado?

- Direcciones Regionales de Instituciones Públicas
- Asociación de Desarrollo
- Medios de comunicación: TV, Periódicos, Web institucionales
- Redes sociales
- Otra: especifique: \_\_\_\_\_.

8. ¿Tuvo usted la oportunidad de participar en talleres de consulta antes de construcción del mercado?

- Si
- No (Pase a la pregunta 10)

9. ¿Qué temas se consultaron en el/los talleres que participó? Puede marcar varias opciones

- Identificación de las necesidades de la población/ de los concesionarios en la región

- Identificación de posibles soluciones a esta problemática
- Ubicación del mercado
- Objetivos del mercado
- Beneficiarios del mercado
- Requisitos de acceso para vender en el mercado
- Otra: especifique:\_\_\_\_\_.

10. A su criterio, ¿a quiénes está dirigido este mercado? Puede marcar varias opciones.

- Productores (proveedores a concesionarios)
- Comerciantes (concesionarios del mercado)
- Compradores del mercado y consumidores finales

11. Según su conocimiento y experiencia, ¿las personas y las organizaciones que actualmente se beneficia del mercado, son los correctos?

- Si. Pase a la pregunta 13
- No.

12. Comente porqué considera que el mercado no se dirige a la población que debería ser.

13. ¿Conoce si el PIMA realiza acciones de coordinación con otras instituciones públicas de la región para la atención de las necesidades de los concesionarios del mercado?

- Si
- No

14. ¿Mencione cuáles son esas instituciones?

15. En caso de que usted considere que el mercado tenía que haber involucrado la participación de otras personas, organización o ente, cuáles serían y por qué?

### III. VALORACIÓN DEL PROYECTO

16. ¿Para ingresar al mercado, usted contó con el apoyo de alguna institución pública?

Sí.

No (pase)

17. Comente en qué consistía ese apoyo

18. ¿Para ingresar al mercado, usted tuvo que enfrentar algunas limitaciones u obstáculos?

Sí.

No (pase)

19. Señale cuales fueron esas limitaciones u obstáculos?

(dejar espacio para las respuestas)

20. ¿En una escala de uno a cinco, (donde uno es totalmente inadecuado y cinco totalmente adecuado) que tanto las condiciones que ofrece la infraestructura física del Mercado, son las más adecuadas para la comercialización de sus productos?

21. ¿Ha recibido usted capacitación o asistencia técnica con el fin de encadenarse con el Mercado?

- Sí
- No

22. Señale en cuales de los siguientes temas, usted ha recibido capacitación o asistencia técnica?

- Manipulación de alimentos:
- Manejo de centros de acopio:
- Temas de emprendimiento:
- Atención al cliente:
- Comercialización y mercados:
- Trámites para la legalización de un proceso:
- Otros: Sí /No

23. ¿Actualmente, tiene alguna una limitación para comercializar sus productos desde el Mercado:

Señalar una lista

Dentro de las opciones indicar: Ninguna

24. ¿Cuáles son los beneficios que ha obtenido de formar parte del MRMRCH como concesionario?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_



5. \_\_\_\_\_

25. ¿Observa usted cambios en el sistema agroalimentario en la Región Chorotega después de entrar en operación el MRMCH?

Sí

No. Pase

26. ¿Señale cuáles son esos cambios?

27. ¿Cuáles prácticas considera que se deberían implementar o mantener para que el mercado sea sostenible a lo largo del tiempo?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

28. ¿Cuáles aspectos lo motivan a permanecer en el mercado?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

29. ¿Cuáles aspectos lo desmotivan a permanecer en el mercado?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

30. ¿Tiene usted alguna recomendación para mejorar el funcionamiento del mercado?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

**EVALUACIÓN**  
**MERCADO REGIONAL MAYORISTA DE LA REGIÓN CHOROTEGA (MRMRCH)**  
**Encuesta a Productores (abastecedores)**

**I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PRODUCTOR**

**1. Indique el tipo de productor que usted representa a la hora de vender sus productos al mercado. organización a la que pertenece:**

- Productor Independiente
- Pymes
- Cooperativa
- Asociación de Productores
- Ceproma
- Centro Agrícola Cantonal
- Otra: especifique: \_\_\_\_\_.

**2. Señale el lugar donde usted cosecha su producción**

(lista de cantones de Guanacaste, Alajuela y distritos de la península de Nicoya)

**3. ¿Cuánto tiempo tiene de ser proveedor de un concesionario del MRMRCH?**

Seis meses o menos: \_\_\_\_\_

Más de seis meses y menos de un año: \_\_\_\_\_

Más de un año: \_\_\_\_\_

Nota (señalar preguntas referentes a la pregunta 1)

**II. OPINIÓN GENERAL SOBRE EL DISEÑO DEL PROYECTO**

**4. ¿Conoció usted sobre el proyecto antes de la construcción de la infraestructura?**

- Sí
- No

**5. ¿A través de qué medio conoció usted el proyecto?**

- Direcciones Regionales de Instituciones Públicas
- Asociación de Desarrollo
- Medios de comunicación: TV, Periódicos, Web Institucionales,
- Redes Sociales
- Otra: especifique: \_\_\_\_\_.

6. ¿Tuvo usted la oportunidad de participar en talleres de consulta para previo a la construcción del mercado?

- Sí
- No (Pase a la pregunta 12)

7. ¿Qué temas le consultaron en el/los talleres que usted participó? Puede marcar varias opciones.

- Identificación de las necesidades de los productores agropecuarios de la Región
- Identificación de posibles soluciones a esta problemática
- Ubicación del mercado
- Objetivos del proyecto
- Beneficiarios del proyecto
- Requisitos de acceso para el mercado
- Otra: especifique: \_\_\_\_\_.

8. A su criterio, ¿a quiénes está dirigido este proyecto? Puede marcar varias opciones.

- Productores (proveedores a concesionarios)
- Comerciantes (concesionarios del mercado)
- Compradores del mercado y consumidores finales

9. Según su conocimiento y experiencia, ¿las personas y organizaciones que actualmente se benefician del mercado, son los correctos?

- Sí. PASE 11
- No

10. Comente porqué considera que el mercado no se dirige a la población que debería ser.

### III. SERVICIOS DEL PROYECTO

11. ¿Ha recibido usted capacitación o asistencia técnica con el fin de encadenarse con el Mercado?

- Sí
- No

12. Señale en cuales de los siguientes temas, usted ha recibido capacitación o asistencia técnica?

- Manipulación de alimentos:
- Manejo de centros de acopio:
- Temas de emprendimiento:
- Atención al cliente:
- Comercialización y mercados:
- Trámites para la legalización de un proceso:
- Otros: Sí /No

13. Indique cuáles otros:

14. ¿Cuáles de sus necesidades han sido solventadas con la implementación del Mercado Mayorista?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

15. ¿Ha tenido alguna limitación para producir y comercializar sus productos en el Mercado?

Sí

No

16. De los siguientes ítems, ¿cuáles representaron una limitación para producir y comercializar sus productos :

Señalar una lista

Dentro de las opciones indicar: Ninguna

17. ¿Conoce si el PIMA realiza acciones de coordinación con otras instituciones públicas de la región para la atención de las necesidades de los proveedores del MRRMCH?

Sí. ¿Cuáles instituciones?

No

18. En caso de que usted considere que el mercado tenía que haber involucrado la participación de otra personas, organización o entes ¿Cuáles serían y por qué?

Espacio para pregunta abierta.

#### IV. VALORACIÓN DEL PROYECTO

19. Además de los beneficios que usted ha recibido, ¿qué otros beneficios con la puesta en funcionamiento del Mercado cree usted que se están generando en la región?

---

---

20. ¿Cuáles aspectos positivos lo motivan a continuar como proveedor en el MRRMCH?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

21. ¿Cuáles aspectos negativos lo desmotivan a continuar como proveedor en el MRRMCH?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**22. En una escala de 1 al 5 (donde 1 es bajo y 5 es alto) ¿qué tan satisfecho está con su relación como proveedor de productos con el Mercado?**

**23. A raíz de su experiencia como proveedor del mercado, usted recomienda llevar una experiencia como esta a otras regiones del país, por ejemplo a la zona sur? Comente**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**24. ¿Tiene usted alguna recomendación para mejorar el funcionamiento del mercado?**

---

---

---

---

---

**EVALUACIÓN**  
**MERCADO REGIONAL MAYORISTA DE LA REGIÓN CHOROTEGA (MRMRCH)**  
*Encuesta a clientes*

**I. INFORMACIÓN DEL CLIENTE**

**1. Como consumidor (cliente) del mercado regional, usted representa:**

- Supermercado
- Pulpería/minisúper
- Hotel
- Restaurante

- Soda
- Institución Pública (PAI)
- Consumidor final
- Otra: especifique: \_\_\_\_\_.

2. **Cuál es su ubicación: (anotar lista de cantones de Guanacaste, Alajuela y distritos de la península de Nicoya)**

3. **¿Cuánto tiempo tiene de comprar en el mercado?**

Seis meses o menos: \_\_\_\_\_

Más de seis meses y menos de un año: \_\_\_\_\_

Más de un año: \_\_\_\_\_

4. **¿Con qué frecuencia realiza las compras en el mercado?**

- Diaria
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Otra: especifique: \_\_\_\_\_.

5. **¿Cuál es la principal modalidad para realizar las compras en el mercado?**

- Presencial
- Encargo telefónico
- Encargo por mensajería de texto
- Plataforma digital La Finca
- Otra: especifique: \_\_\_\_\_.

6. **¿Cuáles productos agroalimentarios adquiere en el mercado?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

## II. CONOCIMIENTO SOBRE EL MERCADO

7. **¿Conocía usted del mercado antes de la construcción de la infraestructura?**

- Sí
- No (Pase a la pregunta 9)

8. **¿Por cuál medio conoció usted el mercado?**

- Direcciones Regionales de Instituciones Públicas
- Asociación de Desarrollo
- Medios de comunicación: TV, Periódicos, Web institucionales
- Redes sociales
- Otra: especifique:\_\_\_\_\_.

9. **¿Tuvo usted la oportunidad de participar en talleres de consulta antes de construcción del mercado?**

- Sí
- No (Pase a la pregunta 10)

10. **¿Qué temas se consultaron en el/los talleres que participó? Puede marcar varias opciones**

- Identificación de las necesidades de la población/ de los concesionarios en la región
- Identificación de posibles soluciones a esta problemática
- Ubicación del mercado
- Objetivos del mercado
- Beneficiarios del mercado
- Requisitos de acceso para vender en el mercado
- Otra: especifique:\_\_\_\_\_.

11. **A su criterio, ¿a quiénes está dirigido este mercado? Puede marcar varias opciones.**

- Productores (proveedores a concesionarios)
- Comerciantes (concesionarios del mercado)
- Compradores en el mercado y consumidores finales

### III. VALORACIÓN DEL PROYECTO

12. **¿En una escala de uno a cinco, (donde uno es nada y cinco es mucho) que tanto el mercado le ha facilitado la adquisición de productos agroalimentarios?**

13. **¿En una escala de uno a cinco, (donde uno es totalmente inadecuado y cinco totalmente adecuado) que tanto las condiciones que ofrece la infraestructura física del Mercado, son las más adecuadas para la comercialización de sus productos?**

14. **¿Ha recibido usted por parte del mercado alguna comunicación, charlas, o información por otros medios, sobre los siguientes temas:**

- Manipulación de alimentos
- Oferta de productos cosechados en la región
- Beneficios del consumo productos que ofrece el mercado para la salud.
- Otros beneficios
- No he recibido información al respecto

15. **De las siguientes opciones, señale aquellas que usted considera más relevantes a la hora de realizar sus compras en el mercado: Puede señalar varias**

- Disponibilidad de productos frescos
- Disponibilidad de productos de empresas u organizaciones de la región
- Mejores precios
- Disminución de tiempos de transporte
- Inocuidad de los productos
- Facilidad de compras (pedidos y pagos)
- Seguridad y amplitud del espacio físico
- Disponibilidad de las cantidades requeridas
- Otra: especifique: \_\_\_\_\_.

16. ¿Qué recomendaciones nos puede ofrecer para que su experiencia de compra en el mercado, sea más grata?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

17. En una escala de 1 al 5 (donde 1 es bajo y 5 es alto) qué tan satisfecho está con su relación como cliente del Mercado?

**GUÍA DE PREGUNTAS PARA GRUPO FOCAL  
EVALUACIÓN  
MERCADO REGIONAL MAYORISTA DE LA REGIÓN CHOROTEGA (MRMRCH)**

# Grupo Focal PIMA: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Facilitadores: \_\_\_\_\_

Aprobación de la persona entrevistada para grabar: Sí \_\_\_ No \_\_\_

Participantes: \_\_\_\_\_

**A. Presentación**

Buenos días/buenas tardes. Gracias por otorgarnos este espacio. Soy \_\_\_ de Sepsa y \_\_\_ de Mideplan.

En el marco de la Agenda Nacional de Evaluación de Mideplan, el PIMA ha tenido el interés de evaluar el diseño y la gestión del proyecto Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega, con miras a tomar decisiones basadas en la evidencia para la mejora de dicho proyecto y su replicabilidad en otras regiones. Este proceso valorativo, está a cargo de un equipo interinstitucional conformado por Mideplan, PIMA, INDER, MAG (SEPSA).



Las instituciones que ustedes representan son figuras clave para el proyecto, y es por esto que nos gustaría conocer su opinión sobre:

- La fase de pre inversión e inversión del proyecto.
- La coordinación y sinergias interinstitucionales (entidades del sector agro y otras entidades u organizaciones involucradas) que fueron generadas en esos espacios.
- La experiencia con la población objetivo, el seguimiento al proyecto.
- La eficacia en la fase de operacionalización y sus posiciones respecto a replicar la experiencia.

La información que usted nos proporcione será utilizada para realizar un análisis integral, por lo que las respuestas no serán asociadas a su nombre. Sin embargo, en el informe final de evaluación, adjuntamos una lista de personas participantes, por lo que le consultamos si ¿tiene algún problema con que su nombre forme parte de una lista de personas consultadas?

Estimamos que el tiempo que llevará completar esta actividad será de unos 120 minutos. De antemano le agradecemos toda la información que nos pueda brindar al respecto.

#### B. Preguntas orientadoras

1. Vayamos un tiempo atrás ¿cómo surge la idea del proyecto? ¿cuál es su origen?
2. A criterio de ustedes, ¿en qué consiste el proyecto: Servicios ofrecidos, cuáles instituciones están involucradas, faltan instituciones por involucrar, alineación de objetivos entre su institución y el proyecto, población objetivo es la correcta?
3. Articulación: Cómo ha sido la experiencia de articulación entre las instituciones relacionadas con el proyecto (alineación de objetivos, toma de decisiones- seguimiento (objeto, frecuencia) - comunicación (fluidez, claridad, medios).

¿Se han generado cambios a nivel de relaciones/acciones/prácticas entre las instituciones, a raíz del trabajo conjunto en el marco del proyecto? (por qué eso fue importante, que aportó al proyecto) (diálogos entre pares) ha facilitado/dificultado la gestión/resultados del proyecto?

4. ¿Cómo han sido los procesos de atención que ofrecen sus instituciones a la población objetivo? ¿El proyecto ha facilitado el acercamiento entre ustedes y la población objetivo?
5. Sinergias: cuáles han sido los aciertos/desaciertos en la coordinación que ustedes rescatan –y cuáles aspectos recomiendan mejorar?
6. Población objetivo: ¿El Mercado ofrece las condiciones necesarias para que la población objetivo se adhiera o sea parte del Mercado? O ¿el proyecto prepara a la población objetivo para ser beneficiaria del mismo? ¿Qué han podido visualizar ustedes?
7. Avances: ¿Se están logrando los objetivos inicialmente propuestos? ¿Se está atendiendo realmente las necesidades de la población objetivo? Sino, que le falta al Mercado? (ver Pandemia)
8. Mecanismos de seguimiento: ¿les solicitan información? Conocen como hacen para valorar el nivel de avance de lo planeado inicialmente? ¿Qué uso se le da a la información que se genera? Dada su experiencia y participación en el Mercado, ¿cómo podría mejorarse el seguimiento del Mercado Regional?
9. Recomendaciones/ Sostenibilidad: ¿Cómo potenciar la coordinación entre ustedes y el Mercado?- ¿cómo se debería aumentar el apoyo de las entidades involucradas hacia la población objetivo para el logro

de los objetivos del proyecto? - Elementos a considerar en futuras réplicas del proyecto en otras regiones y pensando en su sostenibilidad en el tiempo (buena práctica, historia de éxito, no volver a repetir).

Muchas gracias por su colaboración.

## GUÍA DE ENTREVISTAS A JERARCAS EVALUACIÓN MERCADO REGIONAL MAYORISTA DE LA REGIÓN CHOROTEGA (MRMRCH)

# entrevista: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Entrevistadora/or: \_\_\_\_\_

Autoriza grabar la sesión: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Nombre de la persona entrevistada: \_\_\_\_\_

Período en el puesto: \_\_\_\_\_

### A. Presentación

En el marco de la Agenda Nacional de Evaluación de Mideplan, el PIMA ha tenido el interés de evaluar el diseño y la gestión del proyecto Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega, con miras a tomar decisiones basadas en la evidencia para la mejora de dicho proyecto y su replicabilidad en otras regiones del país. Este proceso valorativo, está a cargo de un equipo interinstitucional conformado por Mideplan, PIMA, INDER, SEPSA.

Las personas jerarcas, directoras, nivel técnico, entre las que usted se encuentra, son una de las figuras clave para el éxito del proyecto, y es por esto que nos gustaría conocer su opinión sobre la los inicios del proyecto, participación de actores, complementariedad del proyecto con otras acciones, avances en las fases del proyecto, resultados, entre otros temas.

La información que usted nos proporcione será utilizada para realizar un análisis integral, por lo que las respuestas no serán asociadas a su nombre. Sin embargo, en el informe final de evaluación, adjuntamos una lista de personas entrevistadas, por lo que le consultamos si ¿tiene algún problema con que su nombre forme parte de una lista de personas consultadas?

El tiempo que le llevará completar esta entrevista será de aproximadamente XX minutos.

### B. Contenido

Las preguntas están relacionadas con su participación en el diseño del proyecto, la operación del mismo, resultados y sostenibilidad. Por ello, le agradecemos toda la información que nos pueda brindar al respecto.

#### Sección de Preguntas

1. ¿Tuvo participación usted en el diseño del MRMRCH? Este es un proyecto de inversión, ¿Cuál fue su rol en la fase de preinversión? (elaboración de diferentes estudios)
2. Aparte de usted como jerarca institucional, cuales otros actores participaron en esa fase de diseño, de elaboración de estudio de mercado, estudio técnico, etc? A su criterio, estaban los actores correctos o hubo actores que eran estratégicos y no fueron tomados en cuenta? Quiénes eran esos actores?
3. ¿La problemática a atender detectada en esa fase de preinversión, es la correcta o cree usted que existían otras necesidades que no fueron detectadas por los estudios realizados y por tanto hoy no son atendidas por el mercado?

4. ¿En relación con la población beneficiaria del proyecto, a su criterio es la correcta? O considera que debería modificarse? ¿Está respondiendo el mercado a las necesidades de dicha población?
5. En este momento, y considerando el tiempo de implementación del mercado, ¿Existe algún actor o actores que deberían incorporarse al Programa? ¿Por qué?
6. ¿Cree usted que durante la fase de diseño se consideraron aspectos relacionados con la sostenibilidad del proyecto? ¿Cuáles aspectos contempla o debería contemplar?
7. ¿Qué opinión le merece la coordinación interinstitucional e intersectorial que se ha dado en el marco de la implementación del mercado? ¿Qué tipo de coordinación debería generarse para optimizar la implementación del mismo?
8. ¿Los actores involucrados en el mercado han cumplido con sus responsabilidades, existe evidencia de que los compromisos asumidos forman parte de la planificación institucional de estas entidades u organizaciones?
9. ¿Qué opina sobre los mecanismos de seguimientos propuestos/implementados en el para el mercado? ¿Son suficientes para sustentar la toma de decisiones a nivel superior? ¿Cómo se podrían mejorar los instrumentos o herramientas para dar seguimiento al logro de objetivos? ¿De qué forma lo realiza?
10. ¿Qué opina respecto al logro de los objetivos del mercado? ¿Considera que se están alcanzando? ¿Por qué? ¿Cómo analiza esa relación entre lo que inicialmente se planeó y lo obtenido a la fecha?
11. ¿Qué aspectos se deberían mejorar o corregir en la gestión para alcanzar los resultados proyectados? ¿Cuáles considera que deberían ser las condiciones necesarias para garantizar la sostenibilidad del mercado?
12. Según su experiencia como jerarca del MAG, ¿Tiene alguna recomendación que nos podría brindar para mejorar la gestión y de paso ayudar a la sostenibilidad del mercado en el tiempo?

Muchas gracias por su colaboración

**GUÍA DE ENTREVISTAS A NIVELES TÉCNICOS  
EVALUACIÓN  
MERCADO REGIONAL MAYORISTA DE LA REGIÓN CHOROTEGA (MRMRCH)**

# entrevista: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Entrevistadores: \_\_\_\_\_

Autorización de la persona entrevistada para grabar: Sí \_\_\_ No \_\_\_

Nombre de la persona entrevistada: \_\_\_\_\_

Rol/vinculación de la persona con el proyecto: \_\_\_\_\_

Período en el puesto: \_\_\_\_\_

A. Presentación

Buenos días/buenas tardes. Gracias por otorgarnos este espacio. Soy \_\_\_ de Sepsa y \_\_\_ de Mideplan.

En el marco de la Agenda Nacional de Evaluación de Mideplan, el PIMA ha tenido el interés de evaluar el diseño y la gestión del proyecto Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega, con miras a tomar decisiones basadas en la evidencia para la mejora de dicho proyecto y su replicabilidad en otras regiones del

país. Este proceso valorativo, está a cargo de un equipo inter-institucional conformado por Mideplan, PIMA, INDER, SEPSA.

Las personas directoras/jefaturas/nivel técnico, entre las que usted se encuentra, son una de las figuras clave para el éxito del proyecto, y es por esto que nos gustaría conocer su opinión sobre la participación de actores, complementariedad del proyecto con otras acciones, avances en las fases del proyecto, entre otros temas.

La información que usted nos proporcione será utilizada para realizar un análisis integral, por lo que las respuestas no serán asociadas a su nombre. Sin embargo, en el informe final de evaluación, adjuntaremos una lista de personas entrevistadas, por lo que le consultamos si ¿tiene algún problema con que su nombre forme parte de una lista de personas consultadas?

El tiempo que le llevará completar esta entrevista será de unos XX minutos. De antemano le agradecemos toda la información que nos pueda brindar al respecto.]

#### B. Sobre la participación y complementariedad

1. ¿Cómo conoció del proyecto? ¿la participación de su institución fue considerada por el proyecto o su institución externó la necesidad de participar? Detállenos su experiencia. (consultar cuándo se empezó a vincular con el proyecto)
2. Como representante de una entidad agropecuaria en la región, usted participó aportando información para sustentar los diferentes estudios que conlleva la fase de preinversión del proyecto? Sí No. ¿Qué tipo de información brindó?
3. A su criterio, hubo aspectos en donde se tuvo que profundizar más a la hora de realizar los diferentes estudios que conlleva la fase de preinversión? ¿Cuáles fueron esos aspectos o elementos que quedaron por fuera?
4. Aparte de facilitar información, que otros aportes realizó su institución durante el abordaje de las fases de preinversión, inversión y operación del Mercado Regional?
5. ¿En su opinión, en el proyecto participaron todos los actores necesarios o se debió considerar otros actores? cuáles otros actores deberían haber participado en el proyecto?
6. Para usted la información recabada durante la fase de preinversión, inversión y operación del proyecto, fue la necesaria para sustentar técnicamente la toma de decisiones y de esta forma se cumplía satisfactoriamente con todas las fases? O qué aspectos considera fue necesario abarcar para sustentar más técnicamente las distintas fases del proyecto? (pensar en la réplica)
- 7.Cuál es su posición con respecto a las actividades ejecutadas en la fase de inversión del proyecto, cumplieron a cabalidad con el alcance y los objetivos propuestos en la formulación del proyecto? O cree usted que faltaron acciones para cumplir más ampliamente lo planificado? Cómo cuáles?
8. Considera usted que se generaron cambios a nivel de relaciones/acciones/prácticas entre las instituciones, a raíz del trabajo conjunto en el marco del proyecto? (qué hizo o comenzó hacer diferente, porqué eso fue importante, qué aportó al proyecto) (diálogos entre pares)
9. Cree usted que el número y diversidad de actores ha añadido complejidad a la hora de gestionar el proyecto? ¿podría darnos algunos ejemplos?

10. ¿En qué medida la sinergias/disjuntivas entre instituciones participantes ha facilitado/dificultado la gestión/resultados del proyecto –en comparación con intervenciones de una sola institución- ? (entrevistador indaga sobre un diseño adaptado a las necesidades de la región Chorotega / pasara de un sueño a una realidad / creíble... generación de capacidades / que el proyecto fuera cumpliendo sus fases / sea más sostenible / /evitó duplicidades) (optimización de recursos y unificación de esfuerzos de todas las instituciones para la consecución de objetivos nacionales en el ámbito de producción y comercialización)

11. De acuerdo a su experiencia, ¿su institución aportó/incidió en la toma de decisiones del proyecto? ¿Podría darnos algunos ejemplos? ¿Cómo ha sido la mecánica de la toma de decisiones?

C. Avances

12. A la fecha el Mercado Regional tiene ya XXXX meses de estar en operación, cuál es su posición respecto? Se están logrando los objetivos inicialmente propuestos?

13. De acuerdo a su experiencia, que aspectos debe mejorar el Mercado Mayorista para poder ir logrando los objetivos o resultados que busca?

14. A su criterio, ¿se está llegando a la población objetivo que el proyecto se propuso? Si/No ¿Por qué? ¿Cómo debería el proyecto solventar esta situación?

15. ¿Cuál es su opinión sobre el modelo de gestión del proyecto?

16. La organización a la que usted representa incluye dentro de su plan estratégico institucional, acciones que colaboren con la operación del Mercado? Qué acciones o aspectos organizacionales tomaría usted en cuenta para incorporar en el plan estratégico de su entidad y colaborar aún más con el mercado?

17. Cuáles son los mecanismos de seguimiento que el Mercado Mayorista dispone para valorar el nivel de avance de lo planeado inicialmente? Cómo los implementan los? Qué uso se le da a la información que se genera? Dada su experiencia y participación en el Mercado, cómo se podría mejorarse el seguimiento del Mercado Regional?

D. Sostenibilidad

18. De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles factores cree usted que pueden fortalecer o amenazar la sostenibilidad del mercado? (apoyo político, disponibilidad de recursos, etc) (ajustar en los otros instrumentos)

19. Dada su experiencia y conocimiento, y pensando en la construcción de nuevos mercados en otras regiones del país, ¿qué aspectos deben considerarse deben de tenerse en cuenta para replicar esta experiencia y asegurar una adecuada sostenibilidad?

E. Cierre

20. Tiene usted alguna buena práctica, historias de éxito y experiencias replicables identificadas que quisiera compartirnos para proyectos similares en otras regiones.

Muchas gracias por su colaboración

### 3. Listado de documentos consultados

Se indican algunos de los documentos estratégicos valorados para sustentar los hallazgos derivados de este proceso de evaluación:

- Estudio de Actores 2010
- Estudio de encuestas-mercado regional
- Evaluación social 2011
- Estudio de mercado
- Evaluación financiera
- Ficha técnica del proyecto
- Propuesta técnica para la descentralización de los servicios del PIMA y costo aproximado de las inversiones 2010
- Estudio de Factibilidad: nivel de pre factibilidad 2008
- Estudio de riesgos a desastres
- Resultados de análisis financiero 2011
- Información para el diseño 2013
- Informe técnico del proyecto "mercado mayorista de frutas y hortalizas de Liberia", para ser financiado mediante endeudamiento con el BCIE: \$ 48.025.574,585 (cuarenta y ocho solicitado por el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA). 2015
- Estudio mecánica de suelos
- Estudio detallado de suelos y capacidad de uso de las tierras para el desarrollo de un mercado regional
- Anteproyecto constructivo 2010
- Implicaciones ambientales
- Estadísticas de CENADA
- Lista patentados al 2012
- Informes de gestión del proyecto
- Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2011-2021
- Plan estratégico para la seguridad alimentaria y nutricional 2025
- Política de Estado para el Sector Agroalimentario y Desarrollo Rural Costarricense, 2010-2021
- Políticas para el sector agropecuario y desarrollo de los territorios rurales 2015-2018
- Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Rural 2015-2018
- Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense 2015-2030
- Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 "María Teresa Obregón Zamora"
- Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Alberto Cañas Escalante"
- Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022
- PEIs (desde 2010 a 2025) y POI (desde 2015 a la fecha) de: MAG, CNP, Incopesca, INDER, CONAC 4 S, ONS, SENASA, SFE, SENARA, INA, MEIC, Infocoop, UNA.
- Entre otros.

### 4. Lista personas informantes

#### Nombre

#### Cargo

#### Entrevistas:

Renato Alvarado  
Ana Cristina Quirós  
Gabriela Brenes  
Humberto Solís

Ministro MAG  
Ex Viceministra MAG  
Gerente PIMA  
Director UEP

Gustavo Chavarría	Director Mercado Regional
Oscar Vásquez Rosales	Director Regional MAG
Ángel de Jesús Jiménez Segura	Director Regional CNP
Lynette Camacho López	Directora Regional INDER
Kemly Camacho Espinoza	Jefatura Oficina Regional IMAS
Sofía Murillo Palacios	Representante Regional INA
Dania Rosales Bravo	Coordinador Regional MEIC
Mauro Ángulo Ruiz	Director Región Chorotega
	Mideplan
Ana Yanci Jiménez Ramírez /Malcon Corea	Analista de Inversión Pública
Walter Acuña/ Rosaura Trigueros/ Estefany Flores	Crédito Público
Astrid Fischel/ Gilberto Guzmán Saborío/	FCA
Sergio Morera Víquez	
Álvaro Conejo/Rebeca Ramírez	CATURGA

**Grupos Focales:**

CIR Empleo y Desarrollo Productivo  
Organizaciones de productores que no ingresaron al Mercado Mayorista  
Funcionarios PIMA  
SBD

## 5. Valoración ámbito de planificación

Amb	Var	Enunciados centrales	Cumplimiento*					Promedio Variable	Promedio Ámbito
			Deficiente 0-24	Insuficiente 25-49	Regular 50-74	Bueno 75-89	Excelente 90-100		
PLANIFICACIÓN	Diagnóstico	Existencia de un documento diagnóstico de la intervención.					90	81	76
		Se identifica la problemática que origina la intervención, así como las causas y efectos (está cuantificado o es susceptible de medición)				85			
		Se delimita y caracteriza la población afectada por el problema			50				
		Se define la línea base o situación inicial de la intervención				90			
		Se define el contexto socio-económico en el que se plantea el problema				85			
		Se delimitan las dimensiones institucionales-actores, sectoriales y área geográfica relacionados con el problema				85			
	Estrategia programática	El objetivo general está claramente definido, es precisos, cuantificable o medible.					90	81	
		Existencia de relación coherente entre el problema y el objetivo general (es clara, precisa)					90		
		Los objetivos específicos están definidos, son coherentes, son claros, cuantificables o medibles			50				
		Identificación y caracterización de la población beneficiaria				85			
		Actores y roles: son identificables, son claros, están explícitas (quién lo hace y qué hace).				85			
		Participación actores dentro del diseño					90		
	Modelo lógico	Existencia de un documento diseño del proyecto				80		76	
		Se identifican recursos (humanos, financieros, logísticos, legales, etc) en relación con las actividades y acciones				85			
		Se establecen actividades para el logro de los objetivos (son claras, realistas, medibles). Congruencia entre actividades y productos					90		
		Se establecen los productos. Relación congruente entre productos y los efectos e impactos deseados		45					
		Relación congruente entre los efectos e impactos					95		
		Se establecen los supuestos para el logro de los resultados o cambios deseados			50				
	Diseño de S/E	Se identifica indicadores (operativos y estratégicos) necesarios para medir el nivel de avance del proyecto y que facilite el manejo de la información					90	68	
		Mecanismos de gestión de seguimiento definidos y formalizados (frecuencia, forma de reporte, forma, difusión, claridad de roles, otros),		45					

Fuente: elaboración propia.



## 6. Matriz de análisis de actores del Proyecto (estudio de actores)

Grupo	Característica	Interés en el proyecto	Exigencias ante el proyecto	Forma de apoyo al proyecto	Tipo de actor	Recomendación
Productores	Organización intermedia. Capacidad productiva subutilizada.	Entregar producto al mercado. Sembrar productos no característicos de la zona. Incorporarse como mayoristas.	Regulación de los productos importados que ingresen al mercado. Se les dé prioridad en el mercado.	Impulsando a otros agricultores a incorporarse al mercado. Participando en el mercado. Promocionarlo en sus comunidades	Aliado y promotor	Se debe coordinar con las instituciones responsables de sector agropecuario para que se desarrollen estrategias que implementen mejoras en la producción tanto a nivel de cantidad como de la calidad
Detallistas	No poseen organización alguna. Potenciales clientes del mercado.	Comprar directamente en el mercado los productos. Incorporarse como mayorista y distribuidor.	Que no permita la venta al detalle en el mercado.	Participando en el mercado como comprador o como mayorista.	Aliado	
Mayorista	No se encuentra organizados. Existen pocos.	Participar en el mercado como vendedor y distribuidor mayorista.	Se les dé prioridad en mercado. Que respeten los horarios del mercado.	Participando en el mercado regional.	Aliado	
Hotelería y alimentación	Poseen una buena organización. Fuertes clientes del mercado.	Abastecerse de mercado.	Que hay una definición clara de la calidad de los productos. Horarios acordes a las características de la zona.	Promocionarlo en la región. Comprando al mercado.	Promotor.	
Instituciones	Estructura organizativa bien definida. Alta influencia sobre los demás actores.	Mejorar la productividad de la región.	Clara definición de la calidad de los productos. Mejorar el sistema de comercialización mediante capacitaciones.	Colaborando en el desarrollo de la productividad. Promocionar el mercado en la región.	Aliado y Promotor	

Fuente: PIMA, 2010 b, p. 8.

## 7. El proyecto y los ODS

ODS	Meta ODS	Indicador ODS página	Indicadores de seguimiento CR 2017	Relación Ejes de Acción	Relación Objetivos Específicos	Grado de Vinculación
ODS 1: Fin de la pobreza Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo	El proyecto no guarda relación	No aplica	No aplica	Ninguno	Ninguno	Ninguno
ODS 2: Hambre Cero Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible	2.1 De aquí a 2030, poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones de vulnerabilidad, incluidos los niños menores de 1 año, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año  2.3 De aquí a 2030, duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, en particular las mujeres, los pueblos indígenas, los agricultores familiares, los ganaderos y los pescadores, entre otras cosas mediante un acceso seguro y equitativo a las tierras, a otros recursos e insumos de producción y a los conocimientos, los servicios financieros, los	2.1.2 Prevalencia de la inseguridad alimentaria moderada o grave en la población, según la Escala de Experiencia de Inseguridad Alimentaria  2.3.1 Volumen de producción por unidad de trabajo según el tamaño de la empresa agropecuaria/pastoral/silvícola	no aparece  No aparece	Comercial Social  Comercial Económico	A, B, C, D  E	Directo  Directo

ODS	Meta ODS	Indicador ODS página	Indicadores de seguimiento CR 2017	Relación Ejes de Acción	Relación Objetivos Específicos	Grado de Vinculación
	mercados y las oportunidades para añadir valor y obtener empleos no agrícolas					
	2.4 De aquí a 2030, asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas resilientes que aumenten la productividad y la producción, contribuyan al mantenimiento de los ecosistemas, fortalezcan la capacidad de adaptación al cambio climático, los fenómenos meteorológicos extremos, las sequías, las inundaciones y otros desastres, y mejoren progresivamente la calidad de la tierra y el suelo	2.4.1 *Porcentaje de la superficie agrícola cultivada siguiendo prácticas agrícolas sostenibles	No aparece	Económico Técnico	C, E	<b>Directo</b>

ODS	Meta ODS	Indicador ODS página	Indicadores de seguimiento CR 2017	Relación Ejes de Acción	Relación Objetivos Específicos	Grado de Vinculación
	2.a Aumentar, incluso mediante una mayor cooperación internacional, las inversiones en infraestructura rural, investigación y servicios de extensión agrícola, desarrollo tecnológico y bancos de genes de plantas y ganado a fin de mejorar la capacidad de producción agropecuaria en los países en desarrollo, particularmente en los países menos adelantados	2.a.1 *Índice de orientación agrícola para los gastos públicos	Indicador 2.a.1: Gasto público efectivo en el sector agropecuario.	Técnico	Ninguno	Directo
	2.c Adoptar medidas para asegurar el buen funcionamiento de los mercados de productos básicos alimentarios y sus derivados y facilitar el acceso oportuno a la información sobre los mercados, incluso sobre las reservas de alimentos, a fin de ayudar a limitar la extrema volatilidad de los precios de los alimentos	2.c.1 *Indicador de anomalías en los precios (de los alimentos)	no aparece	Comercial Social	B	Directo

ODS	Meta ODS	Indicador ODS página	Indicadores de seguimiento CR 2017	Relación Ejes de Acción	Relación Objetivos Específicos	Grado de Vinculación
ODS 5: Igualdad de género Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas	El proyecto no guarda relación	No aplica	No aplica	Ninguna	Ninguno	Ninguno
ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos	8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obr	8.2.1 Tasa de crecimiento anual del PIB real por persona empleada	Indicador 8.2.1: Tasa de crecimiento anual del PIB real por persona empleada.	Económico Técnico	C, E	Directa
	8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor	8.5.1 Ingreso medio por hora de mujeres y hombres empleados, por ocupación, grupo de edad y personas con discapacidad	no aparece	Social	Ninguno	Indirecto

ODS	Meta ODS	Indicador ODS página	Indicadores de seguimiento CR 2017	Relación Ejes de Acción	Relación Objetivos Específicos	Grado de Vinculación
		8.5.2 Tasa de desempleo, por sexo, grupo de edad y personas con discapacidad	Indicador 8.5.2: Tasa de desempleo abierto, desglosada por sexo, edad y personas con discapacidad.	Social	Ninguno	Indirecto
ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles	El proyecto no guarda relación	No aplica	No aplica	Ninguno	Ninguno	Ninguno
ODS 12: Producción y consumo responsable Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros,	12.3 De aquí a 2030, reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha	12.3.1 Índice de la pérdida mundial de alimentos		Técnico		Indirecto

ODS	Meta ODS	Indicador ODS página	Indicadores de seguimiento CR 2017	Relación Ejes de Acción	Relación Objetivos Específicos	Grado de Vinculación
resilientes y sostenibles						
ODS 17: Alianza para lograr los objetivos Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible	17.13 Aumentar la estabilidad macroeconómica mundial, incluso mediante la coordinación y coherencia de las políticas	17.13.1 *PIB	no aparece	Económico		Directo
	17.14 Mejorar la coherencia de las políticas para el desarrollo sostenible	17.14.1 *Número de países que han ratificado y aplicado los instrumentos internacionales pertinentes con arreglo a la Organización Marítima Internacional (protección, seguridad, protección del medio ambiente, responsabilidad civil, indemnización y seguros) y los convenios fundamentales y las recomendaciones de la OIT, y que han adoptado mecanismos de fijación de precios del carbono	no aparece	Comercial Económico Técnico Social		Directo

ODS	Meta ODS	Indicador ODS página	Indicadores de seguimiento CR 2017	Relación Ejes de Acción	Relación Objetivos Específicos	Grado de Vinculación
	17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas	17.17.1 Suma en dólares de los Estados Unidos comprometida para asociaciones público-privadas y asociaciones con la sociedad civil	no aparece	Comercial Económico Técnico Social		Directo
Resumen				Comercial: 5 Económico, Técnico y Social: 6	A: 4 B: 5 C, E: 6 D: 3	



### 8. El proyecto e intervenciones nacionales, intersectoriales o sectoriales

Política/Programa	Alineación con MRMRCH: Objetivos o ejes de acción	Objetivo general/propósito/visión	Pilar/Área estratégica/Sector	Objetivo específico/prioridad	Área temática/Línea de acción	Resultado	Medidas propuestas/Actividad/acciones estratégicas	Meta del período y responsable	Indicador
Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2011-2021	<b>Ejes: Técnico, Social, Comercial y Económico.</b>  <b>Objetivo específico:</b> a) mejorar los períodos de entrega y en general el sistema de abastecimiento, b) mejorar los precios de compra del consumidor, c) diversificar la oferta de productos alimenticios en la región, d) distribuir productos de calidad a la población de la región, e) diversificar el sistema de producción de la región.	Identificar y articular las acciones necesarias que contribuyan a mejorar el estado nutricional de la población	Disponibilidad de alimentos	No detalla	Producción alimentaria (nacional, regional, local)	Fomento del desarrollo agrario y rural considerando las normas y reglas internacionales de comercio y sanidad.	Incremento de las capacidades de autogestión de las organizaciones para la producción, comercialización y la prestación de servicios.	No detalla	
				No detalla	Comercialización	Mejoramiento de las condiciones básicas para la comercialización eficiente y eficaz de la producción de alimentos.	Habilitación de la infraestructura rural, con énfasis en los cantones prioritarios. Desarrollo de programas de acopio y de almacenamiento de la producción. Fortalecimiento de la capacidad empresarial y de gestión de la producción de productores organizados, con énfasis en los cantones prioritarios.	No detalla	
				No detalla		Fomento de estrategias de mercadeo para la comercialización de la producción nacional.	Alianzas entre sectores para la integración y el acceso a los mercados.		

Política/Programa	Alineación con MRMCH: Objetivos o ejes de acción	Objetivo general/propósito/visión	Pilar/Área estratégica/Sector	Objetivo específico/prioridad	Área temática/Línea de acción	Resultado	Medidas propuestas/Actividad/acciones estratégicas	Meta del período y responsable	Indicador
				No detalla		Promoción de sistemas de comercialización alternativos de alimentos.	Integración y formación de cadenas agro productoras de alimentos con calidad e inocuidad en todas sus etapas, para asegurar la producción de alimentos para consumo interno y de exportación. Creación de condiciones para que las organizaciones de productores dispongan de capacidades para la comercialización de productos (CEPROMAS, modernización de las ferias del agricultor). Fortalecimiento de los sistemas de alerta temprana sobre precios y condiciones de mercado.		
<b>Plan estratégico para la seguridad alimentaria y nutricional 2025</b>	<b>Eje social</b> <b>Objetivo específico</b> a) mejorar los períodos de entrega y en general el sistema de abastecimiento, b) mejorar los precios de compra	Lograr mejoras significativas en la calidad de vida de nuestros pueblos, dirigidas a la erradicación de la pobreza, en especial de la pobreza extrema, que	<b>Pilar 1.</b> Estrategias coordinadas de seguridad alimentaria a través de la formulación y dirección de políticas públicas nacionales y regionales	Desarrollar proyectos piloto por territorios/regiones prioritarias (Brunca, Chorotega y Caribe), aprovechando posibles encadenamientos a partir de	1.2. Facilitación del comercio local e intrarregional de alimentos	1.2.1 Sistema de información de precios y mercados operando. <b>1.2.1</b> Un proyecto integrado para cada región diseñado y	No se especifica	1.2.1 CNP / 1.2.3: INA, CNP, MAG /	

Política/Programa	Alineación con MRMCH: Objetivos o ejes de acción	Objetivo general/proposito/visión	Pilar/Área estratégica/Sector	Objetivo específico/prioridad	Área temática/Línea de acción	Resultado	Medidas propuestas/Actividad/acciones estratégicas	Meta del período y responsable	Indicador
	del consumidor, c) diversificar la oferta de productos alimenticios en la región, d) distribuir productos de calidad a la población de la región, e) diversificar el sistema de producción de la región.	garanticen la seguridad alimentaria y la nutrición, con enfoque de género y respetando la diversidad de hábitos alimentarios, para afrontar los desafíos de la seguridad alimentaria y la nutrición. P.5	para afrontar los desafíos de la seguridad alimentaria (disponibilidad, acceso, utilización y estabilidad), con enfoque de género e incorporando la perspectiva de derechos humanos, en particular, el Derecho Humano a la Alimentación (DHA).	los Mercados Regionales (PIMA), del Programa de Abastecimiento Institucional (PAI) y del apoyo y articulación entre MAG, MEP, INDER y MS, entre otras instancias.		ejecutado, dando inicio en las regiones prioritarias (Brunca, Chorotega y Caribe). 1.2.3 Capacidades fortalecidas de los productores en temas de: valor agregado, productividad y comercio local y regional. 1.2.4 Fomento del consumo de productos orgánicos, pesqueros y acuícolas de calidad.			

Política/Programa	Alineación con MRMCH: Objetivos o ejes de acción	Objetivo general/propósito/visión	Pilar/Área estratégica/Sector	Objetivo específico/prioridad	Área temática/Línea de acción	Resultado	Medidas propuestas/Actividad/acciones estratégicas	Meta del período y responsable	Indicador
					1.4. Programas de abastecimiento de alimentos.	1.4.1 Organización recibieron asistencia técnica para la mejora en el manejo de productos agroalimentarios. 1.4.2 Mercados regionales Chorotega, Brunca y Caribe en operación.	Apoyo al mejoramiento del Sistema Regional de Producción/comercialización/ consumo en la Región Chorotega	2016-2020 Mercado Regional Mayorista construido y en operación PIMA, Sector Agroalimentario	
			<b>Pilar 2.</b> Acceso oportuno y sostenible a alimentos inocuos adecuados suficientes y nutritivos para todas las personas, especialmente las más vulnerables, con pertinencia	Mejorar la asociatividad de los productores para un mayor acceso a los servicios que ofrece el sector público, tales como: asistencia técnica, capacitación en formulación de proyectos, financiamiento, programas de	2.2: Mejorar el funcionamiento de los mercados de trabajo	2.2.1 Justa retribución económica y salarial de las personas que se dedican a labores agrícolas y pesqueras, establecida. 2.2.3 Programas de protección y sensibilización laboral a las personas	Investigación, extensión y/o vinculación en el estudio y apoyo a mercadeo agroalimentario, desarrollo de encadenamientos o circuitos de comercialización, manejo de productos agroalimentarios, y desarrollo rural territorial	2 proyectos concluidos con informe, publicación, ponencia o extensión ejecutada TEC	

Política/Programa	Alineación con MRMCH: Objetivos o ejes de acción	Objetivo general/propósito/visión	Pilar/Área estratégica/Sector	Objetivo específico/prioridad	Área temática/Línea de acción	Resultado	Medidas propuestas/Actividad/acciones estratégicas	Meta del período y responsable	Indicador
			cultural, a fin de poder desarrollarse y mantener plenamente las facultades físicas y mentales. P6	transferencias condicionadas, entre otros.		trabajadoras, implementados. 2.2.4 Programa de inserción laboral dirigido a personas jóvenes, mujeres y adultos mayores, implementado.			
			<b>Pilar 3.</b> Bienestar Nutricional y aseguramiento de nutrientes respetando la diversidad de hábitos alimentarios, para todos en situación de vulnerabilidad. P6	Identificar vacíos de conocimiento en temáticas prioritarias por región, como criterio para desarrollar proyectos de investigación basados en alianzas entre actores.	3.5. Inocuidad de los alimentos	<b>3.5.1</b> Capacidades fortalecidas de los productores y productoras mediante el uso de buenas prácticas.	P80		
<b>Política de Estado para el Sector Agroalimentario</b>	<b>Eje Técnico.</b> <b>Objetivo específico:</b> a)	Elevar las condiciones de vida de la población	<b>Pilar 4.1</b> Competitividad	<b>Obj. Específico.</b> Elevar el nivel de	<b>Área estratégica</b> <b>4.1.4</b> Infraestructura	...reducir costos de transacción a los	Desarrollo de mercados mayoristas regionales	Establecer centrales mayoristas (Chorotega).	

Política/Programa	Alineación con MRMCH: Objetivos o ejes de acción	Objetivo general/propósito/visión	Pilar/Área estratégica/Sector	Objetivo específico/prioridad	Área temática/Línea de acción	Resultado	Medidas propuestas/Actividad/acciones estratégicas	Meta del período y responsable	Indicador
<b>Política y Desarrollo Rural Costarricense, 2010-2021</b>	mejorar los períodos de entrega y en general el sistema de abastecimiento, b) mejorar los precios de compra del consumidor, c) diversificar la oferta de productos alimenticios en la región, d) distribuir productos de calidad a la población de la región, e) diversificar el sistema de producción de la región.	vinculada con el sector agroalimentario, en una economía globalizada, que consolide un desarrollo inclusivo, sostenible y moderno, por medio del mejoramiento de la competitividad, la innovación y el desarrollo tecnológico, la gestión para el desarrollo equilibrado de los territorios rurales y de las medidas de adaptación y mitigación del cambio climático y de gestión agroambiental, apoyada en una articulación		competitividad del sector agroalimentario costarricense, en su aporte al PIB, a las exportaciones, al empleo, a la inversión productiva, a la rentabilidad y al nivel de ingresos de los productores, por medio de programas diferenciados y servicios de calidad que respondan a las demandas del sector productivo."	de apoyo a la producción. 4.1.4.2 Infraestructura para la comercialización	proveedores y asegurar disponibilidad de productos frescos a los consumidores . P40.		El sector en coordinación con las municipalidades	

Política/Programa	Alineación con MRMCH: Objetivos o ejes de acción	Objetivo general/propósito/visión	Pilar/Área estratégica/Sector	Objetivo específico/prioridad	Área temática/Línea de acción	Resultado	Medidas propuestas/Actividad/acciones estratégicas	Meta del período y responsable	Indicador
		eficiente y eficaz de la institucionalidad pública y privada.							
<b>Políticas para el sector agropecuario y desarrollo de los territorios rurales 2015-2018</b>	<b>Ejes Técnico, Social, Comercial, Económico.</b>  <b>Objetivo específico:</b> a) mejorar los períodos de entrega y en general el sistema de abastecimiento, b) mejorar los precios de compra del consumidor, c) diversificar la oferta de productos alimenticios en la región, d) distribuir productos de calidad a la población de la región, e) diversificar el sistema de	<b>OG 1:</b> Aumentar el valor agregado agropecuario, impulsando mejoras en la productividad y el desarrollo rural sostenible, con un crecimiento entre el 6 y el 8 por ciento en el periodo. <b>OG 2:</b> Apoyar la meta nacional de reducción de la pobreza rural mediante acciones que mejoren las condiciones de vida en los territorios rurales y propicien la dignificación de la población	<b>Pilar 1.</b> Seguridad y soberanía alimentaria y nutricional.	Mejorar la productividad, la comercialización y la generación de valor agregado de los principales productos agroalimentarios de consumo básico de la población y de otras actividades del agro, mediante el suministro articulado de bienes y servicios oportunos y eficaces, para mejorar las condiciones de vida de los pequeños y	<b>Área estratégica 7.1.3</b> Mejoramiento de los procesos de comercialización interna para mayor acceso a los mercados.	a) Mayor participación de los productores y productoras y las familias vinculadas a las diferentes actividades del sector en los procesos de comercialización en alianzas con cámaras y gremios. b) Garantizar la comercialización directa y equitativa, ofrecer productos con calidad e inocuidad a los consumidores	a) Fortalecimiento de las capacidades de gestión empresarial. b) Fortalecimiento de los canales de comercialización mediante la reorganización y modernización de las ferias del agricultor, la creación de mercados regionales así como el fortalecimiento del Programa de Abastecimiento Institucional (PAI).	No detalla	

Política/Programa	Alineación con MRMCH: Objetivos o ejes de acción	Objetivo general/propósito/visión	Pilar/Área estratégica/Sector	Objetivo específico/prioridad	Área temática/Línea de acción	Resultado	Medidas propuestas/Actividad/acciones estratégicas	Meta del período y responsable	Indicador
	producción de la región.	rural.		medianos productores y productoras.		y lograr la mínima intermediación con precios justos.			
<b>Plan Sectorial de Desarrollo Agropecuario y Rural 2015-2018</b>	Ejes Técnico, Social, Comercial, Económico.  <b>Objetivo específico:</b> a) mejorar los períodos de entrega y en general el sistema de abastecimiento, b) mejorar los precios de compra del consumidor, c) diversificar la oferta de productos alimenticios en la región, d) distribuir productos de calidad a la población de la región, e) diversificar el sistema de producción de la	<b>OG 1:</b> Aumentar el valor agregado agropecuario, impulsando mejoras en la productividad y el desarrollo rural sostenible, con un crecimiento entre el 6 y el 8 por ciento en el periodo. <b>OG 2:</b> Apoyar la meta nacional de reducción de la pobreza rural mediante acciones que mejoren las condiciones de vida en los territorios rurales y propicien la dignificación de la población	<b>Pilar 1. Seguridad y soberanía alimentaria y nutricional.</b>	<b>Primer objetivo:</b> Mejorar la productividad, la comercialización y la generación de valor agregado de los principales productos agroalimentarios de consumo básico de la población y de otras actividades del agro, mediante el suministro articulado de bienes y servicios oportunos y eficaces, para mejorar las condiciones de vida de los	<b>Área estratégica:</b> mejoramiento de los procesos de comercialización interna para mayor acceso a mercados.  <b>Acción estratégica de política:</b> Fortalecimiento de los canales de comercialización mediante la reorganización y modernización de las ferias del agricultor, mercados alternativos como ferias verdes, mercaditos	Garantizar la comercialización directa y equitativa, ofrecer productos con calidad e inocuidad a los consumidores y lograr la mínima intermediación con precios justos. Así como el abastecimiento a supermercados y venta a los CEN-CINAI y comedores escolares por parte de productores y productoras de la	Obtención del financiamiento externo para la construcción del mercado región Chorotega.	Meta del período 2015-2018: obtención del financiamiento externo para el mercado en la Región Chorotega. 2015: Etapa 1: gestión del financiamiento externo. Gestión de la Oferta para el abastecimiento del mercado y gestión de la demanda para abastecer el mercado. 2016: Etapa 2: Gestión de la Oferta para el abastecimiento del mercado y gestión de la demanda para	Etapas para la obtención del financiamiento externo para el mdo en la Región Chorotega.



Política/Programa	Alineación con MMRCH: Objetivos o ejes de acción	Objetivo general/proposito/visión	Pilar/Área estratégica/Sector	Objetivo específico/prioridad	Área temática/Línea de acción	Resultado	Medidas propuestas/Actividad/acciones estratégicas	Meta del período y responsable	Indicador
	región.	rural.		pequeños y medianos productores y productoras.	comunales, la creación de mercados regionales así como el fortalecimiento del Programa de Abastecimiento Institucional.	agricultura familiar.		abastecer el mercado. 2017 y 2018 =, responsable: PIMA. Corresponsables: Comisión sectorial regional y comité Sectorial Regional Agropecuario ampliado.	
					<b>Área estratégica:</b> mejoramiento de los procesos de comercialización interna para mayor acceso a mercados.	Lograr una mayor participación de los productores y familias vinculadas a las diferentes actividades del sector en los procesos de comercialización en alianzas con cámaras y gremios.	Proveer servicios integrados e interrelacionados a las agroempresas que permitan generar valor agregado, para satisfacer condiciones y exigencias del mercado agroalimentario, industrial.	Meta del período 2015-2018: 36 Responsable: CNP Corresponsable: PIMA, MAG, INA, sector académico Indicador: # de nuevas agroempresas atendidas bajo la metodología de atención integral	
					<b>Acción estratégica de la política:</b> fortalecimiento de las capacidades de gestión empresarial.		Desarrollar y mantener canales de comercialización para incorporar los micros,	Meta del período 2015-2018: 95 Responsable:	

Política/Programa	Alineación con MRMCH: Objetivos o ejes de acción	Objetivo general/propósito/visión	Pilar/Área estratégica/Sector	Objetivo específico/prioridad	Área temática/Línea de acción	Resultado	Medidas propuestas/Actividad/acciones estratégicas	Meta del período y responsable	Indicador
							pequeños y medianos productores de los territorios rurales y regiones para el abastecimiento de la demanda de productos agropecuarios del Sector Público.	CNP Corresponsable : PIMA, MAG, INA Indicador: # de nuevas micro, pequeñas, y mediana agroempresas insertadas en el PAI	
					<b>Área estratégica:</b> aumento de la producción y la productividad con valor agregado. <b>Acción estratégica de la política:</b> elaboración y ejecución de un programa nacional de seguridad y soberanía alimentaria y nutricional, en coordinación con el MS y otras instancia.	Contribuir al incremento de la producción y la productividad de los principales rubros y de diversificar la dieta de la población con productos nutritivos y nutracéuticos.	Estudios de tendencia de consumo de frutas, hortalizas, pescado y mariscos para direccionar políticas, estrategias y acciones públicas en los sectores de agropecuario, educación y salud.  Establecimiento de los módulos de producción para el mejoramiento de la condición nutricional e ingresos de las familias de los territorios	Meta del período 2015-2018: 2 Responsable: PIMA Indicador: # de estudios de tendencias de mercado  Meta del período 2015-2018: \$6.942 mill Responsable: INDER Corresponsable : Ms, CNP, INTA, SENARA, Incopesca, Inder, PIMA, INA, Funac Indicador: monto	

Política/Programa	Alineación con MMRCH: Objetivos o ejes de acción	Objetivo general/propósito/visión	Pilar/Área estratégica/Sector	Objetivo específico/prioridad	Área temática/Línea de acción	Resultado	Medidas propuestas/Actividad/acciones estratégicas	Meta del período y responsable	Indicador
								invertido en proyectos de seguridad alimentaria	
			<b>Pilar 5:</b> Fortalecimiento del sector agroexportador.	<b>Objetivo del pilar:</b> Mejorar los aspectos de productividad, calidad, trazabilidad, inocuidad y cumplimiento de la normativa social y ambiental de los productos exportables actuales y potenciales que permitan un mejor posicionamiento en los mercados.	<b>Área estratégica:</b> creación de espacios para la definición y atención de acciones estratégicas a nivel gremial.  <b>Acción estratégica de política:</b> establecimiento de una red de valor agregado agropecuario.	Gestión de la innovación y transformación de productos, se incentive y potencie la producción y comercialización de productos de mayor valor agregado.	Desarrollar procesos de investigación científica y tecnológica, servicios de tecnología e innovación agropecuaria, de calidad alimentaria, de asesoría y acompañamiento empresarial a las agroempresas, a partir del establecimiento de centros regionales que logren la interconexión de servicios interinstitucionales para obtener productos con mayor valor agregado.	Meta del período 2015-2018: 3 Responsable: CNP Corresponsable: SBD, PIMA, MAG, INA, Sector académico Indicador: Monto de centros de servicios en desarrollo de productos y procesos de valor agregado	
<b>Política de Estado para</b>	<b>Ejes Técnico, Social,</b>	Fomentar el desarrollo	<b>Eje estratégico</b>	Promover la inversión en	Servicios de salud y sanidad	Población en los territorios	Priorización del mejoramiento de servicios	Inder. Corresponsable	Indicador: Porcentaje

Política/Programa	Alineación con MRMCH: Objetivos o ejes de acción	Objetivo general/propósito/visión	Pilar/Área estratégica/Sector	Objetivo específico/prioridad	Área temática/Línea de acción	Resultado	Medidas propuestas/Actividad/acciones estratégicas	Meta del período y responsable	Indicador
el Desarrollo Rural Territorial Costarricense 2015-2030	Económico, Comercial <b>Objetivo específico:</b> a) mejorar los períodos de entrega y en general el sistema de abastecimiento, c) diversificar la oferta de productos alimenticios en la región, d) distribuir productos de calidad a la población de la región, e) diversificar el sistema de producción de la región.	inclusivo de los territorios rurales, reconociendo y respetando sus características propias y la identidad cultural de su población, por medio de un sistema de articulación público privado, que reduzca las desigualdades e inequidades económicas, sociales, culturales, ambientales y político-institucionales, mediante el desarrollo de capacidades y oportunidades para sus habitantes.	<b>1:</b> Infraestructura de servicios para el desarrollo de los territorios rurales	bienes y servicios básicos, que permitan el desarrollo económico y social de los habitantes, con énfasis en territorios con mayores necesidades básicas insatisfechas		rurales con sus necesidades básicas mejoradas, a partir del incremento de las inversiones, cobertura, calidad y pertinencia de los bienes y servicios, especialmente en los de mayor rezago	de salud y sanidad (construcción de infraestructura física, equipamiento y dotación de recurso humano de acuerdo con las demandas territoriales)	s: Ministro Rectores y Presidentes ejecutivos + varias instituciones	de territorios rurales que mejoran la satisfacción de las necesidades básicas insatisfechas (NBI).
			<b>Eje estratégico 2:</b> Equidad e inclusión de la población en el desarrollo rural territorial	Promover la integración y participación de la población en la gestión de su propio desarrollo, a través de acciones diferenciadas hacia grupos tradicionalmente excluidos, que permitan reducir las desigualdades	Programas selectivos y otros con beneficios del desarrollo.  Desarrollo del talento humano	Población de los territorios rurales con mayores oportunidades de inclusión y participación, en la definición e implementación de programas y proyectos prioritarios que contribuyan a	Coordinación institucional de programas selectivos, para los diferentes grupos prioritarios.  Articulación de programas de formación de capacidades vinculadas a las potencialidades del desarrollo del territorio, con énfasis en grupos prioritarios	Inder. Corresponsables: MEP y MCJD + varias instituciones	Indicadores: Porcentaje de programas selectivos institucionales ejecutados en los territorios. Porcentaje de mujeres productoras agropecuarias.

Política/Programa	Alineación con MRMRCH: Objetivos o ejes de acción	Objetivo general/propósito/visión	Pilar/Área estratégica/Sector	Objetivo específico/prioridad	Área temática/Línea de acción	Resultado	Medidas propuestas/Actividad/acciones estratégicas	Meta del período y responsable	Indicador
						su desarrollo			
			<b>Eje estratégico 3:</b> Gestión institucional y organizacional para el desarrollo rural territorial		Desarrollo y fortalecimiento organizacional y empresarial	Territorios rurales con mejores niveles de desempeño en la gestión pública y organizacional en la dotación de bienes y servicios, en estrecha unión con el sector privado	Mejoramiento de capacidades organizacionales y empresariales para el fomento de la autogestión, de personas físicas y organizaciones de micro pequeños y medianos productores del territorio.	Inder. Corresponsables: Mideplan y Ministro rector de Sector Agropecuario + varias instituciones	Indicador: Porcentaje de avance en la implementación de programas, proyectos articulados presupuestariamente en el territorio
			<b>Eje estratégico 4:</b> Economía rural territorial	Fomentar las actividades con potencial socioeconómico mediante encadenamientos productivos competitivos y	Inversión en infraestructura de apoyo a la producción, transformación y comercialización de productos	Población de los territorios rurales con mejores índices de desempeño e ingresos en actividades	Articulación de programas de inversión para el apoyo a la producción, y servicios territoriales diseñados y en ejecución.	Inder. Corresponsables: Ministro rector de Sector Agropecuario, MEIC y COMEX + varias instituciones	

Política/Programa	Alineación con MRMCH: Objetivos o ejes de acción	Objetivo general/propósito/visión	Pilar/Área estratégica/Sector	Objetivo específico/prioridad	Área temática/Línea de acción	Resultado	Medidas propuestas/Actividad/acciones estratégicas	Meta del período y responsable	Indicador
				generadores de empleo en el territorio.	y servicios	económicas-productivas generadoras		(destaca el PIMA).	
					Servicios de apoyo a la actividad agropecuaria y no agropecuaria	Población de los territorios rurales con mejores índices de desempeño e ingresos en actividades económicas-productivas generadoras	Suministro articulado de servicios oportunos y eficaces para la producción agropecuaria y no agropecuaria (transferencia de tecnología, extensión, comercialización, empresariedad, crédito diferenciado y otros mecanismos de financiamiento, asesoría y acompañamiento, entre otros).		Indicador: Porcentaje de territorios con menor incidencia de pobreza
					Diversificación y transformación de la producción de bienes y servicios.		Encadenamientos productivos y valor agregado de la producción de bienes y servicios, en las actividades de mayor potencial en el territorio.		
					Agricultura y producción familiar.		Fomento de la agricultura y producción familiar rural, urbana y periurbana que mejore las condiciones de vida del núcleo familiar y el acceso a mercados.		
					Gestión y desarrollo empresarial.		Generación de capacidades en programas de financiamiento, facilitación de trámites,		

Política/Programa	Alineación con MRMCH: Objetivos o ejes de acción	Objetivo general/propósito/visión	Pilar/Área estratégica/Sector	Objetivo específico/prioridad	Área temática/Línea de acción	Resultado	Medidas propuestas/Actividad/acciones estratégicas	Meta del período y responsable	Indicador
							desarrollo de productos y gestión de mercados.		
			<b>Eje estratégico 5:</b> Ecosistemas territoriales.	Fomentar acciones que coadyuven con la producción amigable con el ambiente, la adaptación, la mitigación y la gestión del riesgo climático, orientadas al uso sostenible e integral de los recursos naturales	Desarrollo y fortalecimiento de capacidades para el manejo integral y uso sostenible de los recursos  Negocios verdes.	Los territorios rurales cuentan con agendas productivas con responsabilidad ambiental en sus planes, programas y proyectos, hacen un uso sostenible de los recursos, evitan su degradación y garantizan la protección del ambiente y de las personas.	Desarrollo de programas formativos ambientales articulados en territorios (cambio climático, buenas prácticas agrícolas (BPA), uso, manejo y conservación de suelos, ordenamiento territorial, entre otros).  Fomento de la producción sostenible, promoción de la generación de energía a partir de residuos y desechos sólidos, reconocimiento por el uso de buenas prácticas de producción, producción orgánica, manejo de recursos e insumos, producción de alimentos funcionales y nutraceuticos, entre otros.	Inder. Corresponsable: Sector Agropecuario, MAG y MINAE + varias instituciones	Indicador: Índice de sostenibilidad ambiental cantonal (ISAC)
<b>Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 "María Teresa Obregón Zamora"</b>	<b>Ejes Técnico, Comercial, Económico, Social</b>  <b>Objetivo específico:</b> a) mejorar los períodos de	Dotar al Gobierno de una visión coherente e integral de sus prioridades y metas, a su vez, ser instrumento de	<b>Sector productivo</b>	1. Mejoramiento de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas y de las cadenas productivas,	Impulso al desarrollo de las PYMEs y agroempresas, en zonas estratégicas vinculadas a sectores y áreas	No detalla	Mejorar la comercialización de productos agropecuarios, a través de la infraestructura adecuada, que permita a los pequeños y medianos productores, el mercadeo de sus productos.	Mercado Regional de Liberia en operación. Rectoría Agropecuaria PIMA	Indicador: Etapas para la construcción y operación del mercado regional.

Política/Programa	Alineación con MRMRCH: Objetivos o ejes de acción	Objetivo general/propósito/visión	Pilar/Área estratégica/Sector	Objetivo específico/prioridad	Área temática/Línea de acción	Resultado	Medidas propuestas/Actividad/acciones estratégicas	Meta del período y responsable	Indicador
	entrega y en general el sistema de abastecimiento, b) mejorar los precios de compra del consumidor, c) diversificar la oferta de productos alimenticios en la región, d) distribuir productos de calidad a la población de la región, e) diversificar el sistema de producción de la región.	evaluación y fuente de información para la retroalimentación continua del accionar del Gobierno		mediante la aplicación de la innovación, la ciencia y la tecnología, orientados a los productores articulados a mercados internos o externos y a la articulación de los pequeños productores a los circuitos comerciales	prioritarias, fortaleciendo mercados y encadenamientos productivos.				LB: Se cuenta con planos y diseños preliminares para el mercado regional en Liberia
No detalla						Fortalecer las empresas PYME para la mejorar la competitividad y el éxito de las mismas.	10,6% de PYME atendidas con servicios desarrollo empresarial. Rectoría MEIC-MEIC-LACOMET	Indicador: Porcentaje de Pymes atendidas con servicios desarrollo empresarial, respectos al total de Pymes registradas.	
No detalla						Poner en funcionamiento los Centros de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos (CEPROMA) en los asentamientos y comunidades circunvecinas.	150 empresas PYME vendiéndole al Estado. Rectoría MEIC. MEIC	Indicador: Número de empresas PYME vendiéndole al Estado.	
No detalla							20 CEPROMA operando y articulados a los	Indicador: Número de CEPROMA	



Política/Programa	Alineación con MRMCH: Objetivos o ejes de acción	Objetivo general/propósito/visión	Pilar/Área estratégica/Sector	Objetivo específico/prioridad	Área temática/Línea de acción	Resultado	Medidas propuestas/Actividad/acciones estratégicas	Meta del período y responsable	Indicador
								circuits comerciales Rectoría Agropecuaria IDA MAG	articulados a los circuits comerciales
						No detalla	Impulsar la gestión y fortalecimiento de las agroempresas en cadenas de valor para insertarse en circuits comerciales.	Obtención del financiamiento externo para el mercado en la Región Chorotega. PIMA UEP Comisión Sectorial Regional Comité Regional Agropecuario Ampliado	Indicador: Número de agroempresas insertadas en circuits comerciales .
<b>Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Alberto Cañas Escalante"</b>	<b>Ejes Técnico, Social, Comercial, Económico.</b>  <b>Objetivo específico:</b> a) mejorar los períodos de entrega y en	Un país solidario e inclusivo que garantiza el bienestar de las presentes y futuras generaciones, en el que la gente	<b>Pilar 2.</b> Reducir la pobreza en general y, particularmente, la pobreza extrema y disminuir la	1. Aumentar el valor agregado agropecuario, impulsando la mejora en la productividad y el desarrollo rural sostenible.	1.4 Impulso al desarrollo de las agroempresas en zonas estratégicas vinculadas a sectores y áreas prioritarias,	Obtención del financiamiento externo para la construcción del Mercado Regional Chorotega.	1.4.1 Disponer en la Región Chorotega de un sistema eficiente e integrado de producción, abastecimiento, distribución y comercialización de frutas, hortalizas y otros productos alimentarios.		Indicador: Etapas para la obtención del financiamiento externo para el Mercado en la Región Chorotega.

Política/Programa	Alineación con MRMCH: Objetivos o ejes de acción	Objetivo general/propósito/visión	Pilar/Área estratégica/Sector	Objetivo específico/prioridad	Área temática/Línea de acción	Resultado	Medidas propuestas/Actividad/acciones estratégicas	Meta del período y responsable	Indicador
	general el sistema de abastecimiento, b) mejorar los precios de compra del consumidor, c) diversificar la oferta de productos alimenticios en la región, d) distribuir productos de calidad a la población de la región, e) diversificar el sistema de producción de la región.	participa y confía en un sistema democrático e institucional, transparente y efectivo	desigualdad social y territorial. <b>Sector:</b> Desarrollo Agropecuario y Rural		fortaleciendo mercados y encadenamientos productivos. (PAI)	Micros, pequeñas y medianas agroempresas comercializan o en el mercado institucional.	1.4.4 Desarrollar y mantener canales de comercialización para incorporar los micros, pequeños y medianos productores de los territorios rurales y regiones para el abastecimiento de la demanda de productos agropecuarios del Sector Público.	95 CNP	Indicador: Número de nuevas micro, pequeña y mediana agroempresas insertadas en mercado institucional (PAI).
Demanda agroalimentaria institucional atendida.						23% CNP		Indicador: Porcentaje de la Demanda agroalimentaria institucional atendida.	

Política/Programa	Alineación con MRMCH: Objetivos o ejes de acción	Objetivo general/propósito/visión	Pilar/Área estratégica/Sector	Objetivo específico/prioridad	Área temática/Línea de acción	Resultado	Medidas propuestas/Actividad/acciones estratégicas	Meta del período y responsable	Indicador
<b>Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022</b>	<b>Ejes Técnico, Social, Comercial, Económico</b>  <b>Objetivo específico:</b> a) mejorar los períodos de entrega y en general el sistema de abastecimiento, b) mejorar los precios de compra del consumidor, c) diversificar la oferta de productos alimenticios en la región, d) distribuir productos de calidad a la población de la región, e) diversificar el sistema de producción de la región."	Generar un crecimiento económico inclusivo a nivel nacional y regional, en armonía con el ambiente, generando empleos de calidad, reduciendo la pobreza y la desigualdad.	Área Desarrollo Territorial Sector Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Rural	Aumentar la ocupación laboral dentro de las regiones periféricas, mediante un modelo de gestión participativo que promueva el desarrollo.	Fortalecer el sistema de comercialización de productos, hortofrutícolas, pesqueros, acuícolas y otros alimentarios en las regiones Chorotega, Brunca, Huetar Caribe y Pacífico Central.		Programa Nacional de Mercados Regionales	100% avance de la obra 60% de avance de ocupación de la obra	Indicador: % de avance de la obra, % de avance de ocupación

Fuente: elaboración propia a partir de las intervenciones señaladas en la primera columna.

## 9. El proyecto en el marco de los PEI y POI

Institución e instrumento de planificación	Detalle de subprograma, producto final, objetivo general, objetivo específico o estrategia	Relación
<b>PIMA</b>		
PEI 2013-2016	Mejorar los servicios que se prestan actualmente y desarrollar otros que se consideren necesarios, para cumplir los objetivos de la ley del PIMA y se generen los recursos necesarios para hacer de PIMA una institución auto-sostenible. OE. Elaborar un mapeo de los nuevos servicios que puedan generar recursos. (Acción 1.2.5. Construcción del mercado de la Región Chorotega). Meta. Disponer de la factibilidad completa (t + 1).	Directo (11)
PIMA 2018-2022 POI 2014	Fortalecer las condiciones de competitividad en cadenas agroalimentarias mediante una adecuada red de servicios regionales. Productivo. OE. Desarrollo de nuevos servicios y/o ampliación de los actuales en función de tendencias del mercado. Meta 1. Cumplir satisfactoriamente con la fase de pre inversión y diseño del proyecto de la Región Chorotega. Indicador 1. Aprobación de informes finales con los entregables de la consultoría del concurso público internación PREA-01/2013. Meta 2. Inicio de ejecución de los trámites para la gestión de los recursos ante el BCIE para la construcción del mercado regional de la Región Chorotega. Indicador 2. Obtención de la autorización institucional. Meta 3. Gestión ante el Ministerio de la Presidencia para la obtención del proyecto de Ley. Indicador 3. Obtención del Proyecto de Ley.	
POI 2015	Productivo. OE. Disponer en la Región Chorotega de un sistema eficiente de abastecimiento, distribución y comercialización de frutas, hortalizas y otros productos alimenticios.	
POI 2016	Gestión Administrativa. OE 1. Ejecutar las funcione-s de planificación, coordinación, control y evaluación de la Dirección de Estudios y Desarrollo de Mercados, así como la coordinación técnica de los proyectos de mercado regional Caribe, Norte y apoyo al Chorotega. Meta 1. Cumplimiento de las funciones de administración, mediante el seguimiento y ejecución de las metas establecidas en el PAO 2016 y el apoyo técnico a los mercados regionales. Indicador 1. Cumplimiento de las acciones solicitadas verificadas a través de documentos. OE 2. Brindar información a los dos diferentes agentes de las agro cadenas de los productos comercializado en CENADA en forma ágil y oportuna, así como contribuir en acciones para el eficiente desarrollo en el ámbito de información de mercados regionales. Meta 2. Coadyuvar en la gestión del proyecto de mercados regionales mediante la elaboración de una propuesta de diseño de un sistema de información para mercados regionales. Indicador 2. Un documento con resultados del estudio, editado y presentado.	
POI 2017	Mercado Chorotega. OE 1. Disponer en la Región Chorotega de un sistema eficiente y moderno de abastecimiento, distribución y comercialización de productos agroalimentarios. Meta 1. Dirigir y supervisar todas las actividades programadas de la Unidad Ejecutora para la gestión proyecto MRMRCH. Indicador 1. % de actividades realizadas del Proyecto. Meta 2. Coordinar y articular los procesos de oferta y demanda para organizar que ambos segmentos estén preparados para asumir su rol en la operación del futuro mercado. Indicador 2. % de actividades realizadas en la gestión de la oferta y la demanda. Meta 3. Atención de todas las actividades de administración, planificación y divulgación del proyecto. Indicador 3. % de actividades del proyecto en materia administrativa de planificación y divulgación. Meta 4. Gestionar y atender todos los procesos técnicos relacionados con la inspección, la construcción y equipamiento de las obras del Proyecto. Indicador 4. % de atención de los procesos técnicos relacionados con la inspección, construcción y equipamiento de las obras del Proyecto.	

Institución e instrumento de planificación	Detalle de subprograma, producto final, objetivo general, objetivo específico o estrategia	Relación
POI 2018	Ejecución y puesta en marcha del mercado. OE. Gestionar y atender todas las actividades de administración, planificación y divulgación del Proyecto MRMRMCH. Meta 1. MRMRCH operando adecuadamente en la fecha prevista. Indicador 1. % de atención de los procesos técnicos relacionados con la inspección y construcción y equipamiento de las obras del Proyecto MRMRCH. Recursos. Contrapartida asignada por MAG y recursos propios (contrato préstamo BCIE).	
POI 2019	Ejecución y puesta en marcha del mercado. OE. Coordinar los procesos de vinculación de oferta y demanda para lograr la óptima ocupación del MRMRCH en su fase inicial de operación. Meta. MRMRCH operando adecuadamente en la fecha prevista. Indicador. % de atención de los procesos técnicos relacionados con los procesos de vinculación de oferta y demanda del Proyecto MRMRCH.	
POI 2020	OB- Fortalecer a los actores de las cadenas agroalimentarias en los Mercados Mayoristas (Chorotega). Ejecutar las funciones de control, planificación y evaluación de la Dirección de Estudios y Desarrollo de Mercados, así como la coordinación técnica de los proyectos de mercados regionales Brunca, Caribe y el apoyo al Mercado Chorotega. Crear una imagen institucional según la línea que se dé por parte del MAG y Gobierno, promocionar y dar publicidad a los proyectos que se desarrollan en cada una de las direcciones, dar a conocer los servicios que ofrece REFRINA, CENADA, Mercado Regional Chorotega por medio de un plan de actividades y el plan de comunicación 2020.	
<b>MAG</b>		
PEI 2015-2018	OE: Mejorar las capacidades competitivas de las familias rurales de pequeños y medianos productores agropecuarios, la juventud rural y sus organizaciones, mediante la mejora en la productividad, el conocimiento y transferencia tecnológica, la diversificación productiva, el fortalecimiento agroempresarial, que posibilite la articulación de los mercados externos. Resultado esperado: Organizaciones de productores con mayores capacidades y fortalezas y con emprendimiento agroproductivos exitosos a nivel comercial, para la mejora de la calidad de vida de los productores y sus familias.	Indirecto (7)
PEI 2019-2022	OE. Fortalecer las capacidades competitivas de organizaciones de productores agropecuarios con emprendimientos agroproductivos o con proyectos de valor agregado para la producción, industrialización y comercialización a nivel nacional e internacional.	
POI 2016	Servicios de extensión agropecuaria a organizaciones de productores a nivel regional, asistencia técnica, fortalecimiento empresarial, acceso a mercados, alineamiento de servicios interinstitucionales, acceso a la comercialización sostenible y competitiva, entre otros.	
POI 2017		
POI 2018		
POI 2019		
POI 2020		
<b>CNP</b>		
PEI 2011-2014  (no se registran PEI actualizados)	OE: Crear capacidades en las organizaciones y agroempresas para que incrementen su competitividad y sostenibilidad en los mercados, por medio de la modernización tecnológica, la generación de valor agregado, encadenamiento y verticalización. Poner a disposición de los pequeños y medianos productores las herramientas de información de mercados para la adecuada comercialización de sus productos, a fin de que alcancen la capacidad para la toma oportuna de decisiones. Fortalecer y establecer mecanismos e instrumentos institucionales que coadyuven a intervenir en la disponibilidad, acceso y estabilidad de los alimentos para garantizar la Seguridad Alimentaria Nacional.	Indirecto (6)
POI 2015	Impulso al desarrollo de las agroempresas en zonas estratégicas vinculadas a sectores y áreas prioritarias, fortaleciendo mercados y	

Institución e instrumento de planificación	Detalle de subprograma, producto final, objetivo general, objetivo específico o estrategia	Relación
POI 2016 POI 2017 POI 2018	encadenamientos productivos. Ejecución de acciones para el fortalecimiento de las actividades agro productivas de las agroempresas. Ejecución de acciones para el fortalecimiento de las actividades agro productivas de las agroempresas. Acciones para desarrollar la capacidad de gestión de la agroempresas, gestión de calidad e inocuidad, OE: Incrementar la productividad y sostenibilidad de las agroempresas en los mercados, agregando valor, promoviendo la verticalización, dotación y modernización tecnológica, mediante el aporte de servicios integrados e interrelacionados a las agroempresas que les permitan satisfacer condiciones y exigencias del mercado agroalimentario e industrial. Sistema Integrado de Servicios para la generación de Valor Agregado, se consigna un producto muy específico de la institución denominando: "Asesoría y capacitación en fortalecimiento organizacional, empresarial, procesos agroindustriales, comercialización, calidad e inocuidad de alimentos y formulación de proyectos".	
POI 2019	Ejecución de acciones para el fortalecimiento de las actividades agro productivas de las agroempresas	
<b>Incopesca</b>		
PEI 2017-2021	OE. Promover la capacitación y formación de grupos organizados de pescadores y acuicultores para facilitar el desarrollo de proyectos productivos y competitivos. Promoción y acompañamiento a las organizaciones pesqueras, productores y comercializadores de los productos pesqueros y acuícolas, para orientándolos hacia una gestión asociativa con el sector público que busque en conjunto metas comunes de sostenibilidad, productividad y competitividad.	Indirecto (7)
POI 2015	Implementar los planes de ordenamiento pesqueros de las Áreas Marinas de Pesca Responsable en ejecución (Golfo de Nicoya).	
POI 2016	Fortalecimiento de las comunidades costeras y acuícolas para la ejecución sostenible de sus actividades productivas (Mercado Marisco Puntarenas construido y operando).	
POI 2017	Acciones relacionadas con el Mercado Regional Pesquero de Mariscos del Pacífico: promoción de la comercialización e inocuidad de productos pesqueros y acuícolas para beneficio de los productores y comercializadores; y promover el aprovechamiento de las oportunidades de mercados nacionales e internacionales para los productos pesqueros y acuícolas.	
POI 2018		
POI 2019		
POI 2020	Coordinación interinstitucional en apoyo a los programas y proyectos del sector pesquero y acuícola	
<b>INDER</b>		
PEI 2016-2020	Impulsar la creación y fortalecimiento de los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural (CTDR) y sus estructuras de gobernanza, como órganos de coordinación y articulación de los procesos de transformación y desarrollo de los territorios. Fortalecimiento Capital Social.	Indirecto (6)
POI 2015	Fomentar el bienestar humano, la competitividad, el fortalecimiento de capacidades y el mejoramiento del potencial social y económico de la población demandante de los territorios rurales, mediante la provisión de bienes y servicios a la población demandante de los territorios rurales, en el marco de los planes de desarrollo rural territorial y en articulación con la institucionalidad pública y actores privados.	
POI 2016	OE 1: Mejorar las condiciones de vida de la población en los territorios rurales y regiones, mediante la ejecución de proyectos de bienes y servicios, que correspondan a las necesidades de los actores públicos y privados.	
POI 2017		
POI 2018	OE 3.1 Brindar apoyo técnico y asesoría a las instancias regionales y territoriales en la gestión de las capacidades internas de los	

Institución e instrumento de planificación	Detalle de subprograma, producto final, objetivo general, objetivo específico o estrategia	Relación
	grupos establecidos en los territorios rurales, encadenamientos productivos y plataformas territoriales asociativas. Resultado 3.1.3: Fortalecer la gestión de los CEPROMA mediante la organización, integración, seguimiento, coordinación y participación activa, dentro de un enfoque de cadena de valor que contribuya al desarrollo rural territorial. Contribuir con la formación para el desarrollo organizacional y empresarial de las personas productoras del sector agropecuario, pesquero y rural.	
POI 2019	Asesoría para la generación de valor agregado y encadenamientos productivos para Cepromas	
POI 2020		
<b>CONAC 4 S</b>		
POI 2016	Desarrollo de capacidades en mujeres rurales en el desarrollo humano, la asociatividad y la organización. Ejecutar procesos de formación de valores para lograr el arraigo y la asociatividad de las personas jóvenes así como las capacidades de gestión para ejercer su ciudadanía e integrarse en los espacios de participación rural, mediante la metodología de los Clubes 4S, en las escuelas, los liceos rurales, los colegios técnicos, las organizaciones y los consejos territoriales. Facilitar el acceso de las mujeres rurales a los factores de producción: financiamiento, proyectos de seguridad alimentaria, tierra, transferencia tecnología, capacitación técnica, administrativa y financiera y acompañamiento empresarial permanente.	Indirecto (4)
POI 2017		
POI 2018		
POI 2019		
<b>INTA</b>		
PEI 2012-2021	Generar tecnología que contribuya a la modernización de los sistemas Sostenibles de Producción Agropecuaria. Y Transferir y difundir tecnologías útiles a los usuarios.	Indirecto (5)
PEI 2015	Transferir y difundir tecnologías útiles a los usuarios: programa granos básico, Frutales, Tubérculos, Pecuarios	
POI 2016		
POI 2019		
POI 2020		
<b>ONS</b>		
PEI 2013-2021	Brindar servicios de certificación y control oficial de calidad en semillas. Promocionar el uso de semilla de calidad. Coordinar recursos y capacidades para prestar servicios que contribuyan a la producción y uso de la semilla de calidad.	Indirecto (5)
POI 2017	Asegurar la disponibilidad de semilla de calidad superior mediante el servicio de certificación, verificación de estándares y el registro de variedades para fortalecimiento de la seguridad alimentaria nacional. Establecer normas oficiales de calidad para ocho nuevas especies de hortalizas.	
POI 2018		
POI 2019		
POI 2020		
<b>SENASA</b>		
PEI 2013-2018	Mejorar la salud pública veterinaria. Asegurar la seguridad sanitaria de las mercancías para el comercio.	Indirecto (7)
PEI 2019-2023		
POI 2016	Mejoramiento de los procesos de comercialización interna y mayor acceso a mercados.	
POI 2017		

Institución e instrumento de planificación	Detalle de subprograma, producto final, objetivo general, objetivo específico o estrategia	Relación
POI 2018		
POI 2019		
POI 2020		
<b>SFE</b>		
PEI 2010-2021	Regionalizar y descentralizar los servicios que requiere el sector productivo. Aumentar la adopción de las buenas prácticas agrícolas en cultivos de la canasta básica y productos de exportación. Implementar el control de calidad de los agentes de control biológico para su comercialización en el país	Indirecto (6)
POI 2015		
POI 2017		
POI 2018		
POI 2019		
POI 2020		
<b>SENARA</b>		
PEI 2015-2021	Línea 4. Fomento de sistemas de riego de alta eficiencia en el uso del agua para la producción agropecuaria a nivel de pequeños, medianos y grandes productores y la agricultura familiar.	Indirecto (4)
POI 2017	OG. Incorporar la automatización en el sistema DRAT para lograr un mayor aprovechamiento del recurso hídrico en la satisfacción de las necesidades hidroproductivas de la región Chorotega. Optimizar la eficiencia mediante la investigación en el uso de agua en proyectos de riego para lograr una adaptación efectiva bajo los escenarios de cambio climático.	
POI 2018		
POI 2019		
<b>INA</b>		
PEI 2011-2016 (vigente para el 2017-2018)	Atender oportunamente la demanda de los grupos de interés, con SCFP de calidad y acordes con la demanda de los sectores productivos.	Indirecto (8)
PEI 2019-2025	Priorizar la atención en los sectores claves de la economía nacional y regional, mediante la formación capacitación (incluye asistencias técnicas) y certificación para la promoción de las oportunidades de empleo, la complementación y especialización del talento humano asociado a los procesos productivos y a una mayor competitividad y productividad con sostenibilidad.	
POI 2015	3. Ejecutar SCFP, oportunos y actualizados, de acuerdo con la demanda de los sectores productivos, que permitan el fortalecimiento del sector empresarial, organizaciones laborales, comunales o entidades públicas. Incrementar los SCFP, para la atención de los requerimientos y necesidades puntuales de las micro, pequeñas y medianas empresas (PYME), que permitan el mejoramiento de sus capacidades técnicas. Incrementar la ejecución de los SCFP basados en tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en empresas, cámaras empresariales, organizaciones laborales, comunales, o entidades públicas de los diferentes sectores productivos y a personas físicas.	
POI 2016		
POI 2017		
POI 2018		
POI 2019		
POI 2020		
<b>MEIC</b>		
PEI 2015-2018	Fortalecer y consolidar los emprendimientos, la micro, pequeña y mediana empresa. Facilitar condiciones que permitan el acceso y el adecuado funcionamiento del mercado nacional, que favorezcan el desarrollo integral y equitativo del país	Indirecto (6)
POI 2016		
POI 2017		



Institución e instrumento de planificación	Detalle de subprograma, producto final, objetivo general, objetivo específico o estrategia	Relación
POI 2018		
POI 2019		
POI 2020		
<b>Infocoop</b>		
PEI 2013-2017	Se mencionan acciones que pueden ligarse a las del MRMRCH, por ejemplo: Programa de fortalecimiento de la gestión cooperativa. Meta. Mejorar la competitividad del 80% de las cooperativas dedicadas a actividades agrícolas y pecuarias que participan en el programa de fortalecimiento cooperativo de las regiones Brunca, Pacífico Central, Huetar Norte, Huetar Atlántica y Central. Indicador. % de las cooperativas dedicadas a actividades agrícolas y pecuarias que participan en el programa de fortalecimiento cooperativo de las regiones Brunca, Pacífico Central, Huetar Norte, Huetar Atlántica y Central. Porcentaje cooperativas dedicadas a actividades agrícolas y pecuarias que participan en el programa de fortalecimiento cooperativo de las regiones Brunca, Pacífico Central, Huetar Norte, Huetar Atlántica y Central con mejoras en su competitividad.	Indirecto (7)
PEI 2019-2023	Se mencionan acciones que pueden ligarse a las del MRMRCH, por ejemplo: el papel estratégico de los mercados regionales para potenciar la actividad agrícola y agroindustrial en los territorios y por tanto, revisten de interés para Infocoop. OE. Desarrollar métodos e instrumentos dinámicos para mayor cobertura sectorial y regional del sector cooperativo. Meta. Generación de nuevos productos financieros y fortalecimiento de los existentes, a partir de alianzas con instituciones del Estado, entidades financieras y organismos cooperativos, orientadas a la atención de las necesidades del sector cooperativo. Indicador. Plan elaborado / Número de productos financieros generados con normativa de aplicación / Distribución regional de la cartera.	
POI 2015	Asistencia técnica. Articular encadenamientos comerciales con socios estratégicos. Programa cooperativo: Plan en operación con metodologías de abordaje regional y sectorial. OE. Brindar servicios integrales al movimiento cooperativo: promoción, educación y capacitación, asistencia técnica, financiamiento y supervisión cooperativa. Meta. 50 organismos con asistencia técnica recibida. Indicadores. Organismos con asistencia técnica recibida	
POI 2017		
POI 2018		
POI 2019		
POI 2020		
<b>UNA</b>		
PEI – Sede Chorotega 2017-2022	Mejorar la salud pública veterinaria. Asegurar la seguridad sanitaria de las mercancías para el comercio.	Indirecto (5)
POIA 2016	Mejoramiento de los procesos de comercialización interna y mayor acceso a mercados.	
POIA 2017		
POIA 2018		
POIA 2019		

Fuente: elaboración propia