



## EXPERIENCIA COSTA RICA



### TÍTULO DE LA EXPERIENCIA: Modelo de competitividad en la Región Brunca

**País:** Costa Rica

**Institución:** Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), en conjunto con el Programa Conjunto (PC) integrado por las agencias del sistema de la Naciones Unidas (ONU.-Habitat, FAO, PNUD, ONUDI, OIM y OIT)

**Tipo de institución:** Instituciones Públicas y Programa Conjunto de las Naciones Unidas

**Fecha:** 2011 - presente

**Otras instituciones involucradas:** Presidencia de la República (donante), Ministerio de Economía, Industria y Comercio; MEIC (receptor), Registro Nacional (receptor), Ministerio de Hacienda (receptor), Dirección Nacional de Notariado (receptor)

**Principio relacionado:** 10 - instituciones efectivas responsables de promover la competitividad

#### Contexto

El desarrollo y la implementación de un modelo de competitividad en la Región Brunca de Costa Rica, surge ante la necesidad de fortalecer el desarrollo de una región que muestra indicadores económicos y sociales rezagados con respecto al resto del país.

Esta iniciativa fue implementada por medio de la coordinación entre el denominado Programa Conjunto (PC) integrado por las agencias del sistema de la Naciones Unidas (ONU.-Habitat, FAO, PNUD, ONUDI, OIM y OIT) y el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, cuyas acciones se alinearon construyendo tres ejes prioritarios que marcaron la ruta crítica en la construcción del modelo de competitividad para esta Región. Primero, identificación de la oferta y vocación regional. Segundo, incorporación de actores regionales tales como: Gobierno, academia, municipalidades, sector empresarial y sociedad civil y tercero, construcción de una agenda de competitividad.

### Objetivos

- Establecer un modelo de competitividad regional que contemple la identificación de la vocación de la región, construcción de agenda sectorial y regional.
- Fortalecer el aparato institucional que apoyara a modernizar los procesos regionales para fortalecer y potenciar el desarrollo empresarial.
- Crear un modelo de negocios para articular las vocaciones regionales y sectores detonantes de la competitividad de la Región.

### Relevancia

En la agenda de competitividad se visualiza la priorización de objetivos que permite la sincronía de interés entre los diferentes sectores y agentes económicos. Esto ayuda a que las instituciones públicas prioricen en base a la necesidad que tiene la región en los pilares de competitividad. Ya sea en el pilar infraestructura, o en cuanto a la comercialización y producción.

El consejo de competitividad trabaja mediante ejes temáticos e identifica los requerimientos de cada uno de los sectores respecto a los mismos. De ahí que hay mesas sectoriales que trabajan temas particulares, y dentro de ellos están la mejora en la competitividad y ser más eficientes en la producción.

Por otro lado al haber alianzas público privadas, se facilita el apoyo dirigido por parte de las instituciones sobre cada sector productivo.

Por lo tanto, al contar con dicha agenda, se atiende los pilares básicos para que los sectores productivos sean competitivos y productivos, y se le da atención a las prioridades que requieren en específico, generando el apoyo directo y consecuentemente la mejora en la competitividad.

El rol del Estado fue el de facilitador y promotor, y el sector privado y los empresarios dinamizaron y desarrollaron la competitividad regional, con la participación de los demás sectores (municipalidades, academia, gobierno, ONG's).

En la práctica para el desarrollo empresarial se trabaja con una agenda específica con plazos de ejecución y responsables. Dentro de los temas:

1. Simplificación de trámites para la crear o desarrollar empresas (se pasa de 45 días en promedio a 12 días). Aquí el logro fue: mejora en la eficiencia administrativa, mejora en la calidad de atención, disminuyen los tiempos de espera y reducción de costos operativos.
2. Integración de las PYMEs en el mercado local o internacional a través de la identificación de cadenas productivas en los sectores de turismo y agroindustria (bajo el liderazgo de la FAO ya se ha puesto en marcha el primer encadenamiento en Horticultura y hay 4 potenciales identificadas: Rambutan, frijol, lácteos y pesca artesanal).
3. Programa de incremento al Valor Agregado PIVA: Alianzas con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y las universidades. Como complemento la FAO, OIT y ONUDI están colaborando con en la creación de consorcios de exportación en la Región.
4. Construcción de modelos de negocios: para los tres sectores definidos, a saber turismo, comercio y agroindustria, que son claves para la región, con potencial para incrementar sus capacidades competitivas. El objetivo general que se trazó fue construir una propuesta de valor para cada uno de ellos y, que en su conjunto, constituyan una aglomeración productiva con real impacto en la región.

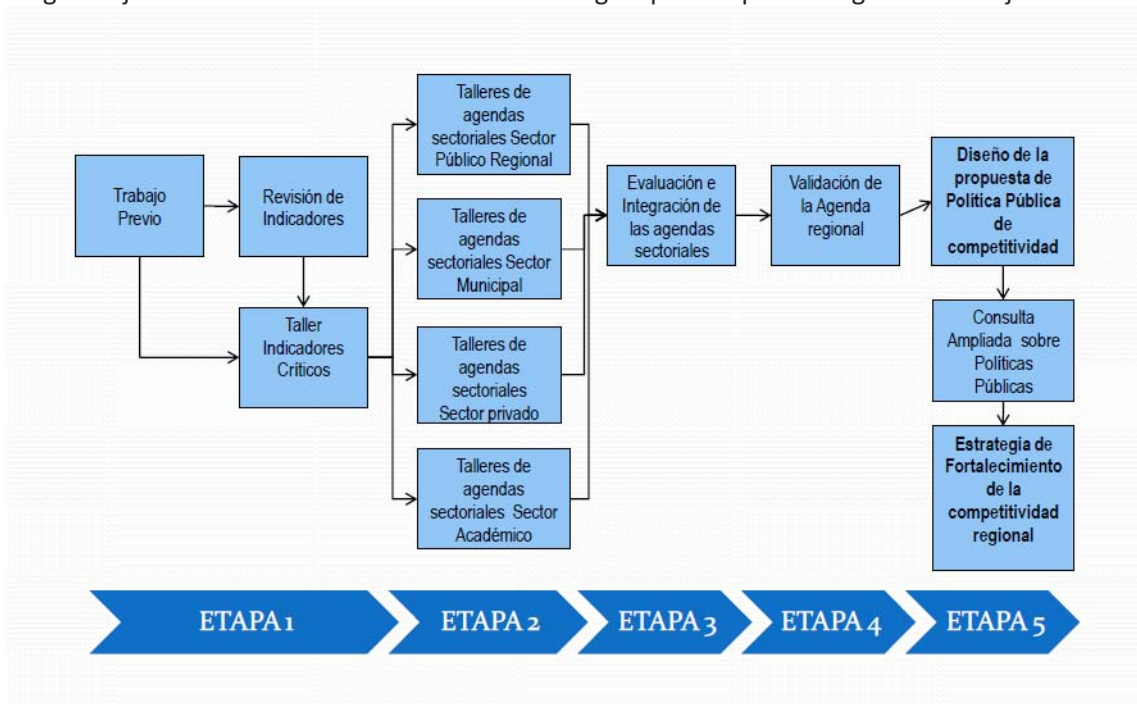
## Implementación

Primero, se trabajó en la identificación de la oferta y vocación regional. Segundo, se incorporaron, por medio de talleres, actores regionales tales como: Gobierno, academia, municipalidades, sector empresarial y sociedad civil, por medio de los cuales ayudaron a la obtención de una visión compartida y la definición de objetivos y líneas estratégicas de acción con los sectores motores de la actividad económica. Finalmente se construyó una agenda la cual definió y formuló, las políticas de acción, tomando en consideración, la vocación, las capacidades, la historia, cultura y visión de los sectores que definen a la Región. Esta agenda de competitividad, creada en colaboración con el Tecnológico de Monterrey, contó con la validación de los sectores regionales, y a su vez con la viabilidad política de lograr cada acción propuesta en el corto, mediano y largo plazo.

Actualmente, ya se cuenta con el modelo de competitividad, así como la conformación de un Consejo regional<sup>1</sup>, que permite dar seguimiento a la ruta crítica trazada en la agenda. El Consejo de Competitividad ha venido trabajando por ejes temáticos, logrando el consenso multisectorial, de políticas públicas y adquiriendo compromisos de parte de los sectores participantes. Finalmente, el proceso cuenta con sustento jurídico por medio de decretos firmados por el poder ejecutivo para el establecimiento del Consejo de Competitividad y en materia de Simplificación de Trámites.

En cuanto a los avances, se ha iniciado con la construcción de un modelo de negocios para los tres sectores definidos, a saber turismo, comercio y agroindustria, que son claves para la región, para potenciar sus capacidades competitivas. La región cuenta con un sello distintivo, el cual ha sido socializado generando una marca región importante para el turismo y comercio y la creación de oficinas Municipales CREAPYMES. Por último, es importante destacar el fortalecimiento de la integración regional, el Consejo de Competitividad y el reto de dar sostenibilidad al proceso.

La imagen adjunta describe visualmente la metodología aplicada para el logro de los objetivos:



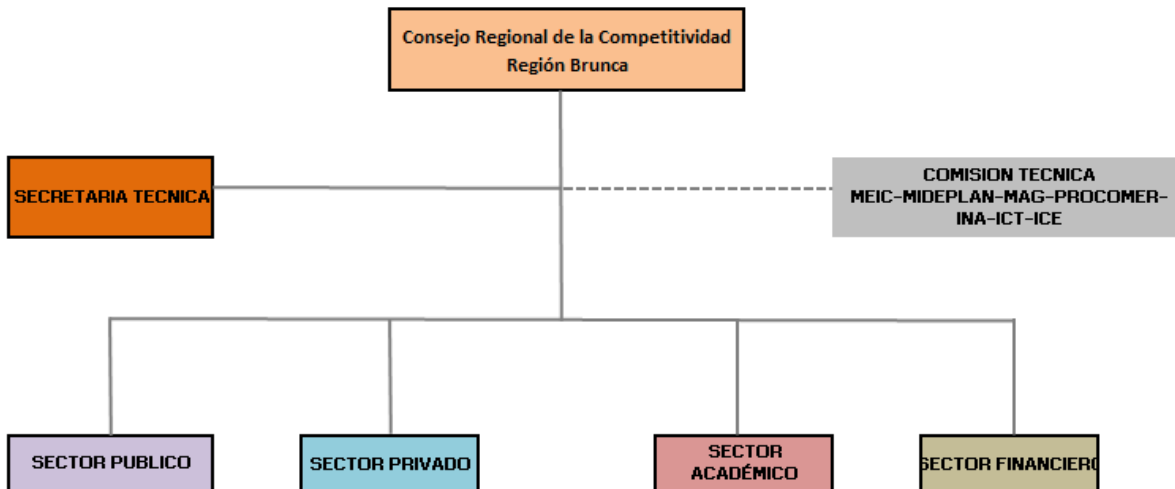
<sup>1</sup> El Consejo de Competitividad está conformado por todos los sectores (Gobierno, academia, municipalidad, sector empresarial y sociedad civil), lo cual revela representatividad y participación de los actores detonantes de la región Brunca.

### Reparto de Tareas

En la primera Etapa se conformó una Comisión Interinstitucional técnica, en la cual estaban instituciones que dieron soporte a la etapa de construcción de la información, en ella estuvieron el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Banco Central de Costa Rica, Ministerio de Planificación y Política Económica (Mideplan), Observatorio del desarrollo de la Universidad de Costa Rica, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el cual era coordinado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC).

El Programa Conjunto (PC) junto con el MEIC realizaron la segunda etapa, la cual era la identificación de actores principales y complementarios para incluirlos en el proceso, posteriormente en la se difundió la lógica propuesta para sensibilizar a los participantes del proceso y finalmente se implementaron los talleres sectoriales donde se vinculó al Tecnológico de Monterrey para que tomara como insumo los talleres y se construyera las agendas sectoriales.

En las etapas 3, 4, 5 la participación no era solo del PC, MEIC y MIDEPLAN, sino que se vinculó a los sectores y se conformó el Consejo de Competitividad el cual se describe en la siguiente imagen:



Finalmente el Consejo de competitividad es al actor principal que le dará sostenibilidad al modelo de competitividad en la Región, el cual está conformado por todos los sectores (Gobierno, academia, municipalidad, sector empresarial y sociedad civil).

### Logros y resultados

El éxito en la implementación de un modelo de competitividad en la Región Brunca dio como resultados:

- a- Nuevas capacidades:
  - Dialogar multisectorialmente para identificar objetivos de competitividad regional
  - Ser interlocutor regional entre el Gobierno Central y local en materia de competitividad
  - Articular con las instituciones que tienen compromisos con la región en materia de competitividad
- b- Actividades resultantes de aplicar el modelo de competitividad:
  - Consolidación del Consejo de Competitividad y el seguimiento de la Agenda de Competitividad

- Integración Regional
- Fortalecimiento Municipal
- La simplificación de trámites
- Oficinas Municipales CREAPYMES
- Implementación de CODE: “CONOZCA DE EMPRESA”
- Identificación de cadenas productivas
- Programa de Incremento al Valor Agregado PIVA
- El Directorio de la oferta de servicios disponibles
- Creación de planes de negocios
- Cámara de turismo de los territorios originarios de la región Brunca “CATORBRU”
- Proyecto Jatropha
- Proyecto La Casona
- Apoyo FEDEMSUR
- Apoyo JUDESUR

Decretos ejecutivos: 1. Firma de decreto de competitividad de la Región Brunca, con la creación del Consejo de Competitividad, y 2. Firma del decreto de Simplificación de Trámites a nivel municipal, lo cual le da sustento jurídico al proyecto.

#### **Logros no planeados**

Dentro de los logros no planeados está el rápido acoplamiento e interés mostrado por los municipios, instituciones públicas, academia, sector privado para adoptar el consejo de competitividad como el foro por excelencia, lo cual logra la representatividad en la toma de decisiones de los temas prioritarios para la región en procura del mejoramiento de la posición competitiva a nivel nacional.

#### **Experiencia y Resultados Sostenibles**

El proyecto sí es sostenible ya que cuenta con la integración de la Región y la conformación del Consejo de Competitividad que ha venido trabajando por ejes temáticos, logrando el consenso multisectorial, de políticas públicas para la región, así como de los compromisos que los sectores participantes adquieran en el seno del Consejo de Competitividad.

Al ser políticas públicas se cuenta con la ventaja de que trasciende periodos de gobierno, dejando de lado el cortoplacismo y que el accionar de la política no sea sostenible cada 4 años.

#### **Capacidad de réplica y potencial para el intercambio**

No se cuenta con una experiencia previa concebida bajo los objetivos planteados y con sostenibilidad en el tiempo. Si han existido esfuerzos aislado, pero no se ha fortalecido del todo en las política públicas un enfoque regional como el que se ha experimentado en este momento.

Esta experiencia ha servido para replicar el modelo en otras regiones del país, lo cual brinda a esta iniciativa el compromiso de seguir mejorando y pasar sus experiencias a otras regiones.

El desarrollo de la experiencia de un modelo de competitividad en la Región Brunca ha sido un proceso integral con componentes tales como:

- Determinación de la oferta de bienes y servicios de la Región
- Desarrollo bajo un marco metodológico para la implementación en otras regiones
- Interacción participativa representativa entre agentes económicos de la Región
- Consulta pública o institucional para la determinación de la viabilidad de las acciones requeridas para el fortalecimiento de la competitividad

- Validación de los agentes económicos
- Sustento jurídico
- Desarrollo de mecanismos para la sostenibilidad y la toma de decisiones regionales, a través de la conformación del Consejo de Competitividad.

Para compartir la experiencia se considera que un buen modelo serían las videoconferencias, visitas de expertos o pares, talleres de trabajo y envío de información.

#### **Buenas prácticas y aprendizajes para compartir con otros Miembros de la RIAC**

Dentro de las buenas prácticas está que la visión traducida en una agenda de competitividad, debe ser conocida, compartida y validada por todos los ciudadanos. Por tal motivo, no sirve de nada que los altos mandos expongan su visión si la ciudadanía no la siente suya. La visión en este caso se gestó en la base de los sectores productivos, a fin de cohesionar a la sociedad en su conjunto para la acción. Para lograr tener éxito y afrontar lo retos del futuro los líderes hicieron realidad la visión compartida con participación activa de todos los actores y esto requiere el compromiso de todos los agentes económicos y políticos para alinear y concentrar todos los esfuerzos en la misma dirección.

Aquí se manifiesta el enfoque de pirámide invertida, en donde son los líderes regionales que representan a la población y participan del taller, elaboran y proponen la visión que será tomada por los dirigentes.

Ya teniendo plasmado en la agenda de competitividad la visión regional, la siguiente etapa sería el crear valor para la Región, y esto se logra con un modelo de negocios en donde incorpore tecnología para mejorar los productos y los procesos productivos en los sectores de potencial desarrollo, logrando así la transferencia de conocimientos y la reducción de costos.

#### **Experiencias y temas de interés para aprender de otros Miembros de la RIAC**

Consideramos que para Costa Rica sería fundamental llevar a cabo un intercambio de experiencias con otros países con el propósito de fortalecer el aprendizaje sobre mecanismos alternativos para promover el desarrollo local, conocer la experiencia en otros países en el tema de desarrollo de cadenas de valor y desarrollo e implementación de modelo de negocios. Además, consideramos importante profundizar conocimientos sobre los mecanismos utilizados en otros países para dar sostenibilidad a las acciones implementadas para el desarrollo local.

Por último, sería de mucho valor conocer sobre estrategias para potencializar el desarrollo de negocios a nivel fronterizo.

#### **Autor/a de esta historia**

Nombre y apellido: Guisella Chaves Sanabria  
Cargo e institución: Directora de Estudios Económicos, MEIC  
País: Costa Rica  
Correo electrónico: [gchaves@meic.go.cr](mailto:gchaves@meic.go.cr)