



SISTEMATIZACIÓN
DE UN **MODELO**
DE **COMPETITIVIDAD**
PARA LA **REGIÓN BRUNCA**
COSTA RICA



SISTEMATIZACIÓN
DE UN **MODELO**
DE **COMPETITIVIDAD**
PARA LA **REGIÓN BRUNCA**
COSTA RICA





Esta publicación es el resultado del trabajo conjunto entre instituciones públicas del Gobierno de Costa Rica y las agencias del Sistema de las Naciones Unidas, en el marco del Programa Conjunto "Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca en los Sectores Turismo y Agroindustria con Énfasis en la Creación de Empleos Verdes y Decentes para la Reducción de la Pobreza". El Programa Conjunto se ejecuta gracias al apoyo del Fondo Naciones Unidas-España para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (FODM).

Documento elaborado por:
Silvia Pacheco

Coordinación del documento y metodología:
Sergio Jiménez, OIT
Gustavo Prochazka, OIT

Asesoría y revisión:
Yesenia Alvarez

Asesoría en Comunicación:
Diana Ramírez, SNU-OCR

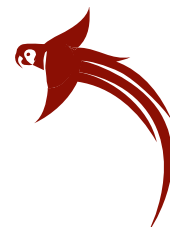
Diseño y diagramación:
ileana Ondoy Jiménez

Producción y elaboración:
iocreativa S.A.



CONTENIDOS

Prólogo	5
Abreviaturas	7
Presentación	9
Capítulo I: Antecedentes	11
Desarrollo económico local	11
La Región Brunca	14
El Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) y el Programa Conjunto	16
Capítulo II: El modelo de competitividad dentro de la estrategia del Programa Conjunto	25
Revisión del planteamiento de desarrollo estratégico del Programa	25
Redefinición de la ruta estratégica	28
Oportunidades y riesgos de cara a la nueva ruta estratégica	32
Capítulo III: El proceso de diseño e implementación del modelo de competitividad	33
Diseño	33
Implementación	37
Implantación de la Agenda de Competitividad	46
Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones	49
Conclusiones	49
Recomendaciones	60
Referencias	62
Anexos:	63
1. Pasos para la construcción del modelo de competitividad – primera etapa	64
2. Decreto ejecutivo del consejo de competitividad regional	65
3. Agenda de competitividad regional	76





PRÓLOGO

Si hacemos una pausa en este intenso proceso de dos años que ha tomado la construcción de un Modelo de Competitividad para la Región Brunca, veremos entre otras cosas un enorme esfuerzo de muchos actores que se han ido sumando a una idea: empresarios, funcionarios, académicos y autoridades trabajando para entrelazar ideas, esperanzas y sueños para la región donde viven y trabajan. Para ello emprendieron juntos un camino conjunto con la intención de lograr un cambio permanente que mejore sus condiciones de vida y les permita construir una visión de futuro compartido.

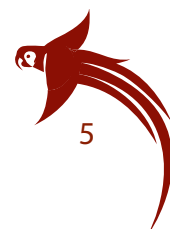
Este proceso ha sido un esfuerzo colectivo, donde ha prevalecido el diálogo y el consenso, donde los actores han hecho énfasis en aquello que tienen en común y no en sus diferencias, un paso fundamental no solo para conformarse como sectores específicos sino para integrar un Consejo de Competitividad Regional que personaliza todas aquellas esperanzas y necesidades de la Región Brunca.

El Consejo Regional es el resultado de un ejercicio de integración regional y una fuerza que ya está incidiendo en la toma de decisiones en la Región Brunca, en la forma en que los habitantes de la región se ven a sí mismos y como el resto del país percibe el futuro crecimiento de la Región.

De esta manera, el proceso seguido ha abierto el horizonte de aquellos que habitan la Región Brunca Brunca, invitándolos a volver a soñar con una región próspera y digna, un espacio con opciones para todos y todas, plural y competitiva.

A la vuelta de estos dos años la Región Brunca se ha convertido en un modelo para otras regiones y ha demostrado que se puede trazar un camino que haga posible una transformación sustancial a partir de una visión compartida de trabajo conjunto.

A través de un proceso participativo y multisectorial, el Modelo de Competitividad de la Región Brunca, como se le conoce incluso a nivel internacional, ha empezado a dar sus frutos.





ABREVIATURAS

DEL:	Desarrollo Económico Local
FAO:	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
F-ODM:	Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio
INA:	Instituto Nacional de Aprendizaje
MEIC:	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MEP:	Ministerio de Educación Pública
MIPYMES:	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
ODM:	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OIM:	Organización Internacional para las Migraciones
OIT:	Organización Internacional del Trabajo
PEA:	Población económicamente activa
PNUD:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
OCR:	Oficina de la Coordinadora Residente del Sistema de las Naciones Unidas
ONUDI:	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
Región:	La Región Brunca, que comprende el territorio de los cantones de Pérez Zeledón, en la Provincia de San José, y los cantones de Buenos Aires, Golfito, Osa, Corredores y Coto Brus, de la provincia de Puntarenas.
SNU:	Sistema de las Naciones Unidas
TEC:	Tecnológico de Monterrey





PRESENTACIÓN

Esta publicación pretende servir de manual- memoria del complejo y vasto itinerario que inició en agosto del año 2009 en la Región Brunca, en Costa Rica, para la construcción de un modelo de competitividad que promueve el desarrollo económico y social en uno de los territorios más pobres y desaventajados del país, a fin de brindar las bases para la replicabilidad de toda esta rica experiencia en futuras iniciativas.

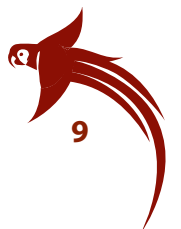
La componen tres capítulos que abarcan los antecedentes, medidas preparatorias y de implementación de la estrategia definida para el logro de este reto, y un último apartado de conclusiones y recomendaciones.

El recuento se construye con base en documentos, manuales, estadísticas, gráficos e información de todo tipo, provistas por las agencias de las Naciones Unidas y por las instituciones gubernamentales que conformaron el equipo de trabajo que lideró el proyecto.

Sin embargo, la fuente de información más valiosa la conforman, sin lugar a dudas, las reflexiones de los propios actores clave del proceso.

Nuestro especial agradecimiento para Marcia Campos del Instituto Tecnológico de Monterrey, para los empresarios Ulises Ramírez, Aldo Mazzero, y Sergio Fernández, para Ignacio Carrillo de JUDESUR, Luis Alvarez del MEIC y Gilbert Fallas del MIDEPLAN, Ana Montero de la Universidad Estatal a Distancia, Jorge Fallas del INA y a los funcionarios de las agencias del programa de Naciones Unidas, Flor Seas, Gustavo Prochazka, Sergio Jiménez, y Alvaro Ramírez por compartir en forma tan generosa sus reflexiones y memorias sobre este proceso.

Es importante destacar el interés que el "Modelo Brunca", como muchos lo llaman, ha empezado a generar a nivel internacional. En diferentes convenciones y foros que se han llevado a cabo sobre el tema de la competitividad en los últimos meses, la presentación de este modelo ha provocado que gobernadores de varios países así como renombrados economistas como el Premio Nobel de Economía Paul Krugman, hayan solicitado más información sobre el proceso desarrollado.



Confiamos que la experiencia y reflexiones recogidas en este manual memoria sirvan para impulsar el desarrollo de la competitividad en otras zonas de Costa Rica y del mundo y que puedan aprovecharse las fortalezas y lecciones aprendidas en la construcción de un modelo de competitividad en la floreciente Región Brunca de Costa Rica.

Equipo de Trabajo Decente de la OIT para América Central, Haití,
Panamá y República Dominicana

San José, Noviembre de 2012



ANTECEDENTES

Desarrollo económico local

En un mundo donde las tecnologías digitales y las telecomunicaciones han diseminado la información y acortado hasta casi desaparecer las distancias, en el que las barreras regulatorias al comercio internacional han caído, la movilidad de los flujos de capital se ha incrementado y los costos de transacción y de logística caen constantemente, el incremento de la competitividad local se ha convertido en un factor importante para generar ventajas a las empresas.

En este contexto de ajuste productivo a una nueva economía, han ido cobrando cada vez más importancia las iniciativas de desarrollo económico local como formas de ajuste productivo flexibles al territorio. Estas iniciativas no se sustentan en un modelo de desarrollo vertical, concentrador y jerarquizado, basado en la gran empresa, sino que buscan un impulso de los recursos potenciales de carácter endógeno, tratando de construir un "entorno" institucional, político y cultural de fomento de las actividades productivas y de generación de empleo en los diferentes ámbitos territoriales (OIT, 2008).

De esta manera, las propuestas de Desarrollo Económico Local (en adelante, "DEL") -a diferencia de las propuestas de desarrollo nacional- toman en consideración la vocación, las capacidades, la historia, la cultura y los valores que definen a la región.

Desde la perspectiva de la OIT, el DEL es el "*(...) proceso de desarrollo participativo que fomenta, en un territorio determinado, la cooperación entre los principales actores sociales, públicos y privados, para el diseño y la implementación de una estrategia de desarrollo común, con el objetivo final de estimular la actividad económica y crear trabajo decente, a partir del aprovechamiento de los recursos y potencialidades locales y las oportunidades del contexto global*" (OIT, 2008).

El enfoque de el DEL apunta a la conveniencia de integrar la actuación centralizada del Estado en materia, por ejemplo, de garantías relativas a la estabilidad

macroeconómica y financiera, un marco jurídico general de derechos fundamentales en el trabajo, el acceso al crédito de las microempresas y pequeñas empresas; con otras acciones – como las políticas activas de empleo, los sistemas territoriales de capacitación de recursos humanos según las necesidades de cada ámbito local, el fomento del desarrollo de microempresas y pequeñas y medianas empresas o la construcción de sistemas territoriales de investigación y desarrollo para la innovación local- que deben abordarse desde una perspectiva territorial y con la participación de los actores directamente afectados, a saber Administraciones Públicas Territoriales y actores privados, en especial el sector empresarial.

De esta manera, en un contexto de cambios importantes en la manera de producir y de vivir, las unidades productivas están en capacidad de construir ventajas competitivas propias y duraderas, basadas en la incorporación de valor agregado de conocimiento y la construcción de estructuras socio-institucionales y territoriales orientadas a la mayor calificación de los recursos humanos para la introducción de innovaciones productivas sostenibles. Estas ventajas, a diferencia de las simples ventajas competitivas tradicionales o "estáticas" (basadas en una dotación de recursos naturales abundantes y menores costos de producción) son de carácter dinámico, en tanto incorporan a sus procesos productivos las habilidades, tecnologías y capital social e institucional territorial, junto a las innovaciones de gestión y organización empresarial, y la apuesta por la calidad, la diferenciación productiva y la sostenibilidad ambiental.

Es importante mencionar que el nivel de competitividad regional define el grado de prosperidad que una región puede sostener en el tiempo. En efecto, la única manera que una región puede mejorar sus estándares de vida es teniendo empresas competitivas que paguen salarios altos y crecientes. Así, crear las condiciones para la productividad y la innovación local es una alternativa viable para combatir el desempleo y el sub-empelo, revertir la pobreza y mejorar la calidad de vida de las personas que viven en estas regiones. *"Nosotros partimos teóricamente de que hay una relación entre lo que es la competitividad y el desarrollo, la potencialidad que tiene una región en donde nosotros combinamos una serie de factores que llamamos críticos para la competitividad y que inciden directamente en el desarrollo. Son los mismos para cualquier sociedad, estemos aquí en América o en África"* (M. Campos, comunicación personal, 2 de noviembre, 2012).

Un elemento importante en este enfoque es que la planificación del desarrollo económico debe hacerse con una aproximación territorial y descentralizada, participativa, estratégica y concertada a nivel sectorial y entre las instancias pública y privada. De esta manera se está en mejor posición para identificar con



mayor precisión los actores y recursos locales existentes, facilitar la concertación estratégica y la mejor adecuación de las infraestructuras y los recursos de capacitación y de asistencia técnica a las demandas existentes en cada ámbito territorial (OIT, 2008).

Modelo de Competitividad

El modelo de competitividad es una herramienta que permite enfocar los esfuerzos para promover el desarrollo económico local.

El modelo es un proceso a través del cual se busca la coordinación de entes públicos y privados con el propósito de generar los insumos necesarios para que el sector productivo cuente con las condiciones que permitan aprovechar las oportunidades de crecimiento en la región y bienestar en la población.

De esta manera se facilita el diseño de acciones públicas y privadas que permitan alcanzar el objetivo de desarrollo de manera sustentable.

Figura 1. Proceso de Desarrollo de Competitividad

Elaboración: G. Prochazka/OIT



La Región Brunca

La Región Brunca abarca el territorio ubicado en la parte sureste de Costa Rica. Limita con Panamá al este, con el Océano Pacífico al sur y al oeste, y con las regiones Central y Huetar Atlántica al norte.

Está conformada por los cantones de Osa, Golfito, Corredores, Coto Brus y Buenos Aires en la provincia de Puntarenas, y Pérez Zeledón en la provincia de San José. Dentro de esta región se localizan las Áreas de Conservación Amistad Pacífico (ACLA-P) y el Área de Conservación de Osa (ACOSA).

Su territorio contiene paisajes muy diversos: costas oceánicas, montañas y páramo cordillerano. Esta circunstancia hace que su clima también sea muy variado: tierras calientes, con clima tropical húmedo en las partes bajas; un clima caracterizado por temperaturas bajas en la zona montañosa y frío intenso en el páramo cordillerano.

La Región Brunca está históricamente conformada por una población de diversos orígenes y ocupaciones: indígena, campesina y obrera agrícola nacional y extranjera, circunstancia que la dota de un rico patrimonio cultural.

Posee una población de casi 350,000 personas, de las cuáles el 51.5% son mujeres y 48.5% son hombres.

Desde el punto de vista del desarrollo, de las seis regiones que conforman Costa Rica, la Región Brunca es la que muestra de forma sostenida una mayor desigualdad y pobreza. En efecto, en materia de desarrollo humano para el periodo 1992-2007 los cantones de esta región presentan un Índice de Desarrollo Humano (en adelante, "IDH") entre 0.612 y 0.679, esto es 30% por debajo de los observados en los cantones de la Región Central (0.850). Asimismo, en contraste con éstos últimos cantones, la PEA de la Región Brunca sólo representa el 4.6% de la población económicamente activa (en adelante, "PEA") del país, vs. el 68.2% de los cantones de la Región Central. Este es el porcentaje más bajo de la PEA del país.

Los indicadores económicos muestran que la tasa de desempleo en la Región Brunca es superior a la media nacional (8,2 vs. 7,8), al igual que la tasa de sub-utilización (19,5% vs. 15,6%). Asimismo se aprecia una concentración de las actividades económicas en pocas empresas agrícolas y una escasez de fuentes de empleo de buena calidad. Los indicadores sociales, por su parte, evidencian que cinco de sus seis cantones presentan IDH bajos y mayor rezago social, porcentajes de hogares en pobreza –incluyendo los hogares en extrema pobreza– por encima de la media

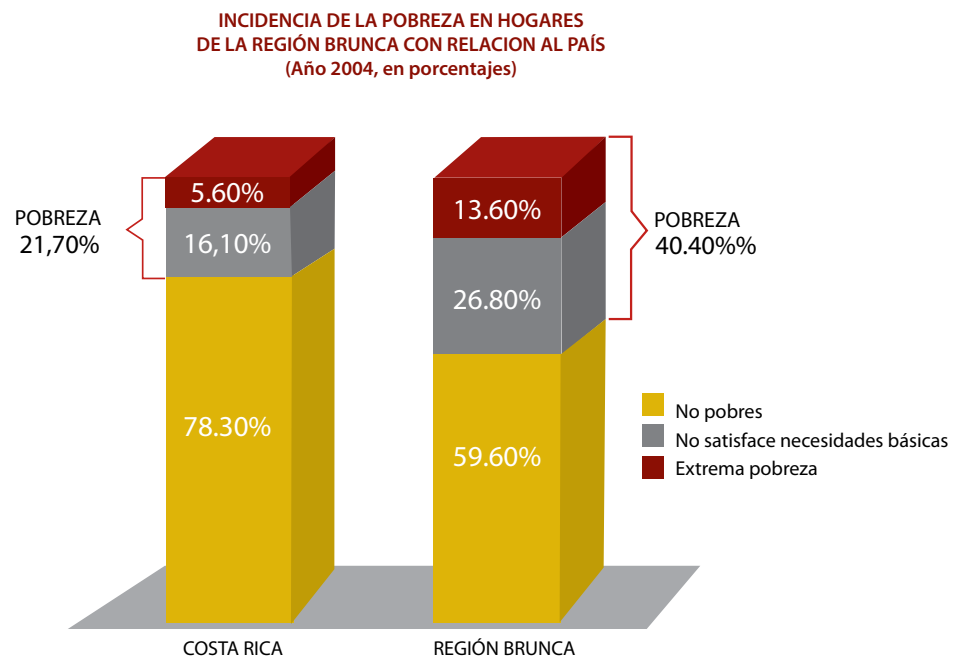


nacional (30,9% vs. 18,5% de hogares en pobreza, con 8,5% de hogares en extrema pobreza) y un menor índice de escolaridad promedio (7,0 vs. 8,4 años de escolaridad).

Todos estos indicadores ponen en evidencia la urgencia de aumentar las fuentes de trabajo y de promover políticas que aumenten la actividad económica.

Figura 2:

Comparación de indicadores de pobreza en hogares de la Región Brunca vs. el resto del país



Fuente: Décimo Informe del Estado de la Nación

Elaboración: MEIC



El Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio (F-ODM) y el Programa Conjunto

El Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio (F-ODM)

El Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio (en adelante, "F-ODM") se estableció sobre la base de una contribución del Gobierno de España al sistema de Naciones Unidas (en adelante, "SNU") en diciembre de 2006. Este acuerdo preparó el camino para el establecimiento del Fondo PNUD-España para el logro de los ODM (F-ODM), constituido formalmente en el primer trimestre de 2007. El Gobierno de España amplió su contribución al F-ODM en 2008, de manera que éste llegó a administrar recursos cercanos a los US\$ 900 millones de Dólares Americanos.

El F-ODM está orientado a favorecer la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (en adelante, "ODM") en algunos países seleccionados, entre los que se encuentra Costa Rica, a través de la realización de diversos proyectos de desarrollo que buscan combatir la pobreza en sus varias formas.

El 85% de estos recursos del F-ODM se asignan a financiar 130 programas en ocho áreas programáticas relacionadas con los ODM. Los programas se ejecutan en 50 países de 5 regiones de todo el mundo, están enfocados en el aumento de los derechos, las capacidades y las oportunidades individuales y colectivas, y se calcula que benefician de forma directa o indirecta a más de 20 millones de personas.

El F-ODM promueve la actuación unificada de las agencias del SNU, por lo que todos los programas financiados por este fondo reúnen a varias de estas agencias y abordan cuestiones interinstitucionales, colaborando con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales como ministerios o asociaciones de agricultores. De allí la denominación de "Programas Conjuntos".

Los proyectos de desarrollo financiados por el F-ODM están fundamentalmente enfocados en alguno de los siete desafíos claves de desarrollo:

- Gobernanza democrática;
- Igualdad de género y empoderamiento;



Los Objetivos de Desarrollo del Milenio

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio - ODM son ocho propósitos de desarrollo humano fijados en el año 2000, que los 189 países miembros de las Naciones Unidas acordaron conseguir para el año 2015.

Están referidos a problemas de la vida cotidiana que se consideran graves y/o radicales para el desarrollo humano. Cada objetivo se divide en una serie de metas, con sus respectivos indicadores y fechas de consecución.

Los ocho ODM son:

- 1.** Erradicar la pobreza extrema y el hambre
- 2.** Universalizar la educación primaria
- 3.** Lograr la igualdad entre los géneros
- 4.** Reducir la mortalidad de los niños
- 5.** Mejorar la salud materna
- 6.** Combatir el VIH/SIDA
- 7.** Sostenibilidad del medio ambiente
- 8.** Fomentar una asociación mundial

Fuente: ONU

- Necesidades humanas y servicios sociales básicos, incluyendo la lucha contra el hambre, la educación y los servicios de salud básicos, el empleo, el agua potable y el saneamiento mínimo y las políticas dirigidas a grupos vulnerables con especial atención a los jóvenes;
- Desarrollo económico y del sector privado;
- Medio Ambiente y cambio climático, con especial atención en la ordenación y en la gestión de los recursos naturales y del medio ambiente en el contexto del desarrollo rural local y de la seguridad alimentaria;
- Prevención de conflictos y construcción de la paz;
- Cultura y desarrollo.

El Programa Conjunto

(a) Origen

A partir de un diagnóstico inicial se determinó que en los últimos años la Región Brunca había experimentado el ingreso de nuevas actividades económicas que no sólo habían sido incapaces de incorporar a la población local en su dinámica de desarrollo, sino que en muchos casos la habían desplazado.

La baja capacidad de asimilación de la población local a la nueva dinámica



económica se asoció, entre otros factores, a la falta de una preparación de los habitantes de la Región para vincularse con las industrias nacientes como empresarios o empleados calificados, así como a la falta de capacidad de la institucionalidad para fomentar emprendimientos locales que generaran oportunidades de empleo a sus habitantes.

En este contexto, en el marco del F-ODM varias agencias del SNU se asociaron al Gobierno de Costa Rica en un programa inter-agencial que tenía como meta combatir la pobreza de la Región Brunca fomentando el desarrollo humano a través de un crecimiento económico inclusivo, denominado "Programa Conjunto para el Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca en los Sectores de Turismo y Agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza" (en adelante, "el Programa" o "el Programa Conjunto").

Desde agosto de 2009 el Programa Conjunto se viene implementando específicamente en los cantones de Pérez Zeledón, Buenos Aires, Corredores, Coto Brus, Golfito y Osa, los cuales presentan mayores niveles de desigualdad y pobreza.

(b) Justificación

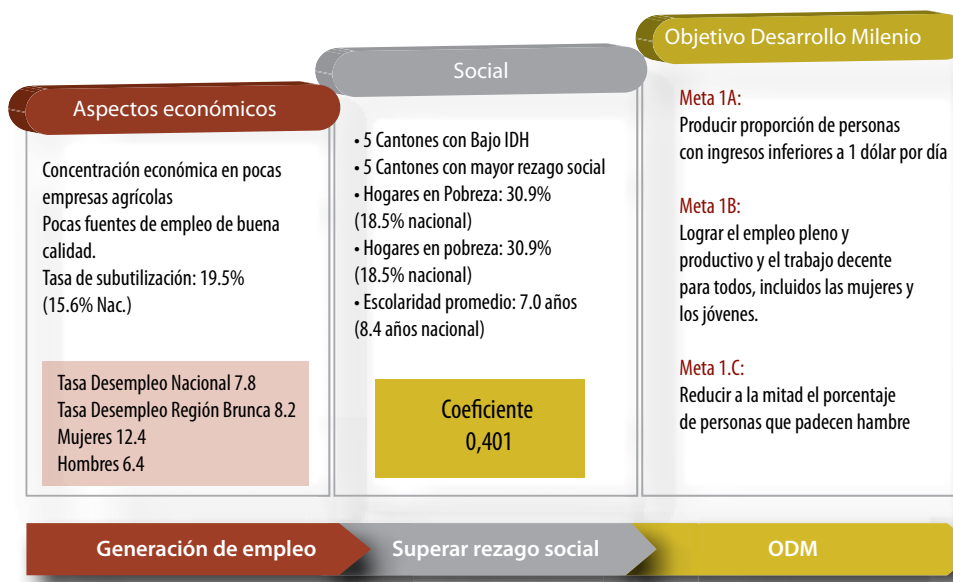
El Programa nace con la finalidad de apoyar el desarrollo de políticas y crecimiento pro-pobre que aumenten la participación y beneficios de los pobres en el desarrollo del sector privado, fortalecer a los sectores económicos donde los pobres están fuertemente representados y abrir mercados para mejorar sus oportunidades y estimular a pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

El Programa pretende contribuir de forma directa al logro de los ODM a través del acceso a recursos productivos por parte de la población vulnerable y excluida, y por medio del apoyo al desarrollo de oportunidades que mejoren las capacidades productivas y competitivas con el propósito de combatir la pobreza (véase la Figura 3).

En palabras del viceministro del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (en adelante, "el MEIC"), don Luis Alvarez Soto *"el Programa Conjunto se enmarca dentro del Programa del Milenio y sus objetivos, específicamente dentro del primer objetivo que intenta cubrir tres flancos: mitigar pobreza, generar empleos y desarrollar empresas. El programa conjunto responde a los (flancos) dos y tres, aunque es claro que consecuencia directa de ambos logrará mitigarse la pobreza"* (L. Alvarez, comunicación personal, 20 de junio, 2012).



Figura 3. Diagnóstico Socio-económico de la Región Brunca



Fuente: Programa Conjunto

Elaboración: Programa Conjunto

(c) Objetivo

Para lograr que los beneficios de la nueva dinámica económica lleguen a la mayor parte –sino a toda– la población de la Región, el Programa se fija como misión lograr que en la Región Brunca se generen más y mejores empleos. De esta manera, la creación de empleo decente se convierte en el instrumento para combatir la pobreza en la Región.

El camino o estrategia elegida fue fortalecer la competitividad del sector privado desde el ámbito local, en particular entre las empresas de menor productividad (micro, pequeñas y medianas empresas – MIPYMES), en los sectores de turismo y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes en nuevos e innovadores emprendimientos que ayuden significativamente a la reducción de la pobreza en una zona rica en biodiversidad y recursos naturales pero que continúa siendo la más pobre y desigual.

Esta propuesta alinea al Programa Conjunto con la visión de desarrollo sustentable y estrategia de desarrollo basada en el desarrollo humano que el Gobierno de la Presidente Chinchilla viene promoviendo desde

el MEIC, que pretenden *“Convertir a Costa Rica en una de las primeras naciones desarrolladas de América Latina, con una economía sustentada en la innovación, con un desarrollo sostenible, seguro y solidario y que ofrezca mejor calidad de vida a sus población”* (L. Chinchilla, “Plan Nacional de Desarrollo 2010–2014”).

En este contexto, el Programa se propone encontrar soluciones a cinco de los problemas básicos que enfrenta la población de la Región Brunca:

- Inadecuadas condiciones competitivas para hacer negocios y para la inversión privada.
- Poca capacidad de los gobiernos locales para formular y ejecutar políticas públicas de promoción de la competitividad.
- Escasa capacidad de alianzas público–públicas y público–privadas para el desarrollo de la organización empresarial y la promoción de la competitividad.
- Poca capacidad de las empresas, en particular las micro y pequeñas, para mejorar su productividad, su inteligencia empresarial, su capacidad innovadora y sus ventajas comparativas.
- Pocas o nulas opciones que tienen los emprendimientos, sobre todo los micro y pequeños, de tener acceso a servicios de apoyo técnico y financiero.

Para ello se plantearon las siguientes metas:

- Mejorar las condiciones para realizar negocios.
- Impulsar la competitividad y la productividad de las micro y pequeñas empresas.
- Fortalecer la capacidad innovadora a partir de proyectos demostrativos, como lo son la producción de biocombustibles y el desarrollo del etnoturismo en los pueblos indígenas.
- Incentivar una mayor participación de la mujer en el mercado de trabajo.

El objetivo es lograr un sector privado que, desde el nivel local, contribuya al desarrollo nacional reduciendo las diferencias territoriales y combata la pobreza.





Sesiones de capacitación. La Casona en San Vito de Coto Brus. Mayo, 2011

(d) Participantes

El Programa Conjunto se integró con cinco agencias del Sistema de Naciones Unidas -SNU y varios asociados nacionales.

Las cinco las agencias del SNU fueron: la Organización Internacional del Trabajo -OIT (en adelante, "OIT"), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD (en adelante, "PNUD"), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO (en adelante, "FAO"), la Organización Internacional para las Migraciones -OIM (en adelante, "OIM") y ONU-HABITAT (en adelante, "UN-HABITAT").

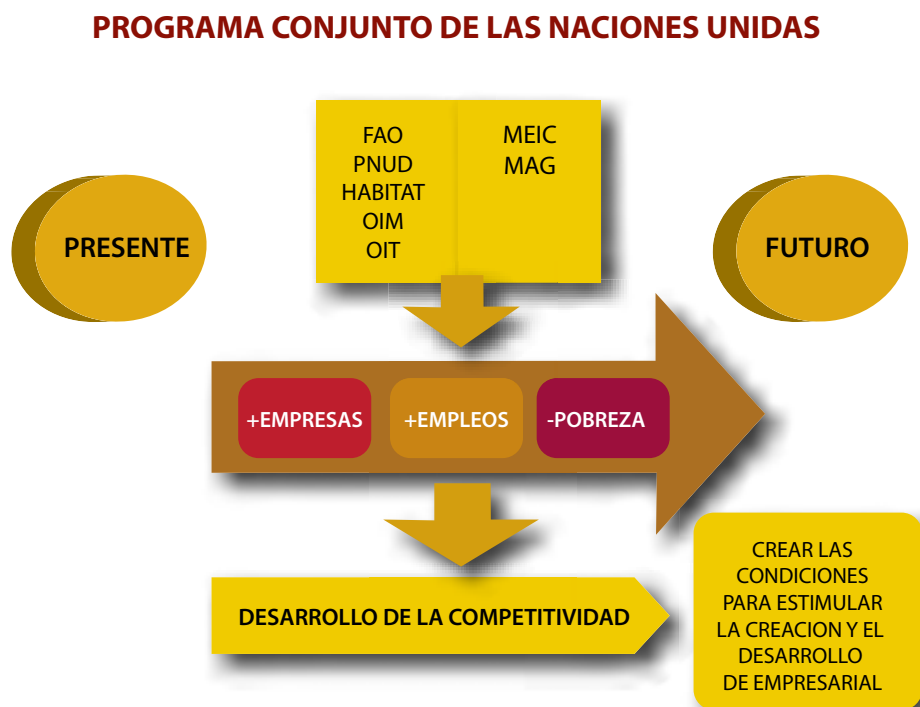
El segundo grupo lo integraron las siguientes entidades del sector público nacional: el MEIC, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica - MIDEPLAN y el Ministerio de de Agricultura y Ganadería (en adelante, "el MAG); la Federación de Municipalidades del Sur - FEDEMSUR y JUDESUR.

Atendiendo a que el Programa está enfocado en la generación de más y mejor empleo como instrumento para combatir la pobreza, se le asignó

a la OIT el rol de agencia líder en el marco del Programa Conjunto. En su rol como tal, la OIT tiene un especial interés de promover las condiciones de Trabajo Decente para los habitantes de la Región Brunca, que va desde sus puestos de trabajo a la vida comunitaria y familiar.

Según este concepto definido y promovido por la OIT, el Trabajo Decente debe ser todo esfuerzo productivo de hombres y mujeres en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. El Trabajo Decente supone que unos y otras tengan oportunidades para realizar una actividad productiva que aporte un ingreso justo, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para los trabajadores y sus familias; que ofrezca mejores perspectivas de desarrollo personal y favorezca la integración social; que dé libertad a las personas para manifestar sus inquietudes, organizarse y participar en las decisiones que inciden en su vida; y que garantice la igualdad de oportunidades y de trato para todos.

Figura 4. Enfoque de desarrollo del Programa Conjunto



Elaboración: G. Prochazka/OIT



(e) Estructura organizacional:

De acuerdo con los lineamientos del F-ODM, para su funcionamiento el Programa Conjunto se estructura de la siguiente manera:

- El Comité Directivo Nacional, encargado de ofrecer orientación estratégica y dar seguimiento y aprobar el documento del programa, incluidas las revisiones ulteriores, así como los programas de trabajo y presupuestos anuales.
- El Comité Directivo Ampliado, supervisado por el Comité Directivo Nacional, tiene a cargo la coordinación operacional y la supervisión del Comité Técnico Asesor.
- El Comité Técnico Asesor, supervisado por el Comité Directivo Ampliado, presidido por el Coordinador Residente del SNU o su representante, cumple un rol de apoyo y su función es brindar asesoría técnica, para lo cual cuenta con el apoyo de la Unidad de Coordinación y Monitoreo (UCM).
- Comité de Ejecución y Seguimiento, presidido por el responsable de la coordinación de la gestión del Programa Conjunto, quien es responsable de velar por una ejecución articulada y efectivamente conjunta entre agencias e instituciones y por la implementación de la programación anual prevista de cara a los resultados y productos formulados.
- La Unidad de Monitoreo y Evaluación del Programa Conjunto, es responsable de asegurar el establecimiento de una Unidad de Monitoreo y Evaluación del Programa Conjunto (UMEPC) y brindar apoyo al Comité Técnico Asesor.
- La coordinadora del Programa Conjunto, cuya responsabilidad es la de articular los esfuerzos de todas las agencias y socios participantes en el mismo, así como estar a cargo de la Secretaría General del Comité Técnico Asesor.
- El equipo de trabajo, integrado por los especialistas y funcionarios técnicos de cada una de las agencias del SNU y de sus contrapartes nacionales.

(f) Conformación y consolidación del equipo de trabajo

- El núcleo del equipo de trabajo lo integran los especialistas de FAO, HABITAT, PNUD, OIM e OIT, así como los funcionarios designados por el MEIC y el MAG (en 2010) en su condición de contrapartes nacionales.
- Al equipo de trabajo se incorporan algunos representantes de otros socios implementadores del Programa y de los principales actores locales para intensificar sinergias, como MIDEPLAN, el ICT y otros. Mención especial merece la incorporación del representante de FEDEMSUR, lo que permitió un mayor acercamiento y una mejora en el nivel de coordinación con las autoridades municipales de la Región.
- Aunque varios de los miembros del equipo de trabajo se han instalado en la sede del Programa en la Región, ubicada en Ciudad Neily, algunas agencias han optado por trabajar desde sus respectivas sedes institucionales. Esta circunstancia no ha favorecido la integración del equipo, especialmente a nivel de las agencias del SNU.
- Sin perjuicio de ello, la decisión de la agencia líder (OIT), en febrero de 2011, de disponer que su funcionario técnico tuviera más presencia física en la Región logró superar esta limitación y revertir en parte esta situación. En su rol de agencia líder, la presencia permanente del representante de la OIT en la Región y el ejercicio efectivo de su liderazgo ha facilitado generar una visión compartida del Programa, enfocar esfuerzos y generar sinergias al interior del equipo de trabajo, resultando en una mayor integración de las agencias, contrapartes nacionales y socios implementadores.



EL MODELO DE COMPETITIVIDAD DENTRO DE LA ESTRATEGIA DEL PROGRAMA CONJUNTO

Revisión del planteamiento de desarrollo estratégico del Programa

La circunstancia de cambio del Gobierno, coincidente con el hecho que la ejecución del Programa estaba recién iniciando, llevó al MEIC a proponer a las instancias directivas del Programa (Comité Directivo Nacional) una revisión de la estrategia adoptada en función de las nuevas políticas públicas de la Administración entrante.

A partir de esta petición, en mayo de 2010 las agencias y las contrapartes nacionales inician un proceso de revisión y ajuste del énfasis inicial de los objetivos del Programa, con el propósito de adecuarlos a las políticas públicas formuladas por el MEIC sobre la base de la visión de desarrollo sustentable y la estrategia de desarrollo promovidos por la Administración Chinchilla.

Este proceso tiene su sustento en los principios que rigen el F-ODM, específicamente el primer principio que - en aplicación de la Declaración de París- aspira a que las iniciativas financiados por el F-ODM apoyen programas basados en prioridades nacionales y que las actividades de él se alineen e inserten en las estrategias y/o políticas nacionales.

En el caso específico del Programa Conjunto, las políticas públicas relevantes están orientadas a fomentar una cultura emprendedora y a generar y consolidar nuevos emprendimientos. El objetivo es dinamizar la economía a través de la creación de más y mejores empleos, y de esta manera reducir los índices de pobreza. Entre otras, el MEIC viene promoviendo una línea estratégica de acción bajo la iniciativa de "Política Pública de Apoyo a las PYME y al Emprendedurismo 2010-2014", que se concibe como un apoyo a todo el proceso de generación, desarrollo y consolidación de emprendimientos y que abarca distintos ejes transversales, a saber: apoyo a mujeres emprendedoras, apoyo a personas jóvenes, innovación y tecnología, compromiso con el ambiente, interculturalidad, marca región y fomento a la asociatividad.

Desde la perspectiva de la agencia líder (OIT), este oportuno alto en el proceso permitió, además, que las agencias del SNU y la contraparte nacional pudieran reflexionar en conjunto sobre los alcances que debía dársele al concepto de competitividad en la Región Brunca, a la luz del mayor conocimiento que se tenía a esa fecha de la Región y sus actores (G. Prochazka, comunicación personal, 14 de junio de 2012).

Este proceso se tradujo en un ajuste al énfasis inicial del Programa, que estaba puesto en el fortalecimiento de los actores institucionales regionales (tanto municipalidades como sectoriales regionales) para generar en ellos capacidades de fomento al desarrollo local, sin mayor integración del sector privado en el esfuerzo. En palabras del viceministro del MEIC, don Luis Alvarez Soto, *"Lo importante en el proceso de estructuración fue la definición de varios elementos de partida. (...) Empezamos entonces un proceso de ajuste y empate de los términos del proyecto con la política pública. (...)"* (L. Alvarez, comunicación personal, 20 de junio de 2012).

A partir de esta revisión, el objetivo del Programa (Desarrollo y promoción de la competitividad desde un nivel local para generar desarrollo y reducir las diferencias territoriales, la desigualdad y por consiguiente, la pobreza) se mantuvo, pero el énfasis se trasladó hacia acciones que propiciaran el empoderamiento del sector privado como catalizador de la mejora de la competitividad, así como a darle sostenibilidad al proceso.

Ello implicó la redefinición de los lineamientos básicos a considerar en el enfoque del Programa. Adicionalmente, se aprovechó esta circunstancia para ajustar algunos procesos y articular mejor los esfuerzos de las agencias, tanto a lo interno del Programa Conjunto, como entre el Programa Conjunto y otros proyectos de cooperación que ya estaban implementándose en la Región y que tenían objetivos complementarios (específicamente un Proyecto de la Cooperación Andaluza cuya



contraparte nacional era el MAG), incorporándose al Programa a otras instituciones originalmente no contempladas, como el Instituto Nacional de Aprendizaje y el Instituto Costarricense de Turismo (L. Álvarez, comunicación personal, 20 de junio de 2012).

Nuevos lineamientos acordados para el Programa Conjunto

(a) Promoción del sector privado como impulsador del desarrollo económico de la Región

El énfasis estratégico más importante del Programa Conjunto fue el de desarrollar y promover la competitividad de las empresas para permitir que éstas lograsen generar más y mejor empleo en la Región con el consiguiente impacto en el desarrollo local.

Desde esa perspectiva era importante que todos los involucrados en el Programa entendieran "(...) *que la competitividad de las empresas pasa porque tengan un entorno favorable para poder desarrollarse(...)*" (L. Álvarez, comunicación personal, 20 de junio, 2012) y que la ruta de implementación del Programa Conjunto recogiera este énfasis en sus actividades.

(b) Orientación estratégica de la propia Región

Para darle respuesta a las demandas y prioridades regionales y locales en una región geográfica, social y económicamente muy diversa como lo es la Región Brunca, se puso énfasis en una aproximación territorial y no sectorial del desarrollo.

Una aproximación de este tipo implica reconocer e incorporar las circunstancias específicas de cada ámbito territorial, las necesidades y aspiraciones de su población, sus organizaciones y su cultura, así como el capital social y las instituciones del territorio, indagando sus potencialidades endógenas y las oportunidades derivadas del dinamismo externo existente (OIT, 2008).

De esta manera, generar una orientación estratégica consensuada de la Región que incorpora los intereses de sus actores e instituciones regionales más representativos se convirtió en un desafío que permitiría que el Programa Conjunto tuviera un impacto positivo significativo en la Región.

Además, una orientación estratégica de la propia Región contribuiría a darle solidez a los esfuerzos de desarrollo, al facilitar la apropiación

del Programa por los actores e instituciones locales mediante su involucramiento en las iniciativas y proyectos (OIT, 2008).

(c) Sostenibilidad del proceso

Para incrementar las posibilidades de sostenibilidad del proceso era importante, además de su apropiación por los actores e instituciones locales, que éstos estuvieran en capacidad de continuarlo con los recursos, apoyo y trabajo local una vez que el equipo técnico se retirara.

Esto implicaba identificar socios y las estructuras regionales y locales representativas, fortalecerlas y transferirles las capacidades necesarias para continuar con el proceso.

Redefinición de la ruta estratégica

La redefinición de los elementos de partida del Programa puso de manifiesto la necesidad de elaborar una nueva estrategia que potencie el emprendimiento y la consolidación de micro, pequeños y medianos empresarios en la Región, enfocada en las necesidades del sector privado.

Nuevos ejes estratégicos y sus metas

Sobre la base de los elementos antes mencionados, las agencias y las contrapartes nacionales definieron una nueva estrategia estructurada en tres ejes, todos ellos enfocados en fomentar la competitividad en la Región Brunca (L. Álvarez, comunicación personal, 29 de junio de 2012).

A cada uno de los ejes identificados se le fijaron varias metas alineadas al nuevo énfasis del Programa.

El proceso implicó el trabajo conjunto del Comité de Dirección Ampliado y el equipo de trabajo del Programa Conjunto, quienes a partir de los diagnósticos existentes y su conocimiento de campo de la Región, evaluaron las fortalezas y debilidades para lograr el éxito del Programa y definir las acciones a tomar dentro de cada uno de los ejes estratégicos.



Figura 5. Nuevo enfoque de Desarrollo Estratégico

3 EJES ESTRATÉGICOS



Elaboración: G. Prochazka/OIT

(a) Eje modelo de competitividad

Este eje se enfocó en lograr que "(...) la Región, además de definir su norte estratégico, tenga información estratégica para tomar decisiones de política pública y para poder priorizar las acciones sobre las cuales tiene que ir avanzando en el corto, mediano y largo plazo" (L. Álvarez, comunicación personal, 20 de junio, 2012).

A propuesta de OIT y liderado por ella, se inició un proceso de reflexión sobre lo que en el Programa debía entenderse por competitividad. Para efectos del Programa se la conceptualizó como el ambiente propicio para desarrollar actividades económicas exitosas en la Región, entendiendo por éstas las que generen valor agregado y sean fuente de riqueza para alcanzar un nivel de vida digno para sus habitantes (G. Prochazka, comunicación personal, 14 de junio de 2012).

Las metas de este eje estratégico se definieron así:

- Identificar la vocación y los sectores estratégicos de la Región
- Generar información estratégica regional
- Impulsar las políticas públicas locales de corto, mediano y largo plazo en materia de competitividad
- Generar un sello distintivo regional

La OIT, con el apoyo cercano del MEIC- asumió la responsabilidad de la primera y la tercera estas metas, ONU-HABITAT con el apoyo de FEDEMSUR y los gobiernos locales la segunda y PNUD de la última, correspondiéndole a las demás agencias del SNU y a las contrapartes nacionales (el MEIC y el MAG) y a los socios participantes un rol de colaboración con estas agencias.

(b) Eje fortalecimiento institucional

Este eje está orientado a promover el fortalecimiento institucional para modernizar los procesos regionales y garantizar el planteamiento de políticas públicas regionales de competitividad y desarrollo económico que fomenten y potencien el desarrollo empresarial, a través de un mecanismo que permita incorporar y articular el aporte de los diferentes sectores con presencia en la Región.

El planteamiento original enfatizó el fortalecimiento del sector público municipal, pero luego del proceso de revisión se acordó enfocarse también en el sector privado: *"Era muy importante trabajar mucho el sector privado, productivo en tres áreas: agroindustria, turismo y comercio y servicios (...), lograr sensibilizarlos sobre la importancia de unir esfuerzos y organizarse como sector privado"*. (L. Álvarez, comunicación personal, 20 de junio de 2012).

Las metas fijadas para este eje estratégico fueron:

- Garantizar la sostenibilidad del proceso
- Consolidar las capacidades locales creadas (público-privadas)
- Brindar condiciones para favorecer la competitividad



El Modelo de Negocios

El modelo de negocios define las acciones concretas que deben tomarse para avanzar en la generación de nuevas empresas o en la consolidación de las existentes, en aquellas actividades que dan mayor valor agregado a la Región.

El modelo de negocios se alinea con el modelo de competitividad, pues en función de los resultados que éste arroja propone acciones concretas para generar emprendimientos tomando en cuenta las oportunidades detectadas.

Como tal, se constituye en una herramienta para orientar las acciones de la institucionalidad pública, organismos no gubernamentales y agencias de desarrollo en materia de fomento económico.

Las acciones concretas del modelo de negocios están enfocadas en fomentar el desarrollo de emprendimientos a lo largo de todo el ciclo de desarrollo empresarial: desde la etapa de su gestación inicial hasta su consolidación.

Fuente: L. Alvarez.

La responsabilidad de su logro se distribuyó entre PNUD, ONU-HABITAT (primera y segunda meta en lo que respecta al sector público municipal) y OIT (primera, segunda y tercera meta). Las demás agencias, contrapartes nacionales y socios participantes asumieron un rol de colaboración.

(c) Eje estrategia de desarrollo empresarial

Involucró la definición de una estrategia que articulase la vocación y los intereses de los sectores estratégicos de la Región y que generase desarrollo empresarial, potenciando el emprendimiento y la consolidación de MIPYMES.

Este eje tuvo como metas (i) establecer un modelo de negocios estratégico regional, (ii) el fomento de la cultura emprendedora y (iii) acciones tendientes a potenciar el desarrollo y crecimiento de micro, pequeños y medianos empresarios en emprendimientos relacionados con la vocación y sectores estratégicos de la Región.

La responsabilidad del logro de estas metas se distribuyeron entre la OIT (modelo de negocios y fomento de la cultura emprendedora), PNUD, FAO y el MAG (desarrollo y crecimiento de emprendimientos innovadores relacionados con la vocación y sectores estratégicos regionales).

Oportunidades y riesgos de cara a la nueva ruta estratégica

A partir del nuevo planteamiento estratégico se realizó un diagnóstico de la Región para identificar las oportunidades y riesgos que había que gestionar a fin de lograr una implementación exitosa de la nueva ruta estratégica.

Los diagnósticos existentes arrojaban una presencia del sector público municipal –gobiernos locales y sus organizaciones– relativamente organizado, que ya venía trabajando el tema de la competitividad local; un sector público institucional regional fuerte, pero poco comprometido con el tema y además enfocado en sus propios intereses sectoriales; un sector privado y académico medianamente presentes en la Región y con inquietudes en materia de competitividad, pero con poca o ninguna integración: *“(...) Sí había inquietud de los sectores por hacer algo. El problema era que cada uno buscaba por su lado. Faltaba integración de esfuerzos”* (G. Prochazka, comunicación personal, 14 de junio, 2012).

Asimismo, una encuesta de establecimientos identificó un directorio de 2,300 empresas que generaban un total de 13, 000 empleos, en su mayor parte de capitales costarricenses (90%) y vinculadas primordialmente al mercado local. A partir de esta misma encuesta se identificaron como fortalezas de la Región un crecimiento comercial, su ubicación y ambiente atractivo, calidad, servicio y experiencia; determinándose también que los principales aspectos a fortalecer en materia de competitividad eran las capacidades de gestión empresarial (32%), tamaño y acceso a oportunidades de mercado (18%), especialización y disponibilidad de personal (14,6%) y disponibilidad y calidad de infraestructura (8,7%).

En resumen: el análisis evidenció una Región con un alto potencial de crecimiento y con inquietudes por mejorar, pero desintegrada y con un sector empresarial primordialmente vinculado al mercado local.



EL PROCESO DE DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL MODELO DE COMPETITIVIDAD

Diseño

El diseño del modelo de competitividad para la Región Brunca (en adelante, "el Modelo Brunca") se fue desarrollando progresivamente y en forma participativa. La OIT y el MEIC lideraron el proceso.

El inicio del proceso de conceptualización o diseño del modelo debe fijarse en setiembre de 2010, una vez redefinido el planteamiento de desarrollo estratégico del Programa Conjunto.

De acuerdo con el viceministro del MEIC, don Luis Alvarez Soto, si fuera necesario ponerle una fecha exacta de inicio al proceso ésta sería el 10 de setiembre de 2010, con ocasión de una reunión de la Red de apoyo a las PYMES en la Región Brunca¹. En esa reunión surge el tema de cómo coordinar y empatar los esfuerzos de los dos proyectos de cooperación –el Programa Conjunto y un proyecto de la Cooperación Andaluza- que se estaban llevando a cabo en la Región y que tenían objetivos complementarios. Es allí donde se plantea por primera vez la conveniencia de instalar un

¹ La Red es una instancia que se deriva de la ley que regula a las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica. En ellas participan diversas instituciones, organizaciones y entidades financieras de apoyo a estos emprendimientos y funciona como una instancia de coordinación para fortalecer los programas destinados a este tipo de emprendimientos.

Consejo de Competitividad en la Región, pero con la idea, en ese enfoque original, de constituirse en una instancia de vinculación, integración y coordinación entre los actores de ambos proyectos (L. Álvarez, comunicación personal, 20 de junio de 2012).

Por otro lado, en noviembre de 2010 -con ocasión de una invitación a participar de la semana PYME en México- la Jerarca del MEIC, doña Mayi Antillón, y el viceministro Álvarez se contactan con el Centro de Competitividad y Desarrollo del Tecnológico de Monterrey (en adelante, "el TEC") para conocer su experiencia en la construcción de modelos de competitividad locales en varios estados de la República Mexicana.

Como resultado de este acercamiento, el MEIC y el TEC firman un convenio de cooperación para que el TEC acompañe el proceso de construcción de un modelo piloto de competitividad en la Región Brunca².

A inicios del 2011 el Programa trae a la Región a dos profesores del TEC - doña Marcia Campos, quien había coordinado todo el desarrollo de los procesos de competitividad en varios Estados de México, y don Rafael Lorenzo, más especializado en la parte de emprendimiento y de construcción de modelos de negocio- para que presenten a los distintos actores de la Región cómo habían trabajado en México los modelos de competitividad y los modelos de negocios regionales.

El modelo de competitividad del Tecnológico de Monterrey

El modelo de competitividad del TEC involucra un proceso orientado a la construcción de una agenda de competitividad específica y propia para cada región y país particular, utilizando una metodología propia que identifica los factores que determinan la competitividad local para, a partir de allí, determinar los proyectos y acciones concretas que es conveniente ejecutar en forma prioritaria para mejorar la competitividad local, dados los recursos físicos, humanos y de capital con que se cuenta en una región.

Los factores considerados clave son sólo aquellos factores críticos para la competitividad que -en el contexto específico de un determinado ámbito territorial- tienen un mayor impacto (o efecto "detonante") para impulsarla,

2 Posteriormente se acordó con la Organización de Estados Americanos - OEA la inclusión de Costa Rica en el proyecto piloto de transferencia a otros países latinoamericanos, del proceso de construcción de modelos de competitividad seguido por el TEC en México (L. Álvarez, comunicación personal, 20 de junio de 2012). Finalmente, en agosto de 2011, la Presidenta Chinchilla suscribe una carta de entendimiento con el TEC para consolidar el modelo de competitividad en la región Brunca.



promover el desarrollo sustentable y participativo de la región y posicionarla como líder en el ámbito seleccionado.

El modelo del TEC plantea un proceso de cinco etapas, e involucra no sólo la determinación de las áreas en las que una región o localidad es más competitiva, sino también una propuesta de acciones concretas a ejecutar para lograr esa meta de competitividad y el diseño de un proceso de seguimiento y control de las acciones propuestas.

La metodología que utiliza está basada en una participación activa de los diferentes niveles del sector gubernamental en el proceso de construcción de la agenda, con una participación de los demás sectores circunscrita a la etapa final del proceso y limitada a validar una agenda construida desde una óptica estatal.

Adecuación del modelo al contexto costarricense

El modelo presentado por el TEC despertó mucho interés en la Región y los distintos actores solicitaron que esta institución acompañara el proceso de construcción del Modelo Brunca.

Sin embargo, este modelo y su metodología asociada se caracterizan por un enfoque de gobernanza, de construcción desde arriba hacia abajo. *El modelo "(...) es muy vertical y en Costa Rica eso no funciona bien"* (L. Alvarez, comunicación personal, 20 de junio de 2012).

Había, por tanto, que elaborar un modelo propio, basado en la propuesta desarrollada por el TEC, pero adecuado a la idiosincrasia más participativa del costarricense y a las necesidades del Programa.

Liderado por OIT y el MEIC, y contando con el acompañamiento del TEC, el Programa se enfocó en diseñar un modelo de competitividad participativo y basado en consensos, en el que todas las fuerzas regionales con influencia en la región tuvieran presencia.

El resultado fue un modelo en el que se integran dos procesos paralelos: uno político, enfocado en generar capacidad regional para visualizar y construir su propio futuro con el Consejo de Competitividad como un actor fundamental; y otro técnico caracterizado por un análisis más teórico o académico de la Región para identificar las variables detonantes de la competitividad sobre la base de diversa información socio económica y de gestión.

Ambos procesos confluyen de manera que las propuestas de agenda generadas en cada proceso se contrastan e integran en una agenda de competitividad multisectorial que incorpora la visión de la Región sobre su propio futuro (G. Prochazka, comunicación personal, 14 de junio de 2012).

Esta agenda es entonces validada con los sectores institucionales nacionales y locales a través de un proceso de consulta en el que se analizan las acciones propuestas sobre la base de su viabilidad económica, social y política, incluyendo la alineación de lo propuesto con las metas y objetivos propios del país.

El resultado es sometido al Consejo de Competitividad para su priorización y aprobación, generando una agenda fundamental de competitividad. La figura 6 permite una primera aproximación para la comprensión del proceso.

Figura 6. Base para la comprensión del Modelo Brunca



Elaboración: G. Prochazka/OIT



Implementación

El proceso de implementación comenzó con una encuesta de establecimientos a cargo de PNUD y el MEIC que permitió identificar el perfil empresarial de la Región (F, Seas, comunicación personal, 8 de noviembre de 2012). Esta encuesta, además, identificó 2,300 empresas radicadas en la Región, en su mayoría de capital nacional (90%), que empleaban a 13,000 personas.

La información recogida en esta encuesta permitió estructurar el proceso político y alimentar el proceso técnico.

El Proceso político

El proceso político requería una posición conjunta, grupal y consensuada de las distintas fuerzas de la Región.

Los diagnósticos de la Región evidenciaban que un enorme grado de desintegración al interior y entre los distintos sectores regionales. Esta situación ponía en riesgo la capacidad de los actores regionales de formular y exigir políticas públicas efectivas orientadas a potenciar la competitividad y el desarrollo empresarial de la Región en los sectores con vocación de competitividad. *"Por ejemplo, en turismo - cada cantón tenía una cámara de turismo. Es decir existían 6 cámaras de turismo. Incluso en dos cantones habían dos cámaras de turismo y dichas cámaras no se hablaban entre sí. El sector agroindustrial también muy disperso y el comercio estaba básicamente concentrado en Pérez Zeledón."* (L. Álvarez, comunicación personal, 20 de junio de 2012).

En ese contexto se determinó la necesidad de consolidar el Consejo de Competitividad como un mecanismo de concertación y diálogo entre instituciones relevantes y como articulador multisectorial regional en materia de fortalecimiento de la competitividad en la Región. A partir de la figura del Consejo de Competitividad se facilitaba la posibilidad de sensibilizar e involucrar a los actores detonantes de la competitividad con el tema, de generar una visión sectorial de los ejes competitivos y de construir una visión integrada de éstos.

Para trabajar estos temas la OIT propuso y diseñó una aproximación sectorial y sub-sectorial al proceso, considerando que la disparidad de visiones e intereses de los actores relevantes requería que los enfoques a trabajar fueran distintos (G. Prochazka, comunicación personal, 14 de junio de 2003).

Así, a partir de la información recabada en la encuesta de establecimientos, se identificaron cuatro sectores detonantes de la competitividad en la Región, a saber: el sector público institucional, el sector público municipal, el sector privado y la academia.

El proceso político se estructuró en base a esta segmentación en las siguientes etapas:

(a) Conformación y consolidación del Consejo de Competitividad

La idea original del Consejo de Competitividad (en adelante, "el CC") fue la de constituirse en una instancia de vinculación, integración y coordinación entre los actores del proyecto de la cooperación andaluza y del Programa Conjunto para coordinar esfuerzos en materia de desarrollo de la competitividad de la Región.

Sin embargo, esta idea se reformuló y el CC se redefinió como un espacio para acercar a los diferentes actores de la Región para la creación de las alianzas para el crecimiento económico y el desarrollo regional, que congregara a representantes de diversas organizaciones y sectores con capacidades significativas para aportar e influir en la creación de una estrategia de desarrollo regional, y que pretendiese capitalizar el aporte de su amplio conocimiento de la realidad local y su capacidad técnica y política.

En diciembre de 2010 se hace un intento de acercar al sector institucional municipal, algunos representantes del sector público institucional, al sector privado y la academia sin buenos resultados, ya que había mucha desconfianza entre los distintos actores y poca claridad de lo que se quería. En enero de 2011 se hace una segunda convocatoria con más éxito, pero todavía con poca claridad sobre el rumbo que debían tomar, por lo que la Ministra del MEIC les deja a los actores locales el reto de auto definirse y organizarse. Sin embargo, es recién cuando el TEC les presenta sus experiencias sobre cómo habían trabajado en México los modelos de competitividad y negocios regionales, que el CC logra tener claridad sobre su rol.

A partir de allí la OIT propone trabajar el tema de la competitividad por mesas sectoriales en lugar de seguir haciendo sesiones de todo el Consejo Pleno, planteamiento que es avalado por el MEIC. Esta decisión





Primer encuentro sector privado – Boca Coronado de Osa. Noviembre, 2011

tuvo el efecto de generar un proceso de integración –inicialmente a nivel intra-sectorial y luego a nivel inter-sectorial- y de comprensión del rol del CC que fue propiciado en los talleres, foros y mesas de discusión sectoriales liderados por el Programa a través de la agencia responsable de este producto (OIT). *“La decisión de empezar a trabajar por mesas sectoriales en lugar de seguir haciendo sesiones de todo el Consejo Pleno fue una decisión acertada pues permitió enfocar los esfuerzos (...)”* (L. Alvarez, comunicación personal, 20 de junio de 2012).

El paso siguiente fue la elaboración de una propuesta conceptual consensuada sobre el modelo de gobernanza, representatividad, administración y operación del CC, que facilitase un enfoque adecuado de sus esfuerzos y resultados.

Así, en marzo de 2012 se emitió el Decreto Ejecutivo que estableció formalmente el “Consejo de Competitividad” y aprobó su estructura organizativa, conformada en tres instancias (el Consejo Pleno, la Secretaría Ejecutiva y la Comisión Técnica), y concebido como un foro regido bajo la consigna de fomentar el incremento en la productividad, la generación de empleos de calidad y el desarrollo social de la Región Brunca.



Firma del decreto ejecutivo de creación del Consejo de Competitividad de la Región Brunca. Marzo 2012

El Consejo para la Competitividad se auto fija como uno de sus objetivos estratégicos, fomentar el establecimiento de condiciones que fortalezcan el clima empresarial en la Región Brunca para la atracción de inversión y la generación de emprendimientos productivos que promuevan el fortalecimiento de la competitividad de sus empresas, de manera que les permita mantener sistemáticamente las ventajas comparativas para alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico, mediante el mejoramiento de las capacidades internas y la innovación empresarial.

Este esfuerzo pretendió superar uno de los mayores obstáculos que presentaba esta región: la marcada atomización de sus sectores.

El CC ha demostrado ser efectivo y viene posicionándose como un ente articulador, como un mecanismo de concertación y diálogo entre instituciones relevantes para implementar la Agenda de Competitividad: *"El MAG presentó los avances en el mercado regional, incluyendo terrenos posibles para su construcción. Se le solicita al Consejo Pleno que manifieste su opinión. Votaron por unanimidad a favor de la propuesta. Las decisiones no son vinculantes pero se acordó enviar una nota a la*



Presidencia de la República, con el visto bueno del Consejo y adjuntando los documentos, estudio de factibilidad, costos, etc. (...). Otro acuerdo que se tomó en la reunión del 28 de setiembre fue en relación con la propuesta que les presentó la Dirección General de Aviación Civil sobre varios temas relacionados con la construcción del aeropuerto. Entonces vemos que el Consejo de competitividad sí está funcionando. Se tuvieron que hacer algunos ajustes de tipo procedimental. Habían unas pequeñas deficiencias como de convocatoria; algunos aspectos legales, etc., pero nada serio" (S. Jiménez, comunicación personal, 11 de octubre de 2012).

(b) Sensibilización e involucramiento de actores detonantes

En paralelo a los esfuerzos desplegados por el Programa Conjunto para consolidar el CC, se inició un proceso de acercamiento a los líderes naturales de los sectores para lograr que se involucrasen con el planteamiento del Programa, sensibilizándolos con el tema de la competitividad, ir alineando conceptos para construir un lenguaje común en este tema y promover la conveniencia de integrarse como sector (G. Prochazka, comunicación personal, 14 de junio de 2012).

En esta etapa el papel de las agencias, en especial de la OIT, fue fundamental para otorgarle credibilidad al proceso ante los ojos del sector privado y lograr que se involucrasen en las actividades del Programa.



Reunión Consejo de Competitividad – Junio 2012

(c) Visión sectorial de los ejes competitivos

La siguiente etapa estuvo enfocada en generar una reflexión y una propuesta de competitividad regional desde el punto de vista de cada sector.

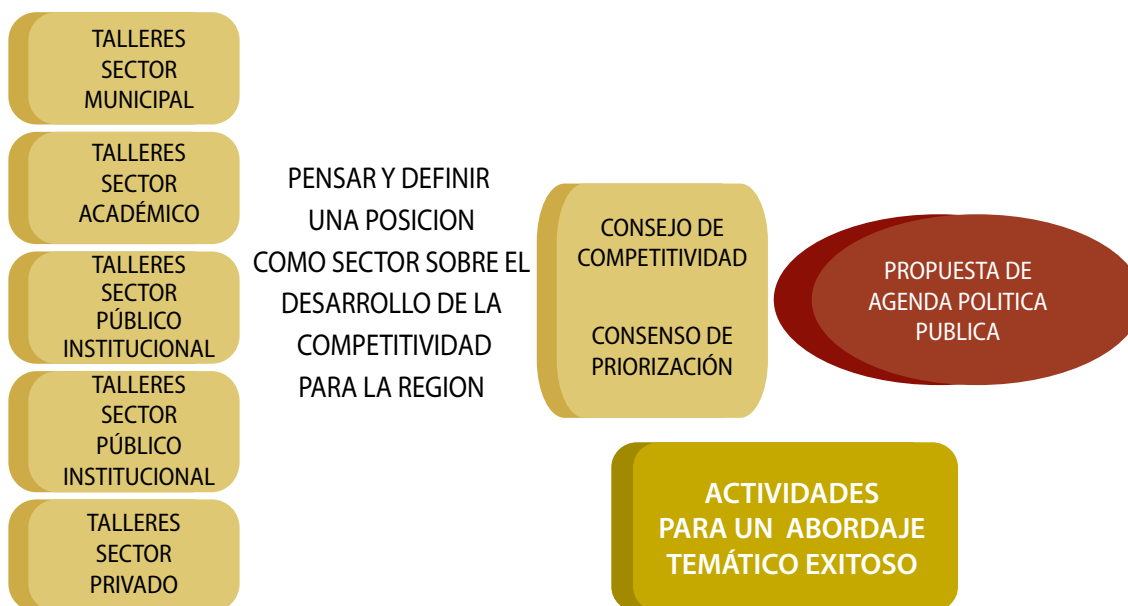
Este tema se trabajó a través de talleres, foros y mesas de diálogo sectoriales con los sectores identificados como detonantes de la competitividad, elaborándose previamente matrices de discusión basadas en los ejes de competitividad identificados por los representantes de cada sector o sub-sector. En estas matrices cada sector definió sus prioridades para la Región.

(d) Visión integrada de los ejes competitivos: matriz de competitividad

Una vez elaboradas las matrices sectoriales, se elevaron al CC para ser puestas en conocimiento de los demás sectores. Todas las matrices sectoriales fueron contrastadas y se inició un proceso para consensuar las prioridades identificadas. El resultado de este consenso fue una matriz general multisectorial.

El proceso seguido se muestra gráficamente en la Figura 7.

Figura 7. Metodología para la generación de la Agenda Política



Elaboración: G. Prochazka/OIT

El Proceso técnico

El proceso técnico de construcción de un modelo de competitividad tiene una etapa en la que lo que se hace es recopilar la información de la Región, elaborar un índice de competitividad y, a partir de ahí, sobre las variables críticas más importantes, hacer ejercicios de simulación para determinar las áreas en las que prioritariamente tienen que actuar los territorios para mejorar su ubicación en el índice.

En la metodología desarrollada por el TEC, son ellos mismos quienes construyen el índice de competitividad, realizan la simulación, determinan las acciones más críticas e inician un proceso de validación.

En el Modelo Brunca esta primera etapa de la metodología (identificación de la vocación regional) se cambió para adecuarla a los insumos y necesidades (tiempos) del Programa.

(a) Identificación de la vocación regional (actividades motoras)

Dado el avance del Programa, se definió que en el caso de la Región Brunca la primera etapa de análisis se realizaría con la información disponible.

De esta manera para el proceso de identificación de la vocación regional se toman como insumos los múltiples diagnósticos realizados por organismos nacionales e internacionales, estadísticas económicas, la encuesta de establecimientos de la Región Brunca 2011 (lo que le permitió medir la oferta a nivel empresarial), el índice de competitividad cantonal elaborado por el Observatorio del Desarrollo de la UCR del 2006, así como consultas a actores relevantes.

Este análisis evidenció una clara vocación de la Región por la agroindustria, el turismo, el comercio y los servicios.

(b) Factores nacionales e internacionales (oportunidades y amenazas)

Una vez identificadas las actividades motoras de la Región, se procedió a realizar un análisis del entorno nacional e internacional, para determinar las oportunidades y amenazas que podían impactar en la competitividad de la Región.

Algunos datos relevantes del proceso

- Se requirieron ocho meses para construir el Modelo Brunca y generar la Agenda de Competitividad Regional.
- Durante todo este tiempo el Programa Conjunto y el MEIC le dieron acompañamiento a las distintas actividades realizadas.
- Durante el proceso se remarcó la necesidad de tomar conciencia del estado de desintegración y atomización de la Región como un obstáculo para su desarrollo, y la solución a través del trabajo coordinado intersectorial para vencer la desarticulación.
- Se enfatizó el trabajo coordinado entre los actores de la Región a través de la realización de los foros sectoriales para construir una visión compartida como sector y asumir una posición como sector sobre el problema.
- Se colocó el enfoque en competitividad como el norte de todo el proceso, como el medio que permite visualizar soluciones y adquirir capacidades para la comprensión de la problemática regional.
- Se insistió en la importancia de conjugar todas las visiones sectoriales en el Consejo de Competitividad para poder llegar a intereses de consenso regional, propiciando de esta manera la generación de nuevas capacidades de trabajo conjunto, de interlocución con Gobierno Central e instituciones públicas locales, entre otras.

Fuente: Programa Conjunto



Sesión Consejo de Competitividad – Pérez Zeledón. Setiembre, 2012

El resultado evidenció muchas oportunidades, tanto a nivel internacional como nacional (nuevas tendencias en los mercados globales hacia una economía "verde", visión empresarial y emprendedora de la Región, un contexto de apoyo a pequeñas unidades productivas, visibilidad de la Región ante las instituciones, etc.) y algunas amenazas de parte del entorno internacional (crisis financiera mundial y cambio climático).

(c) Validación con actores clave

Esta etapa *"tiene por objeto enfocar los esfuerzos de todos estos sectores en lograr una única agenda de competitividad que todos estén de acuerdo en impulsar. (...) Se trata de una validación de lo que verdaderamente era posible hacer."* (G. Prochazka, comunicación personal, 14 de junio de 2012).

Con los resultados de los análisis anteriores y el trabajo de análisis y consenso que dio lugar a la matriz general multisectorial, el TEC elaboró una Agenda Preliminar de Competitividad.

A continuación inició un proceso de validación de la agenda en base a criterios de viabilidad económica, social y política, así como de su alineación al Plan Nacional de Desarrollo Nacional (metas y objetivos del país). Esa validación se realizó primero a nivel del gobierno central, luego a nivel regional, tratando de ver cómo empataban los planes de una y otra. Finalmente se validó la agenda con los grupos empresariales y las organizaciones de la sociedad civil de la Región (Grupos de Apoyo Territorial - GATs).

(d) Priorización de la Agenda validada y aprobación

Una vez lograda esa validación con las instituciones, la agenda vuelve al CC para que éste priorice las acciones que lo involucra. Priorizada la agenda, ésta vuelve a las instituciones para un nuevo proceso de validación de la Agenda de Competitividad que el Consejo determinó. Este proceso culmina en Enero de 2012.

El 9 de Marzo de 2012 la agenda priorizada ya validada por las instituciones fue presentada a la Presidente Chinchilla en el marco de una sesión del CC, lo que le da un espaldarazo político del más alto nivel al proceso y la Agenda de Competitividad.

Coincidentemente, en esa fecha se suscribe el Decreto Ejecutivo que consolida jurídicamente al CC.

Se cierra entonces una primera etapa del proceso del Modelo Brunca.

Implantación de la Agenda de Competitividad Regional

Implantación de acciones estratégicas

(a) Constitución de comisiones temáticas

Para avanzar en el desarrollo de los ejes estratégicos fijados en la Agenda de Competitividad se requería establecer compromisos de trabajo con las instituciones involucradas.

Para ello, en el marco del CC, se conformaron comisiones temáticas multisectoriales, enfocadas en trabajar cada uno de los temas prioritarios de la Agenda de Competitividad mediante la concertación de dos objetivos de corto plazo y un objetivo de largo plazo. Posteriormente algunas de estas comisiones se fusionaron.

La conformación de comisiones temáticas ha sido el primer paso para ejecutar la Agenda: *"Había que poner la Agenda en ejecución. Temas como el mercado regional y aeropuerto, aunque son proyectos que vienen de antes, nunca como hasta ahora se había logrado articular a tan distintos actores para que pudiera verdaderamente avanzarse en ellos. A través de*



las comisiones temáticas se ha logrado ir avanzando en estos objetivos puntuales (...)" (S. Jiménez, comunicación personal, 11 de octubre de 2012).

b) Generación de planes de trabajo

Las comisiones temáticas no se han limitado a acordar objetivos estratégicos, como se planteó inicialmente, sino que han acordado planes de trabajo muy específicos.

El establecimiento de estos planes de trabajo acordados ha dinamizado a las comisiones, pues ha incentivado a que los miembros se reúnan con más frecuencia y ha permitido generar un diálogo más comprometido entre todos sus miembros para definir los pasos a seguir. *"El 28 de setiembre pasado se realizó la 4ta. reunión del Consejo de Competitividad. Se expusieron los 10 planes de trabajo. El Consejo Pleno aprobó por unanimidad los planes de trabajo. Por primera vez existe un órgano que empieza a tomar acuerdos regionales no cantonales. "* (S. Jiménez, comunicación personal, 11 de octubre de 2012).

(c) Supervisión y seguimiento

Este es un tema pendiente de resolver. En este momento es necesario apoyar a los comités temáticos en el seguimiento de los acuerdos tomados y en la articulación política necesaria para lograr la puesta en marcha.

(d) Rendición de cuentas

Este es también un tema pendiente que el CC deberá atender.





CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Lecciones aprendidas del proceso

En el contexto de este documento se entiende que las lecciones aprendidas aluden al conocimiento o entendimiento ganado por medio de la reflexión sobre una experiencia o proceso, o un conjunto de ellos. Esta experiencia o proceso puede ser positivo o negativo (por ejemplo, las fortalezas y debilidades en el diseño o implementación de un proyecto) (BID, 2008).

Para la inclusión de una lección aprendida en este documento se ha evaluado que reúnan tres condiciones: (i) que tengan un impacto real o potencial en las operaciones o procesos; (ii) que se basen en hechos verdaderos; y, (iii) que identifiquen procesos o decisiones que reducen o eliminan fallas o refuerzan un resultado positivo.

Las lecciones aprendidas identificadas en el proceso de construcción e implementación del Modelo Brunca son las siguientes:

(a) Intereses alineados, objetivos claros

Es importante que los Programas y las agencias tengan cierto grado de flexibilidad para asegurar que los planteamientos estratégicos de los programas de cooperación se mantengan alineados con las políticas públicas y estrategia de desarrollo del país, ante la eventualidad de un cambio de Administración.

El tiempo empleado en reevaluar el planteamiento estratégico es una "inversión" que retorna en una mayor claridad sobre lo que se quiere y lo que se puede lograr con el Programa, así como sobre la forma de conseguirlo (ruta estratégica): "[el éxito del proceso radica] En la claridad del planteamiento y la presencia de diferentes sectores del desarrollo local." (J. Fallas, entrevista personal, 16 de noviembre de 2012).

Un efecto colateral de esta decisión, en el caso de la Región Brunca, fue que posicionó mejor ante la contraparte nacional a las agencias del SNU que tuvieron una posición más flexible -dentro del margen de los intereses propios de la agencia y sus responsabilidades para con el Programa- frente al proceso de revisión del planteamiento estratégico del Programa.

(b) Integración para multiplicar impactos

Es importante estar al tanto de los programas, proyectos e iniciativas de todo tipo (públicas, de la cooperación internacional y privadas) con objetivos y metas afines y/o complementarios a los de nuestro programa que se vengán ejecutando la misma zona geográfica, para generar acercamientos y propiciar alianzas estratégicas orientadas a empatar esfuerzos y crear sinergias, pues de esta manera se potencia el impacto de las acciones y se contribuye a darle mayor sostenibilidad de los esfuerzos.

En la Región Brunca el MEIC tomó la decisión acertada de empatar los esfuerzos del programa auspiciado por la Cooperación Andaluza con los del Programa Conjunto y ello impactó favorablemente en ambas iniciativas. El CC está basado en un planteamiento de este tipo y sus resultados están siendo más efectivos de lo que se esperaba. Por su parte, el MIDEPLAN se ha fijado como meta empatar lo que se está haciendo en el CC con la institucionalidad: "*Nosotros tratamos de aprovecharnos de las estructuras que están creadas por Decreto, como los comités sectoriales, el Core- Brunca. Lo que tratamos fue entonces de empatar lo que se estaba haciendo en el Consejo con la institucionalidad. Tratar de hacer vínculos entre ambas estructuras para que se apoyaran entre sí.*" (G. Fallas, comunicación personal, 13 de noviembre de 2012).



(c) Correspondencia entre enfoque del Programa y el estilo de liderazgo

Las iniciativas basadas en planteamientos integradores tienen la ventaja de ser muy efectivas en términos de impacto e innovación, pero requieren de un estilo de liderazgo participativo y concertador.

Los programas conjuntos son, precisamente, intentos por trascender posiciones sectoriales para generar propuestas integrales a los problemas de desarrollo. Sin embargo, algunos de estos programas no han podido desplegar todas sus fortalezas porque han tenido dificultades para alinear los intereses de sus diferentes agencias y articular esfuerzos al carecer de un liderazgo alineado con el enfoque de la iniciativa (A. Ramírez, comunicación personal, 12 de junio de 2012).

(d) Procesos participativos y consensuados sí, pero constructivos y enfocados en resultados concretos

Un enfoque participativo facilita la apropiación del proceso y de sus productos por parte de los actores regionales, al incorporar en su propuesta las necesidades que la gente está viviendo. Como consecuencia, incrementa las posibilidades de sostenibilidad de la intervención una vez que se cierra el programa. Sin embargo también incrementa el riesgo de desviarse de los objetivos fijados sino se hace un esfuerzo permanente por enfocar las actividades en los resultados concretos planificados.

En el Programa Conjunto se gestionó este riesgo haciendo un esfuerzo consciente y planificado para colocar a la competitividad y al trabajo decente como norte de todo el proceso, enfocando expresamente cada actividad realizada con los actores regionales en la meta puntual que se quería alcanzar con ella y en su objetivo asociado: *"El rol que jugó el Programa Conjunto fue vital. Imaginate lo difícil de sentar en una misma mesa a gente de intereses tan diversos. La del Programa Conjunto fue una labor aglutinadora..."* (M. Campos, entrevista personal, 2 de noviembre de 2012).

(e) Importancia de incorporar y empoderar a los sectores productivos en todo el proceso

La participación de todos los actores relevantes en las instituciones responsables de promover la competitividad local es importante, pero la participación directa del sector productivo en todo el proceso es

fundamental pues son ellos quienes generan, en última instancia, una demanda permanente de nuevas e innovadoras políticas públicas de fomento a la competitividad.

Pero la simple participación no es suficiente, pues si no hay un empoderamiento efectivo de los actores no institucionales para emitir recomendaciones que sean tomadas en cuenta por la institucionalidad, incluyendo la posibilidad de monitorear y controlar el avance de los acuerdos de la Agenda de Competitividad Regional, la efectividad de su participación sería dudosa.

(f) Las agencias: catalizadores del proceso

El rol más importante de las agencias de cooperación en el proceso de construcción de un modelo de competitividad regional es actuar como catalizadores del mismo, aportando recursos financieros y conocimientos técnicos, pero también liderazgo (especialmente, credibilidad) y capacidad organizativa a la iniciativa.

En la Región Brunca existe consenso entre los diferentes actores regionales sobre la importancia del rol cumplido por las agencias del SNU en el proceso de construcción del Modelo Brunca:

- *"La intervención de las agencias fue importantísima, primero que todo porque aportaron los recursos. Aportan también profesionales en áreas y con experiencia de otros lados que nos sirven acá."* (A. Mazzero, comunicación personal, 14 de noviembre de 2012).
- *"¿Papel de las agencias en este proceso? Sí claro, un papel muy importante de articulación, sobre todo al principio. Ya la creatura nació y se ha fortalecido por todas las instituciones que estamos ahí."* (A. Montero, comunicación personal, 12 de noviembre de 2012).
- *"A mí me parece, digamos, que el soporte que el Programa Conjunto le dio [al proceso] fue fundamental (...)"* (G. Fallas, comunicación personal, 13 de noviembre de 2012).
- *"¿El aporte de las agencias al proceso? Fue fundamental por el sostenimiento económico, pero principalmente por la organización. Ninguna institución pública hubiera podido hacer ese entronque de sentar en la misma mesa a personas de tan diferentes."* (I. Carrillo, comunicación personal, 13 de noviembre de 2012).



- *“Si no hubiese sido por el Programa Conjunto que reúne a todas las agencias de cooperación internacional no hubiera sido posible este proceso. Hacía falta alguien que articule todo este esfuerzo de ponernos de acuerdo, de hablar el mismo idioma, de lograr establecer cuáles son las principales quejas, problemas comunes a todos los sectores, cuáles [son los] proyectos en los que podemos ponernos de acuerdo. El Programa Conjunto,.. OIT... la de alimentos... FAO, Hábitat, han hecho un papel importantísimo con el soporte económico, técnico y la articulación necesaria para podernos reunir a todos bajo la misma sombrilla de la Región Brunca.”* (U. Ramírez, comunicación personal, de 13 de noviembre 2012).

Logros del proceso

El proceso seguido en la Región Brunca para definir y aplicar un modelo de competitividad regional propio ha sido exitoso. Así lo evidencian los productos obtenidos y los que están en proceso de lograrse en el marco de su ejecución.

Pero quizá la manifestación más importante de su éxito es que todos los involucrados en su construcción y ejecución coinciden en reconocer que el proceso –con sus aciertos y sus traspiés – ha generado ganancias y abierto nuevas oportunidades para la Región: *“(...) el proceso es importante pues la Región Brunca en efecto requiere de una estrategia para el desarrollo de la competitividad. La región no es competitiva en muchas cosas y por eso es una de las más pobres del país. El haber conformado una estructura para que encargara del tema de la competitividad me parece que está bien.”* (G. Fallas, comunicación personal, 13 de noviembre de 2012).

A partir de las entrevistas realizadas a algunas de las personas vinculadas al proceso en su condición de representantes de los distintos sectores involucrados, se han identificado como sus logros más significativos los siguientes:

(a) Integración regional

A nivel de la propia Región, el logro más importante del proceso de construcción del Modelo Brunca es que la Región ha comenzado a mirarse y pensarse como una unidad: *“Quizás uno de los resultados más notables en este proceso ha sido las crecientes ramificaciones que el proceso de integración sectorial y multisectorial ha generado. A partir de la conformación de sectores para la participación en el Consejo de la Competitividad, se han despertado espacios con un enorme potencial de diálogo, como cámaras comerciales, foros institucionales, que han adquirido su propia autonomía y permanencia, que vienen a suplir una necesidad específica de coordinación y diálogo.”* (Programa Conjunto, pág. 41).

Históricamente, los habitantes de la Región Brunca no se han caracterizado por una integración ni un arraigo hacia su Región. El ser una región multiétnica, geográficamente diversa y dispersa puede explicar esta falta de integración.

El proceso de construcción e implementación del Modelo Brunca está revirtiendo esta situación pues ha abierto espacios para el acercamiento y el diálogo entre los distintos actores regionales que antes no se hablaban, y les ha permitido tomar conciencia de la existencia de intereses comunes. El proceso ha permitido que los distintos actores de la Región forjen una *"(...) visión zona, la visión común y de que juntos podemos ser una fuerza respetable y que podemos encausar los recursos escasos, económicos y humanos para mejorar el desarrollo tan necesario de los cantones más pobres del país (...)"* (S. Fernández, entrevista personal, 14 de noviembre, 2012). Además, acciones puntuales que vienen ejecutándose en el marco del Programa para generar un posicionamiento de la Región, como la creación de un logo regional, están contribuyendo a formar una identidad regional entre su población.

En este contexto, *"La incorporación de Pérez Zeledón (...) es fundamental. No podemos estar separados. Tenemos que integrarnos. Ellos nos hacen falta a nosotros y nosotros a ellos. (Esta es) Una de las cosas más importantes para que el sureño tenga una identidad. Un arraigo"* (A. Mazzero, entrevista personal, 14 de noviembre de 2012)

Figura 8. Logo Región Brunca



(b) Apropiación del proceso y los productos por los principales actores de la Región

Otro logro del proceso ha sido conseguir que los actores regionales se hayan apropiado del proceso y que hayan hecho suyos sus productos más importantes: el CC, la Agenda de Competitividad y el propio Modelo Brunca:

"(...) el desarrollo [del proceso] ha sido casero (...) la creatura es 100% propia de la zona. De hecho todas las coordinaciones que estamos allí [Consejo de Competitividad] somos representadas de la zona, gente comprometida con la zona, que se ha llevado sus golpes tratando de sacar adelante sus proyectos y no ha tenido la efectividad necesaria para poder echar a andar el desarrollo de la zona.... " (S. Fernández, entrevista personal, 14 de noviembre, 2012).

Esta apropiación está contribuyendo a posicionar al CC como una instancia de articulación multisectorial regional y un mecanismo de concertación y diálogo entre las instituciones relevantes para implementar la Agenda de Competitividad de la Región: *"El Consejo en efecto se está convirtiendo en una entidad de peso en la zona."* (S. Fernández, entrevista personal, 14 de noviembre, 2012). Además, está dando dinamismo al proceso de implantación de la Agenda de Competitividad y constituye un factor importante para lograr la sostenibilidad de los resultados del Programa una vez que el equipo técnico se retire.

Pero, más importante aún, está generando un efecto sobre la percepción de los actores regionales como los actores principales del desarrollo de su Región: *"Lo que hemos hecho es venir articulando una serie de planes, programas y proyectos con el Estado costarricense de manera que somos nosotros los que hemos venido delineando hacia dónde queremos ir."* (U. Ramírez, entrevista personal, 13 de noviembre de 2012).

(c) Posicionamiento nacional e internacional

El proceso de construcción e implementación del Modelo Brunca se ha posicionado a nivel nacional e internacional como una experiencia innovadora a nivel de desarrollo local sostenible.

A nivel nacional, el MEIC está tomando el Modelo Brunca como referencia para otros proyectos similares que están desarrollando en el país transfiriendo algunos de sus planteamientos más básicos dada

la limitación de los recursos disponibles. Pero además el MEIC ha recibido solicitudes para implementar el proceso en otras zonas del país, específicamente el sector occidente de Alajuela y el Pacífico Central (L. Alvarez, comunicación personal, 20 de junio de 2012)

De otro lado, la propuesta innovadora del Modelo Brunca ha llamado la atención de la comunidad internacional, incluyendo la de don Paul Krugman, ganador de un premio Nobel de Economía. El TEC, por ejemplo, ha incorporado el modelo Brunca en su metodología para la Propuesta de Construcción de un Modelo de Competitividad del Estado de Yucatán: *"Efectivamente hemos utilizado este modelo para plantear una forma distinta de lograr este impulso en la competitividad de las regiones. El modelo de competitividad integra también un modelo de política pública. Se lo presentamos al gobernador de Yucatán como una forma de lograr ir bajando de un modelo de gobernanza a un modelo basado en el funcionamiento de un consejo de competitividad, integrado no solamente por instituciones públicas sino también por sector privado. De igual manera vamos a empezar a trabajar en el Estado de Nayarí. (...) En Cali [Colombia], la semana pasada, se formó un comité dentro de la Comisión Interamericana para la Competitividad con el objeto de trabajar [en] Argentina, Perú, Chile y México en conformar más el modelo de competitividad desarrollado en la Región Brunca. También una persona del Departamento de Comercio de los Estados Unidos está interesada en trabajar este modelo."* (M. Campos, entrevista personal, 2 de noviembre de 2012).

El modelo también ha sido presentado como una experiencia innovadora y exitosa ante la Red Interamericana de Competitividad con ocasión del V Foro de Competitividad de las Américas realizado en octubre de 2011 en la ciudad de Santo Domingo (L. Alvarez, comunicación personal, 20 de junio de 2012) y ha sido incluido en el Primer Informe "Señales de Competitividad de las Américas" – 2012 de la Red Interamericana de Competitividad (RIAC) para la región, una publicación apoyada por la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos (OEA) en su calidad de Secretaría Técnica del RIAC³.

3 La versión digital del documento se encuentra disponible en: http://riacreport.org/INFORME_FINAL.pdf



Factores de éxito y factores críticos

En el contexto de este manual memoria los factores de éxito se han conceptualizado como algo que ocurrió o debe ocurrir para conseguir los objetivos del Programa⁴ y los factores críticos como los elementos o factores clave que necesariamente deben cumplirse en el proceso de construcción e implantación del Eje "Modelo de Competitividad" para los objetivos del Programa.

Se trata en definitiva de identificar áreas y factores cuyo funcionamiento permitirán la implantación de una estrategia determinada, y abarcan factores internos y externos al Programa y el proceso, como sucesos externos sobre los cuales se puede tener o no control, líneas de acción y actividades cuyo funcionamiento debe actividades deben realizarse con especial atención o resultados que deben asegurarse.

Como factores de éxito (o metas) del Modelo de Competitividad se fijaron: identificar la vocación y los sectores estratégicos de la Región, generar información estratégica regional, impulsar las políticas públicas locales de corto, mediano y largo plazo en materia de competitividad y generar un posicionamiento de la Región (sello regional).

Los siguientes factores se han identificado como críticos en el proceso de construcción e implantación del Modelo Brunca:

(a) Entorno político favorable:

Para implantar un modelo de desarrollo económico local como el que plantea el Modelo Brunca es fundamental contar con el respaldo político de la institucionalidad nacional y local del más alto nivel.

En el proceso seguido en la Región Brunca se contó, en todo momento, con el respaldo político de la institucionalidad nacional a través del MEIC en su condición de contraparte nacional: "*(...) el apoyo de la Ministro de Economía (...) motivó mucho a la gente*" (G. Fallas, comunicación personal, 14 de noviembre, 2012).

El viceministro don Luis Alvarez y la propia ministra doña Mayi Antillón estuvieron desde el inicio muy comprometidos con el Programa. Además tuvieron la visión y la habilidad de posicionarlo positivamente en los niveles

⁴ Es decir los nuevos lineamientos definidos para el Programa Conjunto, a saber: (i) promoción del sector privado como impulsador del desarrollo económico de la Región, (ii) orientación estratégica de la propia Región y (iii) sostenibilidad del proceso);

más altos del Poder Ejecutivo: *"Hubo muy buena acogida. Ayudó mucho que don Luis Alvarez y doña Mayi Antillón nos invitaran a participar desde el puro inicio en una reunión del Consejo de Gobierno, donde presentamos a todos los funcionarios y dependencias, los planes que teníamos para ejecutar nuestra labor. La Presidente les pidió a todos que nos apoyaran en las diversas etapas que íbamos a tener que desarrollar. En ese sentido sí hubo muy buena acogida"*. (M. Campos, comunicación personal, 2 de noviembre de 2012).

Este apoyo político fue fundamental para el éxito del proceso.

(b) Integración y visión regional

La implantación de un modelo de competitividad regional requiere que las distintas fuerzas presentes en un territorio tengan las habilidades y la capacidad de construir una visión conjunta, grupal y consensuada sobre su futuro. En ese sentido era un presupuesto fundamental para el éxito de este eje del Programa revertir la desintegración al interior y entre los distintos sectores regionales.

La decisión de gestionar este factor crítico desde la consolidación del CC, concibiéndolo como un mecanismo de concertación y diálogo entre instituciones relevantes y como articulador multisectorial regional en materia de fortalecimiento de la competitividad en la Región, ha sido uno de los factores críticos de éxito del Programa y el elemento más innovador del planteamiento recogido en el Modelo Brunca. Esto se logró a partir del planteamiento de OIT de incluir en los talleres, foros y mesas de diálogo dinámicas orientadas a generar en los distintos sectores una toma de consciencia sobre la desintegración existente en la Región y la necesidad de revertir esta situación como un requisito para generar desarrollo local.

En palabras de un representante del sector académico, desde su perspectiva *"Sí se ha logrado el principal objetivo [del Programa] que es la cohesión de grupo."* (J. Fallas, comunicación personal, 16 de noviembre de 2012).

Por su parte, don Aldo Mazzero, Presidente de la Secretaría Ejecutiva del CC señala: *"Creo que si el sector privado, la institucionalidad y el gobierno nos unimos... sí podemos lograr ayudar a una Región. Yo creo en esto por esa unión. Por amalgamar esfuerzos y también porque nos permite a nosotros exigirle más a la institucionalidad."* (A. Mazzero, comunicación personal, 14 de noviembre de 2012).



(c) Liderazgo del sector productivo en el proceso

La preponderancia del sector productivo en el proceso ha sido un elemento dinamizador y una garantía para la sostenibilidad del Modelo Brunca, pues las administraciones públicas entran y salen pero las demandas y necesidades de los sectores productivos para mejorar y mantener sus niveles de competitividad son permanentes, aunque variables en el tiempo.

Este elemento marcó la diferencia entre el proceso seguido por el Programa y otras iniciativas previas: *"¿Elementos diferenciadores del proceso? La preponderancia del sector privado (...)"* (I. Carrillo, comunicación personal, 13 de noviembre de 2012). Además, contribuyó a vencer las resistencias iniciales hacia la propuesta, dándole mayor credibilidad ante los empresarios y motivándolos a involucrarse en él: *"La primera vez que asistimos estábamos bastante escépticos, pensamos que era simplemente un plan más. Los anteriores planteamientos habían cometido el gran error de no integrar al sector privado. Sin embargo, cuando se nos dijo que ese era más bien uno de los énfasis del programa, lograr la máxima cooperación del sector privado, entonces como que recuperamos la fe y la esperanza de que el proceso iba a ser exitoso esta vez"* (U. Ramírez, comunicación personal, 13 de noviembre, 2012).

En la gestión de este factor –énfasis en el sector productivo– el MEIC y la OIT tuvieron un rol fundamental para hacer que las demás agencias y contrapartes del Programa reconocieran la importancia de convocar y empoderar al sector productivo en el proceso, algo que finalmente se logró: *"Me sorprendió gratamente de los costarricenses, el ánimo y el compromiso del sector privado. Los empresarios de Brunca – sector turismo, cafetaleros, pescadores, arroceros, la gente de JUDESUR, por parte de ellos fue excelente, mucho compromiso. Si el proyecto salió adelante definitivamente fue en mucho, mucho por ello, y ahí mi reconocimiento a la OIT representada en Alvaro Ramírez y Gustavo Prochazka, por la visión y profesionalismo con el que dirigieron el proceso de inclusión del sector privado"* (M. Campos, comunicación personal, 2 de noviembre de 2012).

(d) Diseño de un modelo participativo y representativo de la Región, donde los actores sociales estén empoderados

El diseño participativo y enfocado en consensos del proceso, así como la estructuración de un CC multisectorial y empoderado, con capacidad para proponer políticas públicas, le otorga al proceso y al CC su verdadera y legítima razón de ser, que emana del reconocimiento de la misma Región que se ve reflejada participativamente en este espacio creado con la única intención, de promover su desarrollo.

Este es un elemento distintivo del Modelo Brunca y un elemento innovador a nivel de los procesos de desarrollo de la competitividad local. Esta característica, además, tiene un efecto evidente en la apropiación del proceso por parte de los actores regionales, y por lo tanto se constituye en un factor clave para garantizar la sostenibilidad del proceso.

Recomendaciones

Retos pendientes

(a) Consolidación y fortalecimiento del CC

Para lograr un CC consolidado y fuerte, con capacidad para constituirse en el interlocutor del Gobierno Nacional y de los Gobiernos Locales en materia de políticas públicas de competitividad regional, capacitado y empoderado para asumir la función de custodiar el cumplimiento de los compromisos institucionales y ser el motor o impulsor de la integración multisectorial en la Región, es importante garantizar su vigencia más allá de una Administración.

En la Región Brunca esto supone garantizar su sostenibilidad política, económica y técnica: *“Nosotros lo que necesitamos es amarrar a las instituciones.”* (A. Mazzero, entrevista personal, 16 de noviembre de 2012).

La primera requiere de una gestión activa del CC, a través de su Secretaría Técnica, para acercarse a las distintas fuerzas políticas del país y exponerles la importancia de su vigencia para la Región y el país más allá de una Administración u otra. Incluso, se ha planteado la posibilidad de gestionar una norma de mayor nivel que el Decreto Ejecutivo que los formalizó.



La segunda implica encontrar una forma de garantizar su autonomía financiera. En este aspecto la dificultad reside en que el CC no cuenta con una personería jurídica, y esto se ha constituido en un obstáculo legal para obtener y administrar sus propios recursos, aún cuando existen entidades motivadas y dispuestas a hacerles aportes y donaciones.

El CC, liderado por su Secretaría Técnica, viene trabajando en ambas líneas.

Finalmente, su sostenibilidad técnica implica generar capacidades de gestión para el cumplimiento en tiempo y forma de las acciones incluidas en la Agenda de Competitividad Regional y estar en capacidad de generar propuestas de acciones continuas de acuerdo al dinamismo de la Región para el aprovechamiento de las nuevas oportunidades. También el consolidarse y posicionarse como la instancia de articulación multisectorial regional: *"(...) [el CC y su Secretaría Técnica] tienen proyectos muy buenos (...) y la UNED quiere ayudar a articular en algunos de ellos. (...) Quizás sí le falta un poquito a la Secretaría la capacidad de realizar estas conexiones."* (A. Montero, comunicación personal, 12 de noviembre de 2012). Un elemento importante que tiene que ver con este último aspecto es que desde el MEIC vienen trabajando con los planes cantonales de desarrollo humano para intentar permear que el modelo de competitividad empate con esos planes cantonales, de manera que todos ellos sumen a la consecución de los objetivos de la Agenda Regional: *"Lo que se quiere evitar es tener dos mundos: uno cantonal y uno regional."* (L. Alvarez, comunicación personal, 20 de junio de 2012).

(b) Mayor integración del sector académico

Una de las deudas del proceso es no haber podido lograr un mayor acercamiento del sector académico, aspecto fundamental para proponer políticas públicas regionales de competitividad en materia de innovación, dado que este sector lidera las actividades de capacitación e investigación aplicada.

El reto pendiente es, pues, mantener a la academia involucrada y creyendo en el proceso.

REFERENCIAS

- BID – Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento. (2008). Notas de Lecciones Aprendidas. Extraído el 20 de noviembre, 2012 de: <http://boru.pbworks.com/f/Lecciones+Aprendidas+11-18-08.pdf>
- Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio – F-ODM. (2009). Costa Rica: Desarrollo de la competitividad para la Región Brunca en los sectores de turismo y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza. Ventana Desarrollo y Sector Privado. San José. PNUD.
- Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio – F-ODM. Desarrollo y el Sector Privado. Costa Rica: Desarrollo de la competitividad para la región Brunca en los sectores de turismo y agro-industria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza. Extraído el 18 de noviembre, 2012 de <http://www.mdgfund.org/es/program/sectorprivadocostarica>
- Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio – F-ODM. Documento Marco F-ODM. Extraído el 18 de octubre, 2012 de http://www.mdgfund.org/sites/all/themes/custom/undp_2/docs/esponal/MDGFFramework.pdf
- Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio – F-ODM. Quienes Somos. Extraído el 18 de noviembre, 2012 de <http://www.mdgfund.org/es/aboutus>
- Organización de las Naciones Unidas. (2008-2012). Podemos Erradicar la Pobreza 2015: Objetivos de Desarrollo del Milenio. Portal de la labor del sistema de Naciones Unidas sobre los objetivos de desarrollo del Milenio. Extraído el 1 de noviembre, 2012 de <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/index.shtml>
- Organización Internacional del Trabajo - Centro Internacional de Formación. (2008). Desarrollo Económico Local y Empleo. DEL+ E. Material para Promotores. Módulo 1. Turin: Albuquerque, Francisco. Extraído el 26 de octubre, 2012, de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---led/documents/instructionalmaterial/wcms_112309.pdf
- Programa Conjunto “Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca en los sectores Turismo y Agroindustria con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la Pobreza”. (2012) Competitividad Brunca: la Región Brunca avanza hacia un desarrollo sostenible y participativo. San José: OIT.





ANEXOS

- 1. PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE COMPETITIVIDAD – PRIMERA ETAPA**
- 2. DECRETO EJECUTIVO DEL CONSEJO DE COMPETITIVIDAD REGIONAL**
- 3. AGENDA DE COMPETITIVIDAD REGIONAL**

ANEXO 1

FASE 1 INCLUSIÓN DE SECTORES PARTICIPANTES

Identificación de actores principales y complementarios
Visitas y reuniones claves para ir socializando la propuesta
Diseño de tácticas de abordaje para cada sector.
Identificación de liderazgos
Aplicación de tácticas particulares para lograr involucramiento y participación

FASE 2 ALINEAMIENTO CONCEPTUAL SOBRE COMPETITIVIDAD CON LOS PARTICIPANTES DEL PROCESO

Acciones de difusión sobre la lógica del modelo
Acciones de formación y capacitación sobre la lógica del modelo (TEC)

- Al equipo técnico del PC
- Al sector público institucional y municipal
- Al sector privado y financiero
- AL sector académico

FASE 3 EXPLORACIÓN DE EJES TEMÁTICOS DETONANTES DE LA COMPETITIVIDAD EN CADA SECTOR

Talleres de construcción de agendas de competitividad sectoriales

- Con el sector privado
- Con las municipalidades
- Con el sector público institucional
- Con el sector académico
- Consolidación de información en documento único

FASE 4 FORMALIZACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL CONSEJO DE COMPETITIVIDAD

Diseño de la gobernanza, representatividad, estructura organizativa, operación, etc del Consejo de Competitividad
Aprobación con los sectores involucrados
Nombramientos
Redacción de normas regulatorias del Consejo de Competitividad

FASE 5 PREPARACIÓN DE UNA PROPUESTA MULTISECTORIAL DE AGENDA DE POLÍTICA PÚBLICA DE COMPETITIVIDAD REGIONAL

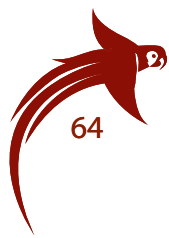
Disponibilidad del Índice de Competitividad regional
Disponibilidad de la encuesta de establecimientos de la región
Sesiones del Consejo de Competitividad con acompañamiento técnico para identificar y priorizar los ejes detonantes del desarrollo de la competitividad regional y generar una propuesta de agenda de política pública para el desarrollo de la competitividad de la región Brunca

FASE 6 SINCRONIZACIÓN DE LA PROPUESTA CON LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE LA POLÍTICA NACIONAL

Articulación entre representantes del Consejo de Competitividad con el Gobierno Central para sincronizar la propuesta de agenda de desarrollo de la competitividad regional con las posibilidades reales de acuerdo con la política nacional.

FASE 7 ACUERDO SOBRE EL PLAN FINAL DE DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD REGIONAL Y COMPROMISOS COMPARTIDOS

Formalización de un Plan de Desarrollo de la competitividad para la región Brunca
Firma de acuerdo y establecimiento de compromisos



DECRETO EJECUTIVO N° 37027-MEIC- PLAN

LA PRESIDENTA DE LA REPÚBLICA Y LAS MINISTRAS DE ECONOMÍA INDUSTRIA Y COMERCIO, Y DE PLANIFICACIÓN Y POLITICA ECONOMICA

En uso de las facultades conferidas en los artículos 140 incisos 3) y 18) y 146 de la Constitución Política, artículos 11, 25, 27, 28, párrafo 2 inciso b) de la Ley General de la Administración Pública, N° 6227 del 2 de mayo de 1978; Ley Orgánica del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, N° 6054 de 14 de junio de 1977; Ley de Planificación Nacional, N° 5525 del 2 de mayo de 1974.

CONSIDERANDO:

I. —Que el Poder Ejecutivo como parte de su política se encuentra impulsando la competitividad de la Región Brunca, de tal forma que, se pueda lograr mejores condiciones para hacer negocios competitivos; mejorar la productividad de las MIPYMES y su capacidad innovadora.

II. - Que desde el mes de enero del año 2011 se ha venido gestando en la región Brunca un proceso inclusivo y multisectorial de construcción de una estrategia de competitividad territorial con apoyo de la cooperación internacional, en particular del Programa Conjunto (PC) "Desarrollo de la Competitividad para la Región Brunca, en los sectores de turismo y agroindustria, con énfasis en la creación de empleos verdes y decentes para la reducción de la pobreza" ejecutado por agencias de Naciones Unidas, en estrecha coordinación con el Ministerio de Economía Industria y Comercio.

III.- Que en lo no contemplado en este Decreto Ejecutivo, el Consejo de Competitividad y sus instancias organizativas, se regirán por las disposiciones internas de su propio reglamento y aquellas que regulan a los Órganos Colegiados, contenidas en la Ley General de la Administración Pública, Ley N° 6227 del 02 de mayo de 1978.

IV. - Que se considera importante la articulación, coordinación y colaboración de una instancia organizada y multisectorial, que represente los intereses regionales, con el Consejo Presidencial de Competitividad, para una mejor articulación entre la estrategia nacional de competitividad y la agenda de competitividad territorial de la región.

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

VI. —Que dada la situación señalada, es que el Gobierno de la República considera importante fortalecer el clima de negocios y la competitividad de las empresas en la Región mediante el análisis multisectorial y la generación de propuestas consensuadas con impacto en la mejora de las capacidades competitivas de la Región.

VII. —Que para dicho proceso se hace necesario contar con distintas Instituciones tanto del Sector Público como Privado, que coadyuven en la toma de decisiones para lograr un impacto positivo en dicha Región. Por lo que se considera importante la creación del el Consejo de Competitividad de la Región Brunca.

Por Tanto,

DECRETAN:

**REGLAMENTO DE CREACIÓN DEL CONSEJO DE COMPETITIVIDAD DE LA
REGIÓN BRUNCA**

CAPÍTULO I

Objeto, Creación, Funciones y Principios

Artículo 1º—Objeto. El presente Decreto tiene por objeto legitimar la organización y funcionamiento del Consejo de Competitividad de la Región Brunca, en adelante denominado Consejo.

Artículo 2º— Creación. Crease el Consejo de Competitividad de la Región Brunca (CCRB), con participación de distintas entidades y organizaciones del sector público y privado, como instancia encargada del fortalecimiento de clima de negocios y la competitividad de las empresas de la Región Brunca, mediante el análisis multisectorial y la generación de propuestas consensuadas con impacto en la mejora de las capacidades competitivas.

Artículo 3º.- Definiciones. Para la aplicación del presente decreto se tendrán en cuenta las siguientes definiciones:

- a) CC-RB: siglas para identificar al Consejo para la Competitividad de la Región Brunca.
- b) Clima de Negocios: procesos necesarios para la creación y desarrollo de actividades productivas de bienes y servicios que contribuyan a la mejora de la calidad de vida y desarrollo sostenible.
- c) Consejo de Competitividad: Consejo de Competitividad de la Región Brunca.
- d) Competitividad empresarial: capacidad para incrementar la productividad mediante la generación de productos y servicios con mayor valor agregado, como resultado de una mejora de las sinergias entre las distintas unidades productivas, los procesos internos de las empresas, el clima de negocios y el aprovechamiento de factores como acceso a mercados, acceso al financiamiento, articulación productiva, investigación, innovación y desarrollo tecnológico, entre otros en función del desarrollo sostenible.
- e) Competitividad regional: capacidad para generar riqueza y crecimiento económico en la región mediante el establecimiento de un clima de negocios que redunde en más y mejores empleos para la población local y en la mejora de los indicadores socio económicos cantonales regionales.

- f) COREBRUNCA: el Consejo Regional de Coordinación Interinstitucional de la Región Brunca.
 - g) CRI-SUR: la Comisión de Regionalización Interuniversitaria del Pacífico Sur.
 - h) FEDEMSUR: la Federación de Municipalidades de la Región Sur de la Provincia de Puntarenas.
 - i) Gobiernos locales: los gobiernos municipales de cada uno de los cantones que conforman la Región Brunca.
 - j) ICT: Instituto Costarricense de Turismo.
 - k) INA: Instituto Nacional de Aprendizaje.
 - l) JUDESUR: la Junta de Desarrollo de la Zona Sur.
 - m)MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería.
 - n) MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
 - o) MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
 - p) PROCOMER: Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica.
 - q) Región Brunca: el territorio de los cantones que conforman la Región Brunca conforme a los términos fijados en el Decreto Ejecutivo N° 7944, a saber el cantón de Pérez Zeledón perteneciente a la Provincia de San José y de los cantones de Buenos Aires, Osa, Golfito, Coto Brus y Corredores pertenecientes a la Provincia de Puntarenas.
 - r) Unidad Productiva: actividades que generan producción de bienes y servicios.
 - s) Sector Público: todas las instituciones del sector público que operan en la Región y cuyas actuaciones inciden en la competitividad regional, más los gobiernos locales, JUDESUR, FEDEMSUR.
 - t) Sector Académico: son todos los representantes de las instituciones académicas y de capacitación, ya sean públicas o privadas reconocidas, con presencia en la Región.
 - u) Sector Privado: compuesto por empresarios y empresarias, organizaciones empresariales, organizaciones no gubernamentales (ONG's: organizaciones de carácter privado cuya finalidad es la satisfacción de necesidades sociales no cubiertas), Asociaciones de Desarrollo, Asociaciones Administradoras de Acueductos, Cooperativas, Centros Agrícolas con actividades en la región.
- A su vez está conformado por los subsectores: Comercio y Afines, Agroindustria y Turismo. Los actores que integran estos subsectores establecen mesas de diálogo

denominados foros, a saber: Foro de Comercio y Afines, Foro de Agroindustria y Foro de Turismo.

- v) Sector Financiero: convoca a los representantes de las instituciones públicas y privadas del sector financiero formal que operan en la Región.

Artículo 4º— Funciones. Las principales funciones del Consejo serán:

- a) Identificar y priorizar estrategias sectoriales para el fortalecimiento de la competitividad regional mediante el diálogo participativo de los distintos sectores que integran el Consejo Pleno.
- b) Definir y proponer una estrategia de competitividad intersectorial para la Región y actualizarla conforme evolucionen las condiciones globales de la Región.
- c) Proponer políticas públicas cantonales y regionales que contribuyan a alcanzar las condiciones necesarias para mejorar la competitividad en la Región.
- d) Celebrar acuerdos con el Gobierno Central y los Gobiernos Locales para la implementación de políticas públicas alineadas con su propuesta estratégica de competitividad intersectorial para la Región, acordando planes de acción y metas a corto, mediano y largo plazo y verificar su implementación.
- e) Nombrar a la Secretaría Ejecutiva del Consejo, quien durará en su cargo por un periodo de un (1) año, renovable por un periodo similar.
- f) Las demás que le correspondan conforme con su naturaleza.

CAPÍTULO II

Integración y Organización

Artículo 5º—Integración. El Consejo Pleno estará integrado por un representante propietario y un único suplente de cada una de las siguientes entidades y organizaciones:

I. La representación del Sector Público Regional, está compuesta de la siguiente manera:

- a) La Coordinación de COREBRUNCA

- b) Los coordinadores o coordinadoras de los comités sectoriales del sector institucional definidos para la Región Brunca por MIDEPLAN.
- c) Los alcaldes o alcaldesas de los gobiernos locales de la Región.
- d) La Presidencia del Consejo Directivo de FEDEMSUR.
- e) La Dirección Ejecutiva de FEDEMSUR.
- f) La Presidencia de la Junta Directiva de JUDESUR.
- g) La Dirección Ejecutiva de JUDESUR.

II. La representación del Sector Privado Regional, está integrada por:

- a) Tres (3) representantes de las Federaciones, Uniones y Consorcios Cooperativos que operan en la Región.
- b) Tres (3) representantes del Foro de Empresarios Agroindustriales.
- c) Tres (3) representantes del Foro de Empresarios y Empresas Turísticas.
- d) Tres (3) representantes del Foro de Empresarios y Empresas Comerciales.
- e) Una (1) representante de la Cámara de Comercio de la Región Brunca.
- f) Una (1) representante de la Cámara de Ganaderos Unidos del Sur.
- g) Una (1) representante de la Cámara de Ganaderos Independientes del Sur.
- h) Una (1) representante de la Cámara Nacional de Productores de Palma – CANAPALMA.
- i) Una (1) representante de la Cámara Regional de Productores de Azúcar.
- j) Una (1) representante de la Zona Cafetalera de Coto Brus.
- k) Una (1) representante de la Zona Cafetalera de Pérez Zeledón.
- l) Una (1) representante de la Cámara Regional de Turismo.
- m) Una (1) representante de las cámaras de turismo de cada cantón.
- n) Una (1) representante de la Asociación de Concesionarios del Depósito Libre Comercial de Golfito -ACODELGO.
- o) Una (1) representante por cada Grupo de Acción Territorial que realizan actividades en la Región.
- p) Una (1) representante de Federación de Asociaciones de Desarrollo Integral de la Región.
- q) Una (1) representante de las Asociaciones Administradoras de Acueductos Rurales – ASADAS existentes en la Región.

- r) Una (1) representante regional de Federación Nacional y Organizaciones de Pescadores Artesanales – FENOPEA.
- s) Una (1) representante de la Federación de Centros Agrícolas Cantonales – FEDECAC de la Región.
- t) Tres (3) representantes de las fundaciones que realizan actividades en la Región.
- u) Una (1) representante de las Asociaciones de Desarrollo Indígena (ADIs) de cada una de las etnias presentes en la Región.

III. La representación del Sector Académico y de Capacitación Regional, estará integrada por:

- a) Quien ejerza la representación de la Universidad Nacional ante la CRI-SUR.
- b) Quien ejerza la representación de la Universidad de Costa Rica ante la CRI-SUR.
- c) Quien ejerza la representación de la Universidad Estatal a Distancia ante la CRI-SUR.
- d) Quien ejerza la representación del Instituto Tecnológico de Costa Rica ante la CRI-SUR.
- e) Una (1) representante de la sede del Instituto Nacional de Aprendizaje en la Región.
- f) Una (1) representante de las universidades privadas autorizadas a operar en la Región.

IV. La representación del Sector Financiero Regional, estará integrada por una persona que represente el sector financiero estatal y una persona que represente el sector financiero privado, elegidos mediante mecanismos institucionales propios de entre las organizaciones con presencia en la Región.

Los representantes del sector privado serán elegidos en el seno de sus Cámaras, debiendo estos comunicarlo a la Secretaría Ejecutiva, durarán en su puesto dos años, pudiendo ser reelectos en forma consecutiva.

Artículo 6º—Organización. El Consejo de Competitividad estará conformado por:

- a) El Consejo Pleno

- b) La Secretaría Ejecutiva.
- c) La Comisión Técnica.

Las personas que integran el Consejo Pleno y Secretaría Ejecutiva durarán en sus cargos dos años, y podrán ser reelectos (as) o sustituidos (as) por las instancias a las que representan.

Capítulo III **De la Secretaría Ejecutiva**

Artículo 7°—Funciones. La secretaria Ejecutiva tiene a su cargo la incidencia para el logro de los acuerdos del Consejo de Competitividad y el seguimiento de los avances en el cumplimiento de la agenda de competitividad regional, todo orientado a alcanzar los objetivos y metas trazados en materia del fortalecimiento del clima empresarial y la competitividad de las empresas, incluyendo cuando corresponda la generación de propuestas de acciones correctivas.

Artículo 8°—Composición. La Secretaría Ejecutiva está integrada por:

- a) Una (1) representante que represente a JUDESUR.
- b) Una (1) representante que represente a FEDEMSUR.
- c) Un (1) coordinador de la Comisión Técnica.
- d) Una (1) representante que represente al Sector Público.
- e) Una (1) representante que represente al Foro Agroindustrial.
- f) Una (1) representante que represente al Foro Comercio y Afines.
- g) Una (1) representante que represente al Foro Turismo.
- h) Una (1) representante que represente al Sector Cooperativo.
- i) Una (1) representante que represente al Sector Académico.
- j) Una (1) representante que represente al Sector Financiero.

Cada uno de los sectores o instancias que integran la Secretaría Ejecutiva elegirán a la persona que los represente entre aquellas delegadas a formar parte del Consejo Pleno.

Quienes integran la Secretaría elegirán de su seno un Coordinador.

Artículo 9º.- Funciones y Atribuciones de la Secretaría Ejecutiva. Le corresponden a la Secretaría Ejecutiva las siguientes funciones:

- a) Desarrollar la incidencia para el logro de los acuerdos del Consejo de Competitividad y la agenda de competitividad regional.
- b) Monitorear los acuerdos celebrados por el Consejo con el Gobierno Central y los Gobiernos Locales para la implementación de su propuesta de estrategia de competitividad intersectorial para la Región, y evaluar el avance de los planes de acción y el logro de las metas acordadas.
- c) Proponer las acciones correctivas y medidas necesarias para alcanzar la implementación de los planes de acción y metas fijadas para la implementación de la estrategia de competitividad intersectorial para la Región.
- d) Elevar al Consejo Pleno los resultados del seguimiento y monitoreo de la implementación de la estrategia de competitividad intersectorial para la Región, así como la propuesta de acciones correctivas y medidas necesarias para el logro de los planes y metas propuestas.
- e) Aprobar la incorporación de nuevas representaciones miembros a la Comisión Técnica.
- f) Las demás que el Consejo Pleno le designe.

Artículo 10º.- Sesiones. Las sesiones del Consejo Pleno sesionarán al menos semestralmente.

Artículo 11º.- Funciones y Atribuciones de la Coordinación de la Secretaría Ejecutiva.

La persona que ejerza la coordinación tendrá las siguientes funciones:

- a) Proponer la agenda de las sesiones.
- b) Convocar a la Secretaría Ejecutiva y presidir sus sesiones.
- c) Velar porque se cumplan las decisiones y acuerdos adoptados por la Secretaría Técnica.
- d) Organizar el trabajo de la Secretaría Ejecutiva.
- e) Proponer las medidas necesarias para el buen funcionamiento de la Secretaría Ejecutiva.

- f) Coordinar con el Comité Técnico la orientación, análisis, evaluación, recomendaciones e informes técnicos que le solicite la Secretaría Ejecutiva del Consejo, o estime necesario para que la Secretaría Ejecutiva cumpla adecuadamente con sus funciones.
- g) Cumplir con los encargos que le asigne la Secretaría Ejecutiva del Consejo Pleno.
- h) Las demás que el Consejo le designe.

Capítulo IV **De la Comisión Técnica**

Artículo 12º—Funciones. La Comisión Técnica es un órgano de asesoría y consulta técnica del Consejo y la Secretaría Ejecutiva, debiendo realizar las siguientes funciones:

- a) Preparación y ajuste periódico de la Agenda de Competitividad Regional.
- b) La formulación de estrategias consensuadas para mejorar la competitividad de la Región.
- c) El monitoreo de las políticas públicas implementadas por el sector público en materia de fortalecimiento del clima empresarial y la competitividad regional.
- d) Asimismo, es la encargada de prestar asistencia administrativa tanto a la Secretaría Ejecutiva como al Consejo Pleno para el cumplimiento de sus objetivos.

Artículo 13º—Composición. La Comisión Técnica está compuesta por funcionarios o funcionarias técnicas designadas por el MEIC, MIDEPLAN, MAG, ICT, PROCOMER, INA y los programas de cooperación técnica internacional que estén ejecutando proyectos en la Región.

Esta comisión nombrará una persona como coordinadora, quien fungirá como enlace entre la Secretaría Ejecutiva y la Comisión Técnica.

Sobre las sesiones de la Comisión se regirá por las disposiciones establecidas en el Título segundo, Capítulo Tercero, de la Ley General de la Administración Pública.

Capítulo V
Disposiciones finales

Artículo 14°— Normas Supletorias. En lo no contemplado en este Decreto Ejecutivo, el Consejo de Competitividad y sus instancias organizativas, se regirán por las disposiciones internas de su propio reglamento y aquellas que regulan a los Órganos Colegiados, contenidas en la Ley General de la Administración Pública, Ley N° 6227 del 02 de mayo de 1978.

Transitorio Único: Además de las representaciones establecidas en el artículo 5, sección II, para el primer año de operación conformaran el Consejo de Competitividad de la Región Brunca, las representaciones de: Coopecarnisur, Cooproarrosur, Coopceagropal y Coopacsur.

Artículo 15° — Vigencia. Rige a partir de su publicación en el Diario Oficial La Gaceta.

Dado en la Presidencia de la República, a los nueve días del mes de marzo del dos mil doce.

LAURA CHINCHILLA MIRANDA



Mayi Antillón Guerrero
Mayi Antillón Guerrero

Ministra de Economía, Industria y Comercio



Laura Alfaro Maykall
Laura Alfaro Maykall

Ministro de Planificación y Política Económica



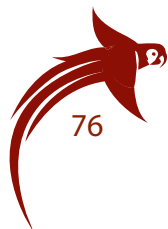
ANEXO 3

Agenda de Competitividad Regional

Se ofrece a continuación un resumen de la agenda de competitividad regional preparada por el Instituto Tecnológico de Monterrey como un esfuerzo de síntesis a partir de los insumos analizados y consensuados en el seno del Consejo de Competitividad y las matrices de los Foros Sectoriales previamente elaboradas.

Constituye una base sólida para reforzar el trabajo del Consejo de Competitividad en sus distintas instancias y comisiones. Conformar un instrumento muy valioso para orientar el trabajo de la región y una ruta clara para alcanzar el desarrollo.

RED VIAL CANTONAL	
FIN: Facilitar el desplazamiento vía terrestre de la población de la Región Brunca	
Eje Estratégico: Mejorar la red vial cantonal	<p>Acción 1: Dar accesibilidad en el corto plazo a través de la red vial complementaria. ENTIDAD RESPONSABLE: MOPT</p> <p>Acción 2: Dar accesibilidad en el largo plazo a través de la red de jerarquía funcional ENTIDAD RESPONSABLE: MOPT/Municipalidades</p> <p>Acción 3: Instalación planta de asfalto ENTIDADES RESPONSABLES: Municipalidades; FEDEMSUR y MOPT</p>
Acceso a Mercados	
Fin: Lograr el posicionamiento de los productos de la Región Brunca nacional e internacionalmente.	
Eje Estratégico I: Consolidar las cadenas productivas en: agroindustrias; turismo y comercio	Acción 1: Intercambio de los diagnósticos sobre cadenas productivas realizados por los diferentes ministerios. Mideplan; MAG; Meic
Eje Estratégico 2: Promoción de los productos y servicios motores de la RB	<p>Acción 1: Diseñar productos turísticos y promoción adecuada para Región Brunca ICT; Comité Técnico del sector turismo del Consejo de Competitividad</p> <p>Acción 2: Impulsar la declaración turística y la certificación de sustentabilidad en los oferentes de servicios y productos turísticos de Región Brunca ICT e INA</p>



AEROPUERTO REGIONAL	
FIN: Facilitar el desplazamiento vía aérea de la población de la Región Brunca	
Eje Estratégico: Accesibilidad permanente vía aérea a la Región Brunca	<p>Acción 1: Monitoreo de avance y cumplimiento según plazos establecidos ENTIDAD RESPONSABLE: MOPT</p> <p>Acción 2: Establecer interlocución con MOPT ENTIDADES RESPONSABLES: MOPT Y Comité técnico del CC</p>
DESARROLLO LOCAL/CAPITAL HUMANO	
FIN: Desarrollar una base de conocimiento acorde a las necesidades productivas de la RB.	
Eje Estratégico: Aprovechar los diferentes productos de educación formal y de capacitación del MEP e INA	<p>Acción 1: Concertar acuerdos de contenidos y horarios de los programas de capacitación bajo la asesoría de INA, Meic UNA y Procomer. ENTIDADES RESPONSABLES: INA; MEP; Meic; Procomer; UNA</p> <p>Acción 2: Seguimiento a las acciones propuestas en la Agenda de Competitividad y actividades del Consejo de Competitividad (CC) ENTIDADES RESPONSABLES: Secretaría Técnica del CC; Mideplan y Meic.</p>
FINANCIAMIENTO	
FIN: Contar con los recursos de capital para financiar las actividades productivas y acciones que mejoren el ambiente de competitividad de la Región Brunca	
Eje Estratégico: Realizar solicitudes a fondos de capital por empresarios del sector productivo	<p>Acción 1: Poner a disposición de los empresarios información sobre créditos disponibles y factibles de adquirir. Programa Conjunto para el logro de los ODM</p> <p>Acción 2: Capacitar a los empresarios en la gestión y requisitos para solicitar un crédito. Programa Conjunto para el logro de los ODM; INA; JUDESUR.</p>

PROMOCIÓN DE LA REGIÓN

FIN: Que la Región Brunca sea reconocida nacional e internacionalmente por la calidad de sus productos y servicios

Eje Estratégico:
Dar a conocer nacional e internacionalmente la identidad de la Región Brunca

Acción 1: Creación de un sello distintivo.
ENTIDADES RESPONSABLES: Secretaría Técnica del CC y MEIC

Acción 2: Plan de comunicación de la Región Brunca
ENTIDADES RESPONSABLES: PC; Secretaría Técnica del CC y Meic.

TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

FIN: Contar con una plataforma de equipamiento y conocimiento en tecnología de punta y una cultura de cambio hacia la innovación

Eje Estratégico: Financiamiento para realizar Investigación y Desarrollo

Acción 1: Informar acerca de los créditos de la banca pública y privada disponibles para I&D
ENTIDADES RESPONSABLES: MEP e INA

Acción 2: Identificar en el estudio prospectivo del INA las necesidades de capacitación en el área de cambio tecnológico e innovación.
ENTIDADES RESPONSABLES: INA y Meic

ALIANZAS INTERSECTORIALES

FIN: Fortalecer el tejido institucional público y privado de la Región Brunca

Eje Estratégico: Realizar alianzas interinstitucionales

Acción 1: Fortalecer y consolidar al Consejo de Competitividad como una instancia de articulación multisectorial regional.
ENTIDADES RESPONSABLES: Secretaría Técnica del CC: FEDEMSUR; GAT.

GESTIÓN EMPRESARIAL	
<i>FIN: Establecer las bases de la sinergia entre las diferentes organizaciones empresariales</i>	
Eje Estratégico: Fortalecer la capacidad asociativa de los sectores empresariales	<p>Acción 1: Organizar actividades en conjunto con empresarios de cada sector productivo motor. ENTIDADES RESPONSABLES: Secretaría Técnica del Consejo de Competitividad y GAT</p> <p>Acción 2: Interacción y apoyo del Gat Bajo y GAT Alto en actividades del Consejo de Competitividad. ENTIDADES RESPONSABLES: GAT y Secretaría Técnica del Consejo de Competitividad.</p>
MERCADO REGIONAL	
<i>FIN: Que la Región Brunca alcance una posición competitiva nacional e internacional.</i>	
Eje Estratégico: Desarrollar el Mercado Regional en Brunca	<p>Acción 1: Benchmarking con el Mercado Regional de Liberia ENTIDAD RESPONSABLE: PIMA, MAG</p> <p>Acción 2: Acuerdo regional para ubicación del mercado regional. ENTIDADES RESPONSABLES: PIMA y JUDESUR</p>
MEDIO AMBIENTE	
<i>FIN: Garantizar que la Región Brunca sea considerada una reserva natural para patrimonio de la humanidad.</i>	
Eje Estratégico: Preservación del medio ambiente natural.	<p>Acción 1: Construcción de rellenos sanitarios en las municipalidades. DEPENDENCIAS RESPONSABLES: Municipalidades; FEDEMSUR y Ministerio de Salud</p> <p>Acción 2: Definir estrategia para convertir a Región Brunca en la primera región Carbono Neutro en Costa Rica.</p> <p>DEPENDENCIA REPOSABLE Secretaría Técnica del CC.</p>



Organización Internacional del Trabajo



Al servicio
de las personas
y las naciones



ONU HABITAT
POR UN MEJOR FUTURO URBANO





*Elaborado con el apoyo de:
Programa Conjunto "Desarrollo de la Competitividad para la Región
Brunca en los Sectores Turismo y Agroindustria con Énfasis en la Creación
de Empleos Verdes y Decentes para la Reducción de la Pobreza"*

