

Informe Final de Gestión

Dennis Céspedes Araya

Director

De acuerdo con la Resolución, RCO-61, emitida por la Contraloría General de República, que establece las obligaciones que deben observar los funcionarios obligados a presentar “El Informe Final de Gestión”, en los términos que dispone esta resolución, así como determina el inciso e), del Artículo 12 de la Ley General de Control Interno, remito a continuación el Informe de Fin de mi gestión, en los términos que se me han indicado por la Dirección de Recursos Humanos, según correo electrónico remitido por el señor Rolando Chavarría, en fecha Miércoles 22 de Agosto de 2018, al ser las 01:16pm.

Informe

El presente informe resume la labor realizada en el periodo del 02 de Mayo del 2016 al 22 de Agosto del 2018. Contempla una referencia a las actividades sustantivas de la Dirección, los cambios, aspectos de control interno, recomendaciones y proyectos en curso. En los anexos se adjuntan además documentos desarrollados durante este periodo y que sirven de sustento a la estrategia y plan de trabajo asociados.

1. Referencia sobre la labor sustantiva de la Dirección a su cargo.

La Dirección de Desarrollo de Capacidades y Aprovechamiento del Comercio Exterior (DDCACE) fue creada y conceptualizada con un objetivo principal: proponer, gestionar y articular iniciativas, actividades, programas y proyectos que permitan aumentar el impacto positivo del sector comercio exterior y mejorar el aprovechamiento de la plataforma de comercio internacional con la cual cuenta Costa Rica, así como el desarrollo de las capacidades necesarias para lograr estos objetivos.

Esta visión inclusiva, articuladora y sostenible del comercio exterior, busca llevar los beneficios y oportunidades de éste a tantos segmentos y sectores, empresas y personas como sea posible.

Como su nombre lo indica, posee un enfoque claro en la generación de capacidades para la internacionalización, para competir en los mercados externos y lograr un mayor y más profundo aprovechamiento del comercio exterior, a partir de la mejora de la competitividad e incremento de la productividad de los diferentes sectores productivos, ayudando a crear empresas exitosas que puedan insertarse de forma apropiada y definitiva en los mercados internacionales.

En cuanto al accionar de esta Dirección, su enfoque estará en la articulación de los actores competentes para lograr el desarrollo de programas, iniciativas y políticas públicas que permitan desarrollar las capacidades requeridas para un mejor aprovechamiento de la plataforma de comercio internacional, observando aquellos sectores que presenten la capacidad de estimular otras actividades y afectar positivamente el crecimiento, en un espacio coordinado del tipo Triple Hélice (sector Público, sector Privado y la Academia). Dicha articulación es indispensable y mandataria, para mejorar la competitividad sistémica en el país.

2. Cambios en el entorno durante el periodo de gestión, incluyendo los principales cambios en el entorno jurídico que afectan el quehacer de su Dirección.

Durante el periodo de gestión en cuestión, no se encontraron modificaciones del entorno jurídico que afectaran el curso de las tareas encomendadas por los Jerarcas.

3. Estado de la autoevaluación del sistema de control interno institucional al inicio y final de la gestión.

Durante el periodo de gestión en cuestión no se realizaron autoevaluaciones del sistema de control interno de la unidad.

4. Acciones emprendidas para mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la Dirección.

Para asegurar que la gestión de la Dirección se realice bajo los mejores principios de eficiencia y eficacia, se colaboró con la implementación de la metodología de gestión de proyectos institucionales, sirviendo la Dirección como punto de partida para la sistematización de los formularios y procedimientos que pretenden llevar una estructuración, diseño, seguimiento y evaluación profesional de cada acción emprendida por la Dirección.

5. Principales logros alcanzados durante la gestión.

- En este período, la Dirección trabajó en el establecimiento de cinco programas dentro de los cuales se desarrollan los diversos proyectos orientados a fomentar el desarrollo productivo nacional y las condiciones necesarias para la internacionalización competitiva y sustentable de las empresas costarricenses.
 - Desarrollo de capacidades empresariales.
 - Política pública para la competitividad país.
 - Desarrollo de talento humano.
 - Desarrollo regional.
 - Desarrollo de herramientas para la gestión por datos.
- Igualmente, en este período, otra de las principales mejoras, en materia de comercio exterior, ha consistido en perfeccionar el rango de acción de COMEX, con el propósito de tener un rol más cercano y proactivo en el fortalecimiento y desarrollo del aparato productivo nacional, a fin de solventar la necesidad de alineamiento con la economía internacional.
- Se ha trabajado también en incentivar el desarrollo de sectores e industrias no tradicionales, pero con alto potencial exportador, como lo son, por ejemplo, la economía o industria creativa, los servicios exportables de salud, la economía marina y el biocomercio, entre otros.
- También se ha venido apoyando el desarrollo de capacidades empresariales por medio de la promoción de la innovación, la digitalización y la internacionalización de sectores, de forma que sea posible materializar la promesa de incluir a tantos beneficiarios del comercio internacional como sea posible. Este trabajo ha incluido también el desarrollo de las capacidades del talento humano del país y de la institucionalidad que incide en el desempeño de Costa Rica en el comercio internacional.
- En cumplimiento con el objetivo establecido por disminuir las asimetrías estructurales y territoriales y las brechas entre los sectores articulados a la economía global y los vinculados al mercado doméstico, se ha venido trabajando en proyectos varios con el fin

de vincular la producción regional a los mercados internacionales, por medio de un enfoque de diferenciación y valor agregado, así como mejorar las condiciones para la inversión productiva en las zonas fuera del Gran Área Metropolitana.

- Fortalecimiento de los ecosistemas productivos para la internacionalización e inserción en las cadenas globales de valor: el trabajo para el desarrollo de herramientas para la gestión por datos ha estado ligado a los aportes realizados para la identificación de sectores impulsores del desarrollo y la elaboración de la política productiva. En este sentido, se trabajó en el desarrollo de una segunda fase, la cual permitirá identificar la estructura productiva exportadora y elaborar el mapa productivo a un nivel de detalle y desagregación cantonal, pudiendo identificar los productos y servicios más encadenados, aquellos con mayor potencial de desarrollo para la zona. El propósito del desarrollo de esta herramienta es brindar los insumos de información necesarios para los tomadores de decisión, en cuanto a la materia del proceso de identificación de sectores impulsores de la economía y como apoyo al diseño de la política de desarrollo productivo.
- En el fomento de exportaciones, es clave el trabajo con y en pro del sector Servicios. Allí, se han venido fortaleciendo las capacidades institucionales para potenciar la exportación de servicios, dada su relevancia y su crecimiento sostenido durante los últimos años. De esta forma y por primera vez en Costa Rica, se realizó el evento enfocado en servicios Outsource2LAC. Resultó evidente la necesidad por poner prontamente a disposición, un componente de especialización inteligente en torno a estos servicios. En un trabajo cercano y coordinado con PROCOMER, para hacer disponible una vertical enfocada en la promoción y fortalecimiento del sector servicios, se coordinó también la realización, como un ejercicio anual, de un evento específico para la promoción de servicios exportables, en el mismo formato de la BTM, pero con orientación específica en servicios, el Costa Rica Services Summit.
- En un esfuerzo por potenciar el uso y aprovechamiento sostenible de nuestros recursos marinos, se buscó la ayuda de cooperación internacional de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en Inglés) y de países líderes en lo que se conoce como “Economía Azul” (tal es el caso de Islandia), con el propósito de modernizar al sector pesca con un enfoque de sostenibilidad e intercambiar mejores prácticas y estrategias para posicionar debida y apropiadamente los productos marinos de Costa Rica a nivel internacional.

6. Estado de los proyectos más relevantes existentes al inicio de la gestión y los pendientes.

Listado de proyectos Apremiantes.

Cuatro (04) Proyectos

Proyecto	Descripción	Estado	Action items
Aprobación de la solicitud de reorganización parcial remitida a MIDEPLAN.	Siendo la Dirección de Desarrollo de Capacidades y Aprovechamiento del Comercio Exterior (DDCACE) un área creada en esta Administración y en coordinación y trabajo conjunto con MIDEPLAN, se genera y envía solicitud/propuesta de reorganización	Solicitud enviada el 4 de Abril, recibida por la Ministra de MIDEPLAN e instruida para ser atendida (por Ella misma) como preferente.	Seguimiento a la gestión.

	administrativa parcial de COMEX, de forma que se refleje, formalmente, la estructura actual de operación en el Ministerio.		
Aprobación de la Política de Desarrollo Productivo (PDP).	Política para la definición y ordenamiento de largo plazo, de los mecanismos que incrementen la productividad y la competitividad sistémica del aparato productivo nacional.	En revisión final y consulta.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión final MEIC. 2. VB COMEX. 3. VB MIDEPLAN. 4. Revisión final Consejo Económico. 5. Proceso de consulta pública. 6. Publicación de la PDP. 7. Divulgación y comunicación.
Aprobación del plan de trabajo de la Comisión Técnica de Comercio Electrónico y Digital en el CONAFAC.	Creación de una Comisión de Comercio Digital, entendiendo que los esfuerzos y el trabajo por desarrollar, en las materias de Comercio Electrónico, Comercio Digital y Economía Digital, pretenden y procuran atender y entender la definición y consolidación de una agenda digital del país, así como el fomento a las transacciones de comercio electrónico, con confianza y protección del consumidor.	Pendiente la aprobación del plan de trabajo de la Comisión por parte del Consejo Directivo del CONAFAC.	<p>Validar y aprobar plan de trabajo que inicialmente considera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de las mejores prácticas, regulaciones y normativa existentes sobre Comercio Digital. 2. Propuesta sobre las acciones requeridas para universalizar el pago electrónico, firma digital y factura electrónica en el comercio exterior y determinar lo que se debe hacer para habilitar <i>blockchain</i> en el sector Comercio Exterior de Costa Rica. 3. Desarrollo de propuesta del proyecto de <i>hub</i> logístico digital.
Aprobación del Decreto de Creación de la Comisión Interinstitucional de Salud Global.	El propósito del Decreto es crear una Comisión Interinstitucional que coordine acciones en favor de la internacionalización del sector de Servicios de Salud.	El Decreto se encuentra en revisión en los Departamentos Legales de los Ministerios firmantes: Salud, Cancillería y COMEX.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobación del Decreto por parte de los Ministerios firmantes. 2. Aprobación por parte de Leyes y Decretos. 3. Firma y entrada en vigor del Decreto.

Listado de proyectos Urgentes (Estratégicos).

Ocho (08) Proyectos

Proyecto	Descripción	Estado	Action items
Implementación de la PDP (incluye la Política de Desarrollo de Clústeres y la observación de las recomendaciones de OCDE).	Ejecución de la PDP, utilizando como enfoque de implementación los Núcleos de Desarrollo Productivo como instrumentos de aglomeración y las Cadenas de Valor para corregir las brechas de productividad que tenga cada actividad económica estratégica, con miras a su internacionalización.	Sectores Impulsores de la Economía Costarricense definidos, estrategia y metodologías para implementar Núcleos y Cadenas elaboradas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Priorización de Sectores Impulsores por trabajar en la primera etapa de la PDP. 2. Definición de las Partes Interesadas en cada Sector (enfoque Triple Hélice). 3. Llamado a Empresas Tractoras por cada Sector Impulsor. 4. Motivación a Partes Interesadas para conformar Núcleos de Desarrollo Productivo. 5. Definición de planes estratégicos (requerimientos de cada Núcleo). 6. Definición de Cadenas de Valor por cada Núcleo y Estrategia de Fortalecimiento para su internacionalización. 7. Formalización de Asociaciones Núcleos. 8. Firma de pactos de entendimiento entre Núcleos y Gobierno. 9. Inicio de trabajo de los Núcleos y Cadenas (enfoque Triple Hélice).
Desarrollo de Capacidades Regionales para la Internacionalización.	Estrategia de desarrollo económico integral a partir de las capacidades y fortalezas ya presentes en las regiones, haciendo uso del Optimizador e Identificador para determinar los Sectores Impulsores en cada región y del "Libro Blanco para el Desarrollo de Clústeres" como mecanismo de implementación.	La estrategia marco, en el caso de Limón, del "Pacto por el Caribe" se encuentra en proceso de implementación y servirá como primer caso de uso.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Especificación de alcances del <i>HomePort</i> e <i>Interland</i> en el marco del "Pacto por el Caribe". 2. Articulación Interinstitucional para establecer competencias y responsabilidades de las Partes Interesadas. 3. Definición de objetivos específicos de cada proyecto.

			<ol style="list-style-type: none"> 4. Establecimiento de hoja de ruta, tiempos y responsables. 5. Retomar las actividades de ZEE Caribe hacia la consolidación de la Gobernanza y modelo de trabajo. 6. Sistematización de la estrategia y forma de trabajo con vistas al trabajo en otras zonas/regiones del país.
Proyecto de Ley de Comercio Electrónico y Digital.	Conceptualización de una Política Pública para la promoción, fortalecimiento e impulso del Comercio Electrónico y Digital, observando las mejores prácticas, regulación y normativa que a nivel mundial existe en materia de Economía Digital.	Producto de los esfuerzos que se están coordinando a nivel interinstitucional, se han generado ya una serie de acuerdos y lineamientos base en la forma de un hilo conductor y hoja de ruta por desarrollar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura y servicios basados en tecnologías digitales. 2. Logística comercial. 3. Soluciones de pago. 4. Marco legal y regulatorio. 5. Desarrollo de destrezas y asistencia técnica para el comercio electrónico. 6. Acceso a financiamiento.
Fortalecimiento del Programa de Certificaciones (en coordinación con PROCOMER).	Programa inclusivo y de amplia cobertura regional y sectorial, para mejorar trazabilidad de MIPYMES y Organizaciones Productivas cuyo objetivo sea alcanzar los mercados internacionales.	Propuesta en desarrollo por parte de la Dirección de Desarrollo de Capacidades y Aprovechamiento para el Comercio Exterior, en estrecha coordinación con PROCOMER.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Finalizar propuesta. 2. Articulación Interinstitucional. 3. Definición de recursos técnicos y financieros disponibles para el programa. 4. Definición de alcances sectoriales y regionales del programa. 5. Ejecución de plan piloto.
Optimizador de Ecosistemas Productivos.	Proceso de investigación y desarrollo que ha llevado a la creación de dos herramientas de inteligencia computacional que permiten caracterizar a los cantones del país según sus rasgos socioeconómicos y su estructura productiva. La herramienta brinda importantes insumos de información para la toma	Se encuentra en etapa de aprobación, por parte de la UCR, un proyecto de investigación interinstitucional (COMEX-PEN-CIMPA) que permitirá aumentar las capacidades y potenciales aplicaciones de la herramienta, identificando las	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobación por parte de todas las Instituciones involucradas (iniciando por la UCR). 2. Trabajo de Investigación (al menos 2 años).

	de decisiones y formulación de política pública enfocado en el crecimiento económico e internacionalización de la oferta exportable de las regiones, partiendo de las fortalezas de éstas.	cadenas productivas de mayor enlace e impacto económico en las regiones.	
Estrategia para la Internacionalización de Servicios (en coordinación con PROCOMER).	Elaboración de una propuesta de proyecto a ser financiado por el BID. La propuesta incluirá una estrategia para el desarrollo del sector exportador de Servicios, con enfoque en los subsectores de: Salud Global, Audiovisual, Tecnologías Digitales, Logística y BPO.	Propuesta en etapa de elaboración y validación por parte del Jerarca.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Validación de la propuesta con el Jerarca. 2. Elaboración del documento formal de propuesta para el BID. 3. Seguimiento del proceso BID.
Instrumentos Financieros para la Internacionalización.	Desarrollo de una estrategia integral para financiamiento de empresas, Start-Ups y organizaciones productivas con interés en internacionalizarse.	En proceso de formulación de estrategia integral.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de perfil de proyecto. 2. Articulación de Partes Interesadas. 3. Levantamiento de requerimientos de instrumentos de apoyo financiero. 4. Desarrollo de instrumentos en conjunto con oferentes y demandantes de servicios financieros para la internacionalización. 5. Establecimiento de políticas y reglamentación técnica para formalización de estos instrumentos financieros.
Estrategia Nacional para Start-Ups.	Conjunto de iniciativas de escala nacional y local, para promover un Ecosistema que promueva el surgimiento y crecimiento de Start-Ups en el país: surgimiento de espacios de <i>co-working</i> y <i>Fab Labs</i> para Start-Ups, así como el diseño de mecanismos de incentivos de parte de las Municipalidades y diseño de un Fondo de	Se está trabajando en varios frentes e iniciativas, con el objetivo de desarrollar este Ecosistema.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar una sola Estrategia Nacional de Start-Ups que incluya las iniciativas de COMEX, PROCOMER, MEIC, MICITT, SBD y otros Actores Públicos. 2. Crear una Mesa/Comisión Nacional de Start-Ups, que sirva como punto de articulación de

	Capital de Riesgo (dentro del SBD).		esfuerzos entre instancias públicas, privadas, académicas y financieras, entre otras, en materia de Start-Ups.
--	-------------------------------------	--	--

Listado de proyectos en Ejecución.

Seis (06) Proyectos

Proyecto	Descripción	Estado	Action items
Economía Naranja.	Apoyo al diseño de iniciativas para promover las exportaciones de Empresas de la Economía Naranja.	Se apoya al MCJ en diversas iniciativas, que van desde la Comisión Fílmica, hasta la Comisión de Emprendimiento, Formación e Internacionalización del sector audiovisual. Actualmente se está apoyando la creación de un clúster de la Economía Naranja, así como identificación de una Cadena de Valor la cual mapear y fortalecer (apoyo técnico de CEPAL).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuar el proceso con MCJ, MEIC y CEPAL para fortalecer una Cadena de Valor de la Economía Naranja. 2. Impulsar, desde la Comisión de Emprendimiento, Formación e Internacionalización del Sector Audiovisual, iniciativas como el Programa de Generación de Contenidos. 3. En coordinación con la Comisión Fílmica, impulsar la generación de un modelo de Financiamiento Naranja y apoyo al diseño de programas formativos a nivel Universitario y Técnico. 4. Apoyar la creación de al menos un clúster (posiblemente del subsector Audiovisual).
Economía del Bienestar.	Conjunto de iniciativas para posicionar al país como <i>hub</i> para el desarrollo de negocios sostenibles (generadores de valor social, ambiental y económico), para la atracción de inversión de impacto y la promoción de oferta exportable diferenciada, potenciando la buena imagen y reputación país con relación a temas de	Se están promoviendo iniciativas a través de la Mesa de Innovación Social y un borrador de estrategia para promoción de inversión de impacto. Adicionalmente se está promoviendo, junto con la Misión de Costa Rica en la OMC, la creación de un grupo de Amigos de la Economías del Bienestar, junto con los gobiernos de Escocia y	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuar promoviendo el Marco Normativo de Emprendimiento y evaluar la pertinencia de promover una Ley sobre este tema, así como terminar de afinar la Estrategia de Promoción de Inversión de Impacto y empezar a implementar la misma. 2. Continuar promoviendo el marco normativo de emprendimiento social, y evaluar la pertinencia de promover una ley sobre este tema, así como terminar de afinar la estrategia de promoción de inversión de impacto y empezar a

	<p>progreso social, sostenibilidad, biodiversidad, innovación social, calidad de vida, respeto a derechos humanos, entre otros.</p>	<p>Eslovenia (la intención es sumar más países, como Islandia, Nueva Zelanda, entre otros).</p>	<p>implementar la misma. (esto junto con CINDE)</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Continuar promoviendo la alianza de países/ economías del bienestar, firmar la Declaratoria y gestionar los recursos para que el país pueda ser miembro. 4. Apoyar la implementación del evento OMINA 2018 los días 7, 8 y 9 de Junio y aprovechar el mismo para comunicar los esfuerzos para que el país avance hacia una Economía del Bienestar. 5. Continuar alineando las estrategias de promoción de exportaciones con el concepto de Economía del Bienestar. 6. Continuar el proceso de alineamiento de la Marca País con el concepto de posicionar al país como “la Economía el Bienestar”. 7. Diseñar el Plan de trabajo nacional de Economía del Bienestar y conformar un Consejo Asesor de Alto Nivel. 8. Promover la participación no sólo del Gobierno en el capítulo de WE-All Governments, sino también de otros actores nacionales en otros capítulos de WE-All: Ciudades, Empresas, Universidades u Organizaciones.
<p>Economía Azul.</p>	<p>Tomando en consideración el escenario de qué hacer ante el agotamiento del recurso y la necesidad de dar sostenibilidad al ecosistema, se plantea una propuesta para la modernización y el</p>	<p>Para hacerlo, se buscó apoyo técnico internacional de la UNCTAD, para la definición de sectores estratégicos y áreas de atención por trabajar y desarrollar.</p>	<p>Las estrategias por desarrollar incluyen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas Públicas: revisión y modernización de la normativa legal que permita fortalecer la institucionalidad. 2. Modernización del sector marítimo y pesquero del país.

	aprovechamiento del ecosistema de la Economía Marina de Costa Rica.		<ol style="list-style-type: none"> 3. Desarrollo socioeconómico y desarrollo humano integral. 4. Posicionamiento de la marca “Pescado de Costa Rica”. 5. Fortalecimiento de las capacidades técnicas institucionales y del sector.
Desarrollo de Capacidades de I+D+i para la Internacionalización.	Conjunto de iniciativas vinculadas con desarrollo de capacidades para aumentar la I+D+i en el parque Empresarial Costarricense.	Se ha trabajado en el diseño de una propuesta base para la conformación de un Consejo Presidencial de I+D+i. Se ha apoyado a PROCOMER en la iniciativa de Innovación Abierta, sobre todo en el sector audiovisual.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar si se continuará apoyando la iniciativa de crear el Consejo Presidencial de I+D+i o si se promoverá otra iniciativa que permita generar estrategias nacionales para este tema. 2. Continuar apoyando iniciativas de Innovación Abierta en PROCOMER, así como el mapeo de proyectos de investigación y la generación de otros mecanismos complementarios que permitan acelerar la vinculación Universidad-Empresa. 3. Continuar apoyando y organizando eventos e iniciativas en pro de mejorar las capacidades científicas y de investigación de la población.
Agencia Nacional para la Innovación y la Productividad.	Iniciativa que pretende crear una Agencia Interministerial que articule esfuerzos, recursos y capacidades para diseñar e implementar programas a promover el emprendimiento, desarrollo empresarial, mejora de la productividad e innovación en los diversos Sectores Impulsores de la economía Costarricense.	Se cuenta con una propuesta base, en la forma del proyecto de Ley 19822, el cual se encuentra en la Comisión de Asuntos Económicos de la Asamblea Legislativa (desde Diciembre 2015).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir si se respalda el proyecto (nueva Administración) o si se diseña otro nuevo proyecto. 2. Explorar posibles fuentes de financiamiento para la Agencia. 3. Evaluar el impulso a la creación de un Laboratorio de Innovación Pública, ya sea como alternativa o bien como una prueba de concepto.
Laboratorio de Innovación Pública.	Iniciativa que pretende crear un	Se está trabajando en la etapa de	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuar proceso de <i>design thinking</i> con

	Laboratorio Nacional de Innovación Pública como evolución de la Mesa de Innovación Social, con el fin de aplicar mejores prácticas en el Estado, soltar nudos y cuellos de botella, diseñar mejores servicios públicos y promover una cultura de innovación pública desde adentro del Estado.	diseño del laboratorio: dónde debe estar alojado, su conformación, financiamiento, modelo de trabajo y agenda, aspectos de planeación y diseño. Se cuenta con apoyo de AED, CRUSA, ALIARSE, BID, VIVA, UCR y se está trabajando en una propuesta de decreto.	diversos actores Públicos, Privados y Académicos para formalizar el diseño del laboratorio. 2. Completar la redacción del decreto. 3. Diseñar estrategia de implementación y comunicación del Laboratorio.
--	---	--	--

7. Estado de la administración de los recursos financieros asignados durante su gestión.

Las gestiones para el uso de recursos (principalmente para viáticos) se realizaron por los mecanismos y controles dispuestos por la Dirección Administrativa y no se recibió notificación formal a la Dirección acerca de los recursos financieros asignados durante este periodo.

8. Sugerencias para la buena marcha de la Institución.

En complemento y para que Costa Rica dé un salto cualitativo y diferenciador hacia la economía del conocimiento, incluyendo los componentes y las oportunidades que ahora nos facilita la Cuarta Revolución Industrial, resulta imprescindible que se atienda con visión de largo plazo y con la participación del Gobierno, de la Academia y del sector Productivo, una reforma educativa técnica y multilingüe, que atienda adecuadamente las necesidades de las áreas de investigación, innovación, desarrollo y tecnología, entendiendo éstos como grandes habilitadores y elementos diferenciadores de una oferta Costarricense que se destaca por su calidad, por su valor y por beneficios clave claramente perceptibles y apreciables por los Compradores más exigentes en los mercados más diversos del mundo.

Debemos entender que este proceso que nos ocupa el día de hoy no es algo estático en el tiempo, se trata de algo continuo, dinámico y con impacto a futuro, no podemos formar parte de esta hélice virtuosa, conformada por el sector Público, por la Academia y por el sector Privado, si las agendas comerciales, digitales, del desarrollo y del bienestar no se encuentran genuinamente conectadas.

En la línea de la relevancia de potenciar la exportación de servicios y los servicios innovadores, así como aumentar el valor agregado de los productos exportados desde el país, es indispensable contar con una Agencia encargada del fomento ágil de la innovación y la productividad, además de fomentar el desarrollo de capacidades en ciencia, tecnología e innovación, en investigación y desarrollo. Es crucial sacar provecho de las empresas transnacionales con operaciones en el país, para echar a andar procesos de transferencia de conocimiento.

Costa Rica es un país privilegiado, hemos hecho además una gran labor en áreas que nos han otorgado un alto prestigio internacional: la abolición del ejército, el ser una de las democracias más sólidas del mundo, la protección del medio ambiente y los recursos naturales, contar con

una matriz eléctrica basada en energías renovables, una genuina preocupación por el desarrollo social y el bienestar de nuestra población, al punto de que, según datos del Índice de Progreso Social, Costa Rica es el país más eficiente del mundo en convertir crecimiento económico en progreso social, al tener un progreso social similar al de países como Italia, Corea o Israel, con un PIB per cápita menor al de estos países.

Todo esto sin duda alguna hay que potenciarlo y habiendo sido utilizado para atraer inversión de alta tecnología y generadora de empleos de alto valor agregado, podemos ahora utilizar estos argumentos para promovernos como una economía del bienestar, cuya oferta exportable y clima para el desarrollo de negocios, observa no solo los componentes y variables económicas, sino también los elementos sociales, ambientales y territoriales.

9. Sugerencias que a su criterio la Dirección a su cargo enfrenta o debería aprovechar.

Si bien es importante destacar el buen trabajo que se ha venido desarrollando en materia de procurar que los beneficios del Comercio Exterior lleguen a tantos Actores y Sectores como sea posible, es igualmente importante considerar que existen elementos en curso, proyectos en proceso e iniciativas ya iniciadas a las cuales debería darse continuidad y seguimiento, tales como:

- Que el desarrollo económico y social del país puede y debe ser habilitado por las tecnologías digitales.
- Continuar con el desarrollo de una agenda de trabajo para la conceptualización de una Política Pública para la promoción, fortalecimiento e impulso del Comercio Electrónico, en la forma de un trabajo ya iniciado por MEIC, MICITT, COMEX y el sector Privado, reflexionando no solo sobre lo que debemos hacer y cómo lo debemos hacer, sino además incorporando una serie de datos, métricas e insumos de información valiosísimos, para guiar esta toma de decisiones y estos procesos de construcción.
- Trabajar en pro del impulso de una serie de habilitadores que pueden apoyar el aprovechamiento de estas nuevas oportunidades, estas nuevas opciones y estas nuevas formas de hacer las cosas, elementos que se hacen acompañar de la innovación, la creación y el desarrollo de capacidades, migrando por tanto de modelos y esquemas tradicionales a lo electrónico, a lo virtual, a lo digital.
- Impulsar marcos regulatorios que comprendan, consideren e involucren a los diferentes Actores, buscando generar entornos habilitadores y seguridad jurídica para el desarrollo de nuevos modelos de negocios, basado en principios generales.
- Dar una mirada especial a las MIPYMES, como motores económicos y de inclusión, avanzando hacia la digitalización de éstos.
- Incorporación plena de la Economía Digital como parte integral del Modelo Económico País.
- Comprender, atender y propiciar las nuevas habilidades y competencias para mejorar el aprovechamiento de las nuevas formas de empleo, como también el re-pensamiento y transformación de todas las profesiones y oficios.
- Aprovechar e incorporar la innovación, los modelos digitales y las opciones que la Industria 4.0 habilitan en economías como la Costarricense, que apuntan hacia la generación de propuestas de valor altamente diferenciadas y la participación en las cadenas globales de valor.
- Generar una Agenda Digital que defina el curso de acción y el mapa de ruta, garantizando su continuidad en el tiempo.

- Reforzar y formalizar las Alianzas Público-Privadas con miras al aceleramiento e incentivo de estas transformaciones.

10. Estado actual de disposiciones que hubiera girado la Contraloría durante su gestión.

Durante este periodo no hubo disposiciones de la Contraloría dirigidas específicamente a esta Dirección.

11. Estado actual del cumplimiento de disposiciones o recomendaciones que durante su gestión hubiera girado algún otro Órgano de Control Externo y la Auditoría Interna de COMEX.

Durante este periodo no hubo disposiciones de otro Órgano de Control Externo ni la Auditoría Interna de COMEX dirigidas específicamente a esta Dirección.

Anexo 1

Visión, misión y estrategia de la Dirección de Desarrollo de Capacidades y Aprovechamiento del Comercio Exterior

La Dirección de Desarrollo de Capacidades y Aprovechamiento del Comercio Exterior (DDCACE) fue creada y conceptualizada en esta Administración con un objetivo principal: proponer, gestionar y articular iniciativas, actividades, programas y proyectos que permitan aumentar el impacto positivo del sector comercio exterior y mejorar el aprovechamiento de la plataforma de comercio internacional con la cual cuenta Costa Rica, así como el desarrollo de las capacidades necesarias para lograr estos objetivos.

Esta visión inclusiva, articuladora y sostenible del comercio exterior, busca llevar los beneficios y oportunidades de éste a tantos segmentos y sectores, empresas y personas como sea posible.



Como su nombre lo indica, posee un enfoque claro en la generación de capacidades para la internacionalización, para competir en los mercados externos y lograr un mayor y más profundo aprovechamiento del comercio exterior, a partir de la mejora de la competitividad e incremento de la productividad de los diferentes sectores productivos, ayudando a crear empresas exitosas que puedan insertarse de forma apropiada y definitiva en los mercados internacionales.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 Alberto Cañas Escalante, en su sección de Comercio Exterior, se estableció lo siguiente:

“Mediante un enfoque evolutivo y un conjunto de políticas, estrategias, instrumentos y acciones afirmativas, se propone atender las siguientes prioridades nacionales: i) aumentar la producción y la productividad nacional; ii) disminuir las asimetrías estructurales y territoriales; iii) disminuir las brechas entre los sectores articulados a la economía global y los sectores vinculados al mercado doméstico; iv) mejorar los beneficios del comercio y la inversión internacional para el consumidor nacional; v) ejecutar un conjunto de programas y proyectos públicos para modernizar la plataforma de infraestructura de comercio e inversión, abaratándola y mejorando su calidad y vi) dar un salto en la gestión de las relaciones económicas internacionales, particularmente de los tratados, para lograr relaciones de intercambio nacionalmente ventajosas para Costa Rica y sus habitantes.”

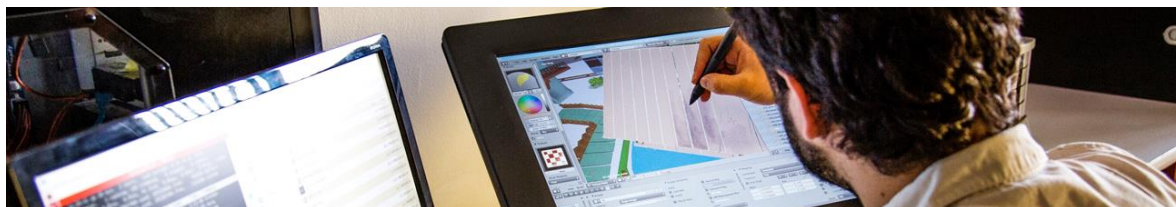
Con el propósito de atender estos objetivos, en particular los tres primeros y el quinto, se hace necesario mejorar el rango de acción, involucramiento y articulación del Ministerio de Comercio

Exterior. Esto con el propósito de tener un rol más cercano y proactivo en el fortalecimiento, alineamiento y desarrollo del aparato productivo nacional, tomando en consideración el accionar, dinámica y dinamismo de los mercados y tendencias internacionales.

Esto implica la mejora y actualización de enfoque en el rol del Ministerio, ya no sólo en materia de generación y administración de los acuerdos comerciales, sino también en la articulación de esfuerzos, con el resto de la institucionalidad pública, así como con actores privados y académicos.

COMEX ha alcanzado su 20 aniversario planteando, desde este nuevo enfoque, una visión inclusiva, articuladora y sostenible del comercio exterior, en donde las bondades del comercio exterior puedan alcanzar a más sectores de la población, aumentando el número de empresas exportadoras y las personas beneficiadas con el empleo y oportunidades generadas por éstas.

Si bien el modelo de desarrollo basado en exportaciones e inversión extranjera directa ha sido muy exitoso a la fecha, es importante abstraerse del entusiasmo de los logros pasados y vislumbrar los fortalecimientos que deben darse hoy, para que el comercio exterior evolucione aún más y con ello permita a Costa Rica contar con un diseño económico más equilibrado, inclusivo y que genere aún más valor en lo social, ambiental y económico, para acceder, además de los nichos convencionales, a otros más especializados y de mayor valor.



Considerando lo anteriormente expuesto y observando la ley número 7638 de creación de COMEX, encontramos dentro de sus atribuciones el “dictar las políticas referentes a exportaciones e inversiones y dirigir y coordinar planes, estrategias y programas oficiales vinculados con exportaciones e inversiones”, componente que hace evidente el valor, importancia y conveniencia de trabajar, desarrollar e impulsar este nuevo componente del sector Comercio Exterior, en la forma de una Dirección cuyo objetivo estratégico sea aprovechar y maximizar la plataforma de comercio exterior costarricense, observando, como pilares y ejes de trabajo los siguientes objetivos estratégicos:

1. Desarrollar y proponer políticas públicas para el aprovechamiento y mejoramiento del comercio exterior.
2. Diseñar, proponer y coordinar programas, capacidades e iniciativas para el aprovechamiento del comercio exterior.
3. Gestionar la mejora en la articulación interinstitucional para promover la competitividad y productividad con miras a la internacionalización.

En cuanto al accionar de esta Dirección, su enfoque estará en la articulación de los actores competentes para lograr el desarrollo de programas, iniciativas y políticas públicas que permitan desarrollar las capacidades requeridas para un mejor aprovechamiento de la plataforma de comercio internacional, observando aquellos sectores que presenten la capacidad de estimular otras actividades y afectar positivamente el crecimiento, en un espacio coordinado del tipo Triple Hélice (sector Público, sector Privado y la Academia). Dicha articulación es indispensable y mandataria, para mejorar la competitividad sistémica en el país.



Aprovechamiento

Desarrollo de Capacidades Empresariales, Política Pública, Desarrollo del Talento Humano, Desarrollo Regional y Territorial.



Articulación

Coordinación de acciones en pro de mejorar la competitividad y productividad del aparato productivo nacional. Vinculación del sector Público, Privado y la Academia en un modelo de Triple Hélice.



Ecosistemas Productivos

Interrelación sistémica de los diversos Actores Productivos y las variables económicas, sociales, ambientales e institucionales de un Sector Económico o Geográfico. Dada la capacidad que tienen de inducir otras actividades, pueden afectar positivamente el crecimiento. Coordinan acciones en pro de mejorar la competitividad y productividad del ecosistema.



Nuevas Herramientas

Herramientas tecnológicas que permiten identificar los Ecosistemas Productivos, visibilizarlos, comprenderlos, entender cómo operan y cuáles son sus flujos e interacciones, para poder apoyar el desarrollo de capacidades, componentes y elementos necesarios para su internacionalización.

Considerando ahora las funciones, que en la forma del Desarrollo de Capacidades y Aprovechamiento del Comercio Exterior tendrá, podemos listar:

- a. Asesorar al Ministro y al Viceministro en la definición y dirección de las políticas que incidan directa o indirectamente en el aprovechamiento de la plataforma de comercio exterior.
- b. Representar al Ministerio en los foros nacionales e internacionales que los Jerarcas definan pertinente, en los que se discutan asuntos que atañen al sector comercio exterior, en particular aquellos con efectos potenciales en el aprovechamiento de su plataforma y el desarrollo de las capacidades asociadas.
- c. Coordinar con PROCOMER los programas y proyectos para el desarrollo de capacidades en exportadores potenciales. Esta coordinación es clave, siendo COMEX el ente generador de política pública para el comercio exterior y PROCOMER la entidad a cargo de la ejecución de esta política.
- d. Articular con PROCOMER, otros Ministerios y organizaciones competentes, el desarrollo de capacidades para la internacionalización en sectores no tradicionales con un altísimo potencial exportador, así como en sectores tradicionales, mediante la agregación de valor, innovación y diversificación de la oferta exportable.
- e. Acercar las tendencias del mercado global a las instituciones pertinentes, con el fin de articular con estas el impulso de programas e iniciativas que permitan el desarrollo de capacidades empresariales por medio de la promoción de la innovación, el emprendedurismo con vocación a la internacionalización, el aprovechamiento de las plataformas digitales y las nuevas formas de negocio de la Economía Digital, el acceso de sectores y empresas a los mercados externos, de las capacidades del talento humano costarricense y de la institucionalidad, que de manera directa o indirecta, inciden en el desempeño de Costa Rica en el comercio exterior.

- f. Fomentar el desarrollo del potencial exportador de las regiones fuera del Gran Área Metropolitana, a través de la coordinación con PROCOMER, CINDE y organizaciones internacionales que promueven las certificaciones y mecanismos similares como medio para acceder a nichos especializados y de alto valor agregado en mercados foráneos.
- g. Coordinar y colaborar con el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT) y los otros Ministerios del sector productivo costarricense, en el diseño de una política de desarrollo productivo que considere un proceso dinámico, pensando no solo en lo nacional, sino incorporando las visiones y perspectivas internacionales.
- h. Colaborar en el desarrollo y validación de herramientas de gestión basada en datos, herramientas que coadyuven en el proceso de toma de decisiones y formulación de política pública en favor del desarrollo del potencial exportador de las regiones fuera del Gran Área Metropolitana, así como de la participación en las cadenas globales de valor con productos y servicios de creciente valor agregado.
- i. Ser el enlace con las diferentes cámaras empresariales y grupos de empresarios, atendiendo solicitudes de apoyo distintas a la solución de controversias y otras relacionadas directamente con la administración de los tratados comerciales, en la forma de componentes asociados al aprovechamiento y desarrollo de capacidades.
- j. Fortalecer las capacidades institucionales para el apoyo a la industria de servicios, cuyo reciente, pero acelerado crecimiento en importancia en la oferta exportable y la economía como un todo, presenta un reto para la institucionalidad de comercio exterior existente a la fecha.
- k. Articular y fomentar las alianzas público–privadas que se vislumbren necesarias para fortalecer las capacidades, competitividad y habilidades del aparato productivo doméstico, de cara a una exitosa inserción en los mercados internacionales, ya sea de manera directa o indirecta, a través de la participación en cadenas regionales y globales de valor.

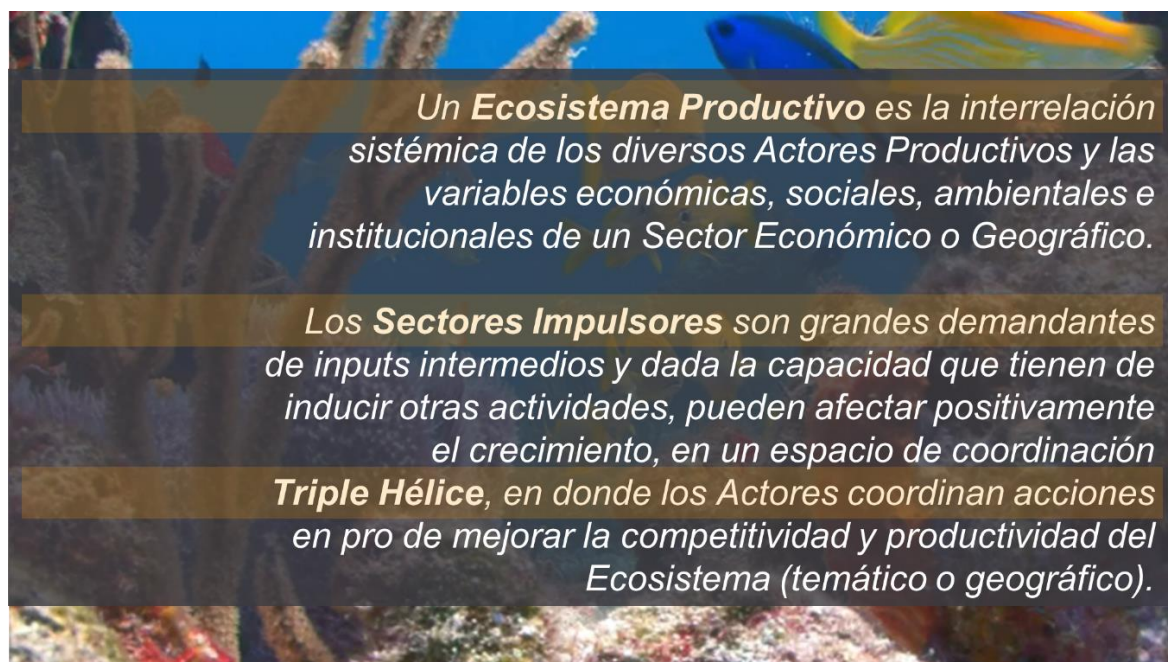


La atención, cumplimiento y observación de estas funciones permitirá el desarrollo de las capacidades requeridas y necesarias para:

- a. Disminuir y eventualmente cerrar la brecha de los sectores articulados a la economía global y los sectores vinculados al mercado doméstico.
- b. La generación de un mayor y más robusto parque empresarial, con una oferta igualmente robusta, innovadora y de alta diferenciación.
- c. El fortalecimiento del parque empresarial local y del ecosistema emprendedor, para que eventualmente puedan llegar a participar competitivamente de los beneficios de la internacionalización.
- d. El aumento de la producción y de la oferta exportable del país, en especial mediante la inclusión de procesos de agregación de valor e innovación, de investigación y desarrollo.
- e. El logro de lo anterior permitirá a su vez, la creación de más y mejores empleos asociados al comercio exterior.
- f. El desarrollo del talento humano nacional que permita a las unidades productivas ingresar y consolidarse en los mercados actuales y prepararse para los futuros.
- g. Mejorar el acceso a mercados externos en los que certificaciones internacionales y signos distintivos permiten obtener precios diferenciados para los productos nacionales, logrando un comercio exterior más inclusivo, mayor empleo y mejor desarrollo económico local, particularmente en zonas rurales y fuera de la GAMA.
- h. Un mejor alineamiento del país con las tendencias internacionales más importantes, en especial las relacionadas o determinadas por las nuevas tecnologías y los nuevos modelos y formas de hacer negocios.
- i. Un mejor alineamiento de todas las áreas de influencia en el desempeño del comercio exterior, un esfuerzo articulado en el nivel Estatal en procura de brindar las condiciones base requeridas (condiciones precedentes) para competir efectiva y eficientemente en los mercados internacionales de bienes, servicios e inversión.

Ecosistemas Productivos.

Conocemos el concepto de ecosistemas desde la biología, como una comunidad de organismos vivos y elementos no vivientes del medio ambiente que interactúan como un sistema. Y es este concepto el que aplicamos al sector productivo.



Pensemos en las empresas como esos organismos vivos que nacen, crecen y se desarrollan dentro de un ecosistema en el cual interactúan con otros organismos, llámense otras empresas, instituciones públicas, instituciones académicas, sociedad civil, y con otros elementos del medio en el cual se desenvuelven, en este caso, podrían ser elementos como la infraestructura física y tecnológica. En un ecosistema biológico, los componentes vivos y no vivientes están ligados e interactúan a través de ciclos de nutrientes y flujos de energía, es esta red de interacciones entre los organismos y componentes la que define el ecosistema.

Pensemos en cuan diferentes son un ecosistema marino en un arrecife de coral de un ecosistema que se desarrolla en las faldas de un volcán. De manera análoga, las empresas interactúan con los demás actores: obtienen talento de las instituciones académicas y conocimiento a través de las labores de investigación de éstas; obtienen servicios públicos y a su vez transfieren recursos al Estado; y se desenvuelven en una comunidad de personas, causando un impacto en generación de empleo y mejora de condiciones económicas y sociales en ella. Estos flujos de insumos, de personas, de recursos, son también particulares de acuerdo con el sector al cual pertenezcan las empresas. Es así como esta red de interacciones es distinta para firmas del sector creativo que para compañías del sector de manufactura de dispositivos médicos.

Ahora bien, ¿cómo identificamos estos ecosistemas productivos y más aún, ¿cómo detectamos cuáles son las condiciones y requerimientos que cada uno necesita para crecer y desarrollarse, mejorar su competitividad y ser más productivos? Un biólogo marino se basa en largos períodos de observación para caracterizar el ecosistema de un arrecife de coral. De manera análoga, observamos los sectores productivos para conocer sus requerimientos y contrastarlos con las características de regiones y comunidades, detectando así las que tienen las mejores condiciones para el desarrollo de uno u otro sector o actividad económica.



Este enfoque permite determinar las características de los sectores productivos, sus relaciones básicas con el medio. No sólo las relaciones de alimentación (fuentes de capital y materias primas), sino, las relaciones indirectas que se forman por la presencia de otros sistemas productivos, políticas públicas de Estado y flujo de mano de obra entre empresas, entre otros elementos. Por ejemplo, en el ecosistema donde exista una multinacional, que trae procesos de manufactura más sofisticados que los procesos locales, desde el punto de vista de los ecosistemas productivos, el intercambio de la mano de obra desde la multinacional hacia las empresas locales genera una transferencia de conocimiento. De igual forma la cultura local enriquece y sensibiliza a la cultura organizacional de la empresa extranjera, con nuevas habilidades que le permite incursionar en nuevos mercados. Esta es una relación trófica, entre una nueva especie (multinacional) y las especies autóctonas (empresas locales).

Así como las especies vivas, los sectores productivos están dotados de características que les permiten sobrevivir. La idea del enfoque es encontrar aquellos elementos básicos que caracterizan o posibilitan el surgimiento y el éxito de una empresa o un sector productivo en una región dada. Esto permite identificar cuál debería ser el enfoque de cada región, o al menos dar la distancia (la brecha) que existe entre las condiciones de una región con una industria determinada y las condiciones óptimas que determinada industria requeriría para desarrollarse exitosamente.

A cada característica atómica o particular se le denomina ADN Productivo y está dado por las mediciones socioeconómicas que se realizan a nivel regional, cantonal o distrital. Así, por ejemplo, se puede pensar en tres variables que podemos medir en cualquier cantón del país, tales como: i) educación, ii) salud y iii) acceso a Internet.

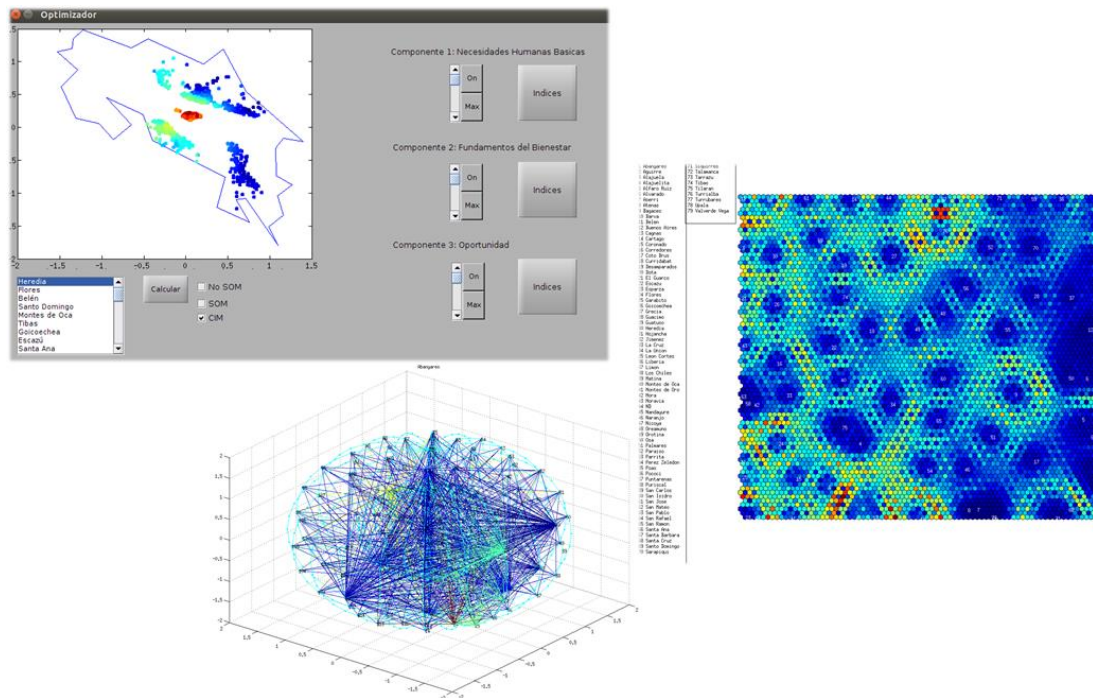
Para efectos de este ejemplo, asumiremos que estas tres variables juntas constituyen lo que llamaríamos su ADN Productivo, el cual tiene una configuración determinada para cada sector; una industria de software necesitaría que las variables educación, salud y acceso a Internet presenten los valores más altos posibles, mientras que una industria agrícola necesitaría que la variable educación presente valores de primaria o secundaria, que el acceso a salud sea alto y el acceso a Internet podría ser bajo. Es precisamente el entender e interpretar esa combinación específica de variables que requiere cada tipo de industria, lo que permite identificar cada ADN Productivo.

Este enfoque hace uso intensivo de la utilización de herramientas de minería de datos para ubicar los lugares óptimos para un ADN Productivo determinado, a través del uso de la herramienta denominada Optimizador de Ecosistemas Productivos. Esta herramienta se compone a su vez de dos módulos, uno que permite observar el ADN Productivo y otro que permite conocer la estructura productiva de un territorio.



Esta herramienta busca los lugares en los que se dan de mejor forma los genes productivos para un sector. La idea es encontrar posibles *hubs* de desarrollo con base en una metodología cuantitativa, basada en ciencia de datos. La intuición fundamental que impulsa esta metodología es tener una forma de utilizar toda la información que se encuentra en las escalas y que se pierde cuando se utilizan los métodos basados en promedios ponderados. Es así como, el Optimizador nos permite identificar los ecosistemas productivos.

Volviendo al ejemplo del ecosistema del arrecife de coral, tomando a los peces como parte de este hábitat marino, su ADN determina las características que les permitirán sobrevivir en este: poder respirar a través de branquias y nadar hábilmente. En forma similar, el ADN Productivo de una región en particular hace que esta pueda desenvolverse mejor en un conjunto de actividades económicas. Dicho de otra forma, cada región tiene el potencial¹ de producir de manera más eficiente que otras, un *set* determinado de bienes y servicios, lo cual constituye la vocación productiva de dicha región. Observando cada territorio, la vocación productiva muestra dos clases de cadenas de producción: las principales y las de soporte. Las cadenas principales son aquellas que ya están presentes dentro de la vocación. Las cadenas de soporte son las que alimentan diferentes secciones de las cadenas principales. La red de interacciones conformada por estas cadenas es identificada por el segundo módulo del Optimizador.



¹ Este *set* de productos y/o servicios puede o no estar siendo producido en la región.

Gestión basada en datos.

En la era de la información, la diferencia competitiva la tendrá quien logre extraer el mayor valor de la “*data*” que posee o que pueda conseguir, y lo utilice para aumentar a su vez el valor de los productos o servicios que vende. De allí surge una de las grandes mega-tendencias de nuestra época: las redes sociales, el Internet de las cosas y mejores técnicas de recolección de datos que han aumentado ese acervo de información a niveles nunca antes vistos por la humanidad, es acá donde las técnicas de minería de datos (*big data*, como se le conoce en Inglés) funcionan para extraer aquella parte de la información con más valor, más pertinente para la toma de decisiones.

Cada vez más, los Gobiernos emplean dichas técnicas para extraer la información que les permita ser más eficientes en la utilización de los recursos públicos y producir así mejores resultados. Existen numerosos ejemplos al respecto en países como Estados Unidos, Corea del Sur, Dinamarca, Hong Kong; a la fecha, no hemos encontrado aún referencias a ejemplos en países de América Latina; quizá Costa Rica pueda ser el primero.

En el Ministerio de Comercio Exterior y durante esta Administración, estamos realizando investigación y desarrollo para innovar en la forma en que se toman las decisiones de política pública.

potenciar la productividad y competitividad procurar el cierre de las brechas regionales existentes



Hemos venido aplicando técnicas de minería de datos e inteligencia computacional principalmente con dos propósitos: primero, poder tomar mejores decisiones al contar con más y mejor información para este proceso, y segundo, aumentar el desarrollo productivo en las zonas rurales del país a través de la implementación de políticas y estrategias que respondan a las características sociales, demográficas y económicas de cada región.

ADN y Ecosistemas Productivos.

De acuerdo con un estudio publicado en el Diario de Estudios del Movimiento Humano², los jugadores masculinos élite de basquetbol que tengan un promedio de 20 años, miden además entre 1,89 cm y 2,04 cm de estatura, pesan entre 83 y 102 kilos y poseen entre un 8 y un 14% de grasa corporal. Por lo que, un joven con estas características antropométricas tendría mayores posibilidades de convertirse en un jugador élite de basquetbol, aun cuando nunca haya jugado, que de convertirse en un jugador élite de cualquier otro deporte. Si a estas características añadimos entrenamiento en este deporte, las posibilidades de éxito aumentan, por supuesto.

De manera análoga, las regiones geográficas poseen un conjunto de características socioeconómicas que las hace más aptas para determinadas actividades productivas. Luego, territorialmente se ha desarrollado experticia a través de los años en labores lucrativas específicas también. Si unimos estos dos rasgos territoriales: lo que caracteriza a una región y aquello en lo que tiene experiencia productiva, nos señalaría las actividades económicas en las que una inversión rendiría mejores resultados.

¿Cómo identificamos estas características y estructura productiva a nivel regional? Aquí es donde entra el desarrollo en minería de datos e inteligencia computacional que ha venido haciendo el Ministerio.

Tomando como base los datos de la Matriz Insumo-Producto calculada por el Banco Central y el Censo Exportador elaborado por PROCOMER, y utilizando algoritmos propios, nace el Optimizador de Ecosistemas Productivos, que identifica la estructura productiva del país con un nivel de desagregación cantonal, así como sus características sociodemográficas.

Esto habilita el poder identificar las actividades productivas de mayor relevancia en cada cantón, según su volumen y su nivel de enlace con el resto de las actividades productivas. Lo cual se traduce en lograr identificar las actividades que, al ser fomentadas mediante política pública, llevarán mayor desarrollo económico a la región, en el tanto son aquellas que por su nivel de enlace arrastrarán positivamente a otras actividades, maximizando así el impacto en el crecimiento económico y la generación de empleos.

² Gerodimos, V., et al. *Body Composition of Elite Male Basketball Players. Journal of Human Movement Studies*, 2005, **49**: 115-126. Extraído de:

Sectores Impulsores.

La vocación productiva de una región no es estática, puede cambiar. Este cambio vendría dado por la dinámica en que las cadenas de soporte pueden convertirse en cadenas principales e incluso reemplazar a estas en algún momento.

Visto de esta forma, la evolución a partir de las cadenas principales y de soporte presentes en una economía base será más eficiente en términos del esfuerzo requerido.



Dada una vocación productiva determinada, es probable que las cadenas principales compartan cadenas de soporte. Por tanto, algunas de estas cadenas están más enlazadas que otras. Estas son las que, al ser potenciadas, a través de política pública o mejoras tecnológicas (innovación), arrastrarán consigo a más eslabones en esta economía local. Este conjunto que conforma la cadena principal y aquellas cadenas de soporte más enlazadas es lo que constituirá un sector impulsor para esta economía en particular.

Los sectores impulsores son entonces, aquellos que se caracterizan por maximizar el impacto de todo cambio en favor del crecimiento económico de la región.

Índice de Sectores Impulsores de la Economía.

El desarrollo socioeconómico de los países no debe ser una medición subjetiva, o la relación de apreciaciones desde un enfoque o desde una visión particular.

En ese sentido, dentro de la construcción de la Política de Desarrollo Productivo de Costa Rica al 2050, iniciativa en la cual COMEX ha generado una serie de aportes sustantivos, se hace necesario hacer mediciones objetivas, sobre el alcance de esta política y del ámbito en que impactará.

Como parte de este proceso es necesario establecer los sectores o actividades económicas a los cuales el país orientara sus recursos, capacidades instituciones y la orientación de esa Política.

En contraste a este proceso, el país lo que ha hecho tradicionalmente es una dispersión de recursos públicos y privados, de los cuales no se ha medido adecuadamente su impacto, en la mayoría de los casos y en los pocos casos que se ha hecho, la atomización de recursos ha provocado limitados impactos y pocos avances, en materia de desarrollo socioeconómico.

La definición de Sectores Impulsores de la Economía (SIECO), parte de la premisa de que un país a la hora medir los sectores de mayor arrastre, podrá orientar sus recursos hacia aquellas actividades impulsoras o de mayor preponderancia, las cuales tendrán un mayor impacto en el desarrollo sostenible.

De esta forma, el trabajo asociado al Índice de Sectores Impulsores de la Economía (ISIECO) define una metodología para cuantificar de manera objetiva cuales serían esos sectores que tendrían un mayor arrastre en toda la economía y que podría convertirse en los impulsores del nuevo modelo productivo del país, basado no en la dispersión de recursos, sino en la canalización de las capacidades país hacia aquellas actividades, que generen mayor impacto en el desarrollo integral.

La metodología no pretende obtener como resultado las actividades o sectores basados en una óptica de ventajas competitivas puras, sino más bien definir sectores prioritarios de alto impacto, para darles un mayor apoyo institucional en términos sistémicos.

La definición de los SIECO debe estar fundamentada en variables e indicadores que sean fácilmente comparables y a partir de estos se puede establecer la posición, que cada actividad tiene por su impacto en la economía del país. Una vez definidos esos sectores, la orientación de la Política de Desarrollo Productivo deberá alinearse hacia la atención prioritaria de estos.

A fin de determinar la posición de cada sector, se utilizarán una serie de variables e indicadores, que abarquen ámbitos económicos, sociales, de comercio internacional y de encadenamientos productivos, fácilmente comparables para cada sector.

Una vez definidas y analizadas esas variables para cada sector, se procederá a calcular el Índice de Sectores Impulsores de la Economía para el país, a fin de establecer cuál es la posición de cada sector en términos de ese parámetro, el cual podrá determinar la orientación prioritaria de la política.

En ese contexto y para conducir este trabajo cabe plantear el siguiente problema a resolver: ¿cómo se pueden medir y priorizar los Sectores Impulsores de la Economía en Costa Rica, a fin de utilizar esa información en la construcción de una Política de Desarrollo Productivo país?

Para abordar esta pregunta, se partió de los análisis teóricos macroeconómicos, enfoque de análisis sectoriales de la Economía de Andalucía y del Estado de Baja California y datos sectoriales del Banco Central de Costa Rica.

Complementariamente, se desarrollarán mecanismos de análisis cualitativo sobre la situación de cada uno de los sectores productivos y finalmente se construirá un *ranking* a fin de priorizarlos, para la toma de decisiones en el marco de la Política de Desarrollo Productivo del país al 2050.



PDP... ¿por qué se necesita?

- 01 Formación educativa acorde a los requerimientos de los Sectores Económicos.
- 02 Investigación, innovación y desarrollo tecnológico enfocado a procesos productivos.
- 03 Desarrollo endógeno que fomente encadenamientos y mayor valor agregado nacional.
- 04 Más empresas y mayor productividad.
- 05 Aparato productivo nacional competitivo e integrado a cadenas globales de valor.

El engranaje de la Triple Hélice.

Finalmente, en esta analogía que nos ayuda a definir los ecosistemas productivos, una característica fundamental es que, invariablemente, son entidades dinámicas, en constante evolución, en proceso de recuperación, de adaptarse ante afectaciones o perturbaciones (pueden ser positivas o negativas). Esto nos lleva al mecanismo para potenciar estos ecosistemas y es el denominado modelo de la Triple Hélice, más recientemente de la Cuádruple Hélice, cuando del involucramiento de los gobiernos locales se trata. Este modelo, es un triunvirato definido por la interacción de tres macro sectores: el académico, el público y el privado.

Y es que, el dinamismo en estos ecosistemas productivos es aportado precisamente por el modelo de la Triple Hélice. Este modelo, es un triunvirato definido por la interacción de tres macro sectores: el académico, el público y el privado.



El sector privado aporta la conformación de las cadenas de producción. Por su lado, el sector público o estatal aporta el marco jurídico, las condiciones base, los planes reguladores y las reglas del juego bajo las cuales se desarrollan los ecosistemas. La Academia, además de contribuir con el talento, juega un rol fundamental al ser el macro sector capaz de introducir cambios tecnológicos (a través de investigación científica e innovación) que podrían cambiar la vocación productiva de una región, potenciando las cadenas de soporte de mayor valor agregado, constituyéndose así en un disparador de la evolución descrita anteriormente.

Numerosos estudios han comprobado la relación positiva entre este mecanismo y el progreso económicos de los países.

Uno de los principales estudiosos en la materia, Henry Etzkowitz, señala este modelo, esta interacción, como una estrategia de desarrollo auto sustentable que le permite a los países alcanzar un desarrollo endógeno al potenciar las capacidades intelectuales domésticas y apoyar la institucionalidad científica, utilizando la apertura comercial como un facilitador de la difusión de la tecnología y disparador de la innovación en TICs (Lee,S., 2015).

Precisamente es un desarrollo endógeno, el que buscamos potenciar a través de los ecosistemas productivos y el mecanismo de la triple hélice. Capitalizar las fortalezas y oportunidades que Costa

Rica tiene, para lograr un crecimiento inclusivo, que alcance a todos los sectores de la población y a todas las regiones del país.

Existe claridad y consenso en los componentes claves para fomentar la innovación: inversión en educación, en investigación y desarrollo aplicadas, en investigación científica, apertura al comercio internacional (acceso a tecnologías de avanzada y tendencias globales), cobertura nacional de banda ancha (de especial importancia para la innovación en TICs). Así como en que es la diversidad de fuentes de investigación y generación de conocimientos la que efectivamente propicia la innovación productiva, lo cual pasa por una cercana relación entre la industria, la Academia y el sector público.

En un modelo de triple hélice no hay distinción clara entre los “productores”, generadores de conocimiento y los usuarios de este conocimiento; sino más bien un compartir, un flujo constante de personal, conocimiento y productos entre los tres macro sectores que constituyen las tres hélices que lleva a una fertilización cruzada de ideas, información y conocimiento (Etzkowitz y Dzisah en Choi, S. 2014).

¿Cómo lograr un funcionamiento fluido de este engranaje en nuestro caso?

Un Ecosistema para la Innovación.

De acuerdo con el organismo en cita (OCDE, 2004 en Lee et al, 2015), la innovación en tecnologías de información y desarrollo (TICs) es reconocida como uno de los motores principales de la competitividad de un país, al contribuir al incremento en la productividad y el desarrollo económico. La Revisión de la Política de Innovación realizada por este organismo para Costa Rica, en el marco del proceso de adhesión del país a éste, señaló entre otras, la oportunidad que tenemos en consolidar industrias intensivas en conocimiento (tales como la de *software*) y servicios *offshore*, participando en cadenas globales de valor.

Estas industrias intensivas en conocimiento se alimentan de la innovación, de la generación de nuevos conocimientos y su aplicación. ¿Qué alimenta, a su vez, a estos últimos? La diversidad y un flujo continuo de información, de personas, de conocimientos, de técnicas y tecnologías, de ideas, entre los diferentes actores del ecosistema en el cual se produce o puede generar la innovación.

El aceite para que el engranaje opere.

1980 marcó, para Estados Unidos, un punto de inflexión en su propio modelo de Triple Hélice. En este año, el Congreso aprobó la Ley Bayh-Dole la cual permitió que las universidades pudieran obtener ingresos de la investigación conducida en ellas.

En nuestro país ese es el aceite que requerimos para echar a andar el engranaje de la Triple Hélice costarricense. Se trata de un mecanismo de incentivos autónomos, en el cual todos los sectores se vean beneficiados de su participación en un proceso de investigación científica y desarrollo que resulte en productos, procesos y servicios innovadores.

Las universidades en Estados Unidos lo han entendido a la perfección: invertir en la calidad de su educación les permite tener a los mejores profesionales, quienes a su vez se convierten en los mejores investigadores, los que le generan mayores réditos a la universidad en forma de patentes y licencias, recursos que son reinvertidos en investigación, asegurando la calidad de la enseñanza en la institución. En las universidades privadas: destinar recursos a la investigación no es un gasto, es una inversión, la mejor apuesta que puede hacer una universidad. En las universidades públicas: necesitamos un mecanismo en el que los investigadores estén motivados a patentar, a licenciar los resultados de sus investigaciones, en el que ellos reciban una parte de estos réditos y la universidad otra que pueda ser reinvertida en perpetuar el ciclo.

Empresarios: basta con ver los mayores ejemplos de innovación desde la Academia convertidos en los gigantes tecnológicos mundiales (Google, Amazon, HP, por mencionar algunos) para reconocer que involucrarse con la Academia es una apuesta segura. Esto requiere disposición a compartir el conocimiento, a crear e innovar en conjunto, asegurando una ganancia para ambos, no sólo para la empresa. Se trata en última instancia de construir una relación ganar-ganar entre las partes.

La tercera hélice, el Gobierno, es quien, como en el caso estadounidense, debe brindar ese marco jurídico que facilite esta relación mutuamente beneficiosa. Facilitar los procesos para la protección de la propiedad intelectual y los mecanismos para lucrar a partir de su generación es la contribución necesaria de parte del Estado.

Innovación en la Administración Pública.

La propuesta descrita hasta este punto conjuga herramientas de análisis de datos de última generación, con una visión teórico-práctica más inclusiva del comercio internacional.

Adicionalmente, estamos implementando el mecanismo de gobernanza, alineando así los esfuerzos a nivel nacional y territorial, potenciando las alianzas estratégicas y el trabajo articulado entre el

Gobierno, el sector privado y la Academia, para cerrar las brechas estructurales y eliminar los obstáculos al crecimiento en estos sectores impulsores.

Esta es una apuesta por el desarrollo productivo regional, hecha no al azar, ni por señalamientos particulares, sino con base en evidencia científica, en metodologías desarrolladas de manera endógena, en las características propias de la región, del país, en sus fortalezas. Un desarrollo autóctono, una innovación en la manera de hacer política pública, que tiene un potencial hasta ahora inimaginable desde el sector público, razón por la cual consideramos que debe ser potenciado aún más, así como darle continuidad a una iniciativa que solamente nos puede traer beneficios al poner la tecnología, la innovación y la ciencia al servicio de la administración pública, resultando en una herramienta de ayuda a la planificación territorial sin precedentes.

Un primer ejercicio de aplicación: caso región Huetar Caribe.

En el año 2017, el Presidente Solís encargó a su Vicepresidenta una labor nada sencilla: elaborar una estrategia para desarrollar el potencial económico y de generación de empleo en la provincia de Limón. La Vicepresidenta Chacón a su vez, conformó un equipo interinstitucional, formado por el Gobierno, la Academia y el sector Privado, al que solicitó apoyo en lograr esta tarea.



Utilizando el Optimizador, se lograron identificar en primera instancia, los productos de mayor relevancia por su peso a nivel de transacciones y cantidad de enlaces con otros productos en la región Huetaar Caribe. Una primera validación con profesionales y expertos que conocen de primera mano la realidad productiva de la zona, con años de experiencia trabajando allí, llevó a la identificación de los productos más relevantes en el nivel cantonal y para toda la provincia.

A partir de estos productos más relevantes, se identificaron las cadenas productivas más enlazadas en cada uno de los cantones. Agrupando estas actividades en sectores productivos impulsores, se identificaron: el agro, los alimentos procesados, la logística y el turismo.



Actualmente, el grupo de trabajo está conformando núcleos de desarrollo productivo a partir de estos sectores impulsores, para llevar a cabo aquellas acciones necesarias en el ecosistema, para el crecimiento de cada uno de estos núcleos.

Esta es la apuesta por el desarrollo productivo de la región, hecha no al azar, ni por señalamientos particulares, sino con base en evidencia científica, en metodologías desarrolladas de manera endógena, en las características propias de la región Caribe. Un desarrollo autóctono, que está innovando en la manera de hacer política pública.

Aún es muy temprano para conocer los resultados de esta apuesta, los cuales dependerán también de otros factores, como la implementación posterior que de esta estrategia se realice, y la continuidad que se le brinde; pero confiamos en que estamos apostando a potenciar las múltiples fortalezas con que cuenta Limón, para lograr su propio desarrollo y mejorar el bienestar de sus habitantes.

El modelo de aplicación y la gobernanza.

El objetivo que unió a una serie de Actores del Gobierno, del sector Privado y de la Academia en este trabajo, fue el de dinamizar la economía de la región Huetar Caribe, a través de actividades productivas con alto potencial de generación de empleo de calidad en el mediano y largo plazo.

El enfoque estuvo en la generación de empleo de calidad a través del crecimiento económico de la Provincia, observando los principios de productividad y competitividad para la realización de esta labor.

Para esto, se acordó en impulsar esfuerzos de una manera articulada, iniciativas todas que confluyan en este objetivo y que se refuercen así mismas, de forma que todo esfuerzo sea más eficiente y de mayor impacto.

Ahora bien, para responder a la pregunta de cómo hacerlo y cómo aplicarlo en el caso específico de la región Huetar Caribe, nos dimos a la tarea de realizar un análisis del mapa productivo de la Provincia, partiendo de los resultados arrojados por el Optimizador, lo cual nos permitió analizar todas las interacciones entre actividades productivas presentes en la región, identificando aquellas con mayor potencial de generación de empleo, gracias a los enlaces que posee con otras actividades también presentes en la zona.

Con este mapeo, logramos conocer las áreas en las que cada cantón posee experiencia y condiciones desarrolladas a lo largo de los años. El mapeo está basado en las cadenas de valor, permitiéndonos conocer aquellas que están más encadenadas dentro de cada cantón.

A su vez, hemos identificado las actividades productivas dentro de estas cadenas que están más vinculadas en la economía regional. Es así como, la apuesta, es potenciar estas actividades productivas, y las condiciones y fortalezas desarrolladas en la zona, para moverse hacia actividades de mayor valor agregado y dinamismo dentro de las cadenas de valor identificadas.

Complementariamente y atendiendo el oportuno y atinado mandato de la Señora Vicepresidenta de la República, se quiso ir más allá, realizando un taller de validación y consulta, taller en el cual y gracias a los aportes de muchas Partes, se validó que los resultados generados por las herramientas tenían un anclaje regional, en la forma de estos Sectores Impulsores que se encuentran presentes a lo largo y ancho de la Provincia y que incluso, como se pudo apreciar durante la fase de sistematización, poseen una riqueza enorme en la forma de iniciativas, proyectos, requerimientos, Actores y Empresas Clave de estos sectores.

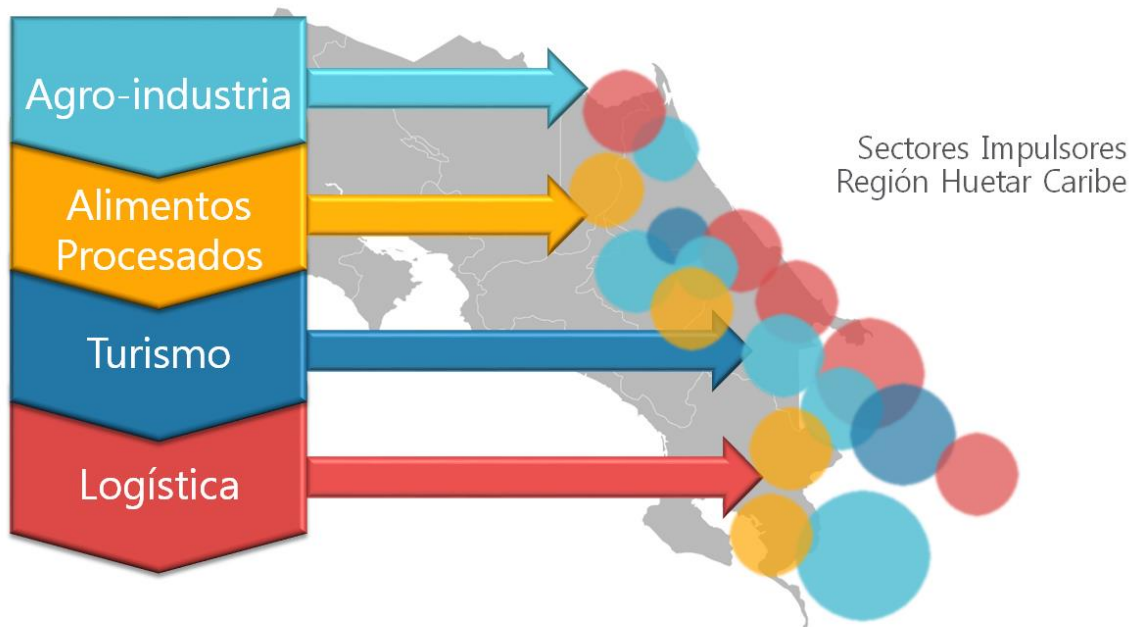
Como parte de este análisis, el siguiente paso fue agrupar estas actividades en Sectores Impulsores compuestos por actividades productivas altamente enlazadas.

Es así como se tiene al sector Agro, fuerte y altamente enlazado en la zona. En su caso particular, el enfoque debe ser hacia el fortalecimiento de las actividades productivas y la evolución de productos primarios a productos de mayor valor agregado y el desarrollo de industrias relacionadas a la actividad principal.

Alimentos Procesados por otro lado, sector impulsor que por un lado enlaza la producción del agro a la industria (agroindustria) y a su vez el sector turístico. Existe una gran oportunidad en este sector en la posibilidad de abastecer a los barcos (de carga, pero sobre todo cruceros) con las provisiones que necesitan. Asimismo, en la actualidad se incurre en costos adicionales por tener que procesar alimentos en otras partes del país, para luego volver a Limón para su salida por el puerto. El establecimiento de un corredor logístico que optimice los recursos y reduzca los costos de transporte es clave para el desarrollo de esta zona.

Turismo es naturalmente, un sector de altísimo potencial. Integrar las diferentes actividades que los turistas pueden realizar en una oferta amplia y variada puede aumentar los días de estadía en la zona, aumentando así los ingresos percibidos en ésta. La riqueza cultural de esta región no tiene paralelo en nuestro país, pero no ha sido potenciada y aprovechada al máximo, por lo que hay mucho camino por recorrer para que cada vez más turistas nacionales y extranjeros vivan y experimenten Limón.

La cadena de Logística es quizá una de las más grandes y complejas, lo cual nos brinda un amplio margen para crecer, incursionar en nuevos segmentos de la cadena aún no desarrollados en la zona y aprovechar así las ventajas que la región posee, ya no solo por tantos años de experiencia, sino por la posición geográfica de nuestro país y los nuevos desarrollos y proyectos en la región.



Y es que, como parte de este trabajo articulado, se quiso validar, con todos estos Actores y Partes relevantes, cuáles eran aquellos requerimientos, proyectos y condiciones precedentes y habilitantes necesarias para impulsar el desarrollo y fomentar mejoras en la productividad.

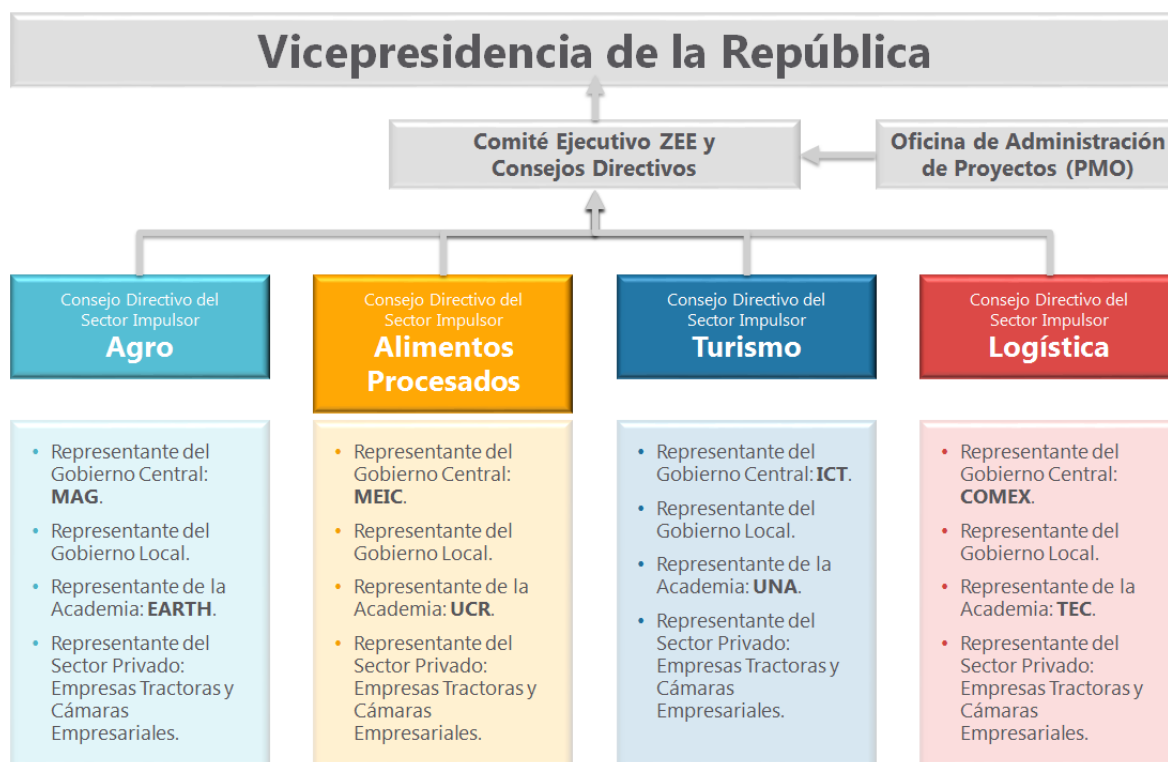
Es así como, para cada uno de los Sectores Impulsores identificados, se encontraron necesidades y requerimientos diversos y de distinta índole, pero que se agrupan en componentes y elementos en torno a temas financieros, de inteligencia comercial y mercadeo, de proyectos y de agregación de valor.



Procurando además poner a trabajar en la práctica el modelo de Triple Hélice, el Equipo de Zona Económica Especial realizó un trabajo de identificación de Empresas Clave en la zona, generando un listado, que fue igualmente validado en el territorio, de Empresas Ancla en los ecosistemas temáticos de Agro, Alimentos Procesados, Turismo y Logística.

Pasando ahora al Modelo de Coordinación, cabe rescatar que todo este trabajo no es algo reciente o casual, se trata de una serie de esfuerzos coordinados, que desde hace ya bastante tiempo se han venido desarrollando en seno del Comité Ejecutivo de Zona Económica Especial de Limón, liderado por la Señora Vicepresidenta y en donde participan una serie de Actores Expertos y Especialistas en sus áreas.

El modelo completo, incluye la participación de un Representante del Gobierno Central, un Representante de los Gobiernos Locales, de la Academia, del Sector Privado y las Cámaras Empresariales, como partes integrales y fundamentales de esta estructura de Consejos Directivos de los Sectores Impulsores.



Estos Consejos Directivos, se sumarán al trabajo que ha venido desarrollando el Comité Ejecutivo de Zona Económica Especial Limón, para conformar así un Consejo Ejecutivo Ampliado de la Zona Económica Especial Caribe y cuyo objetivo es potenciar la productividad y la competitividad regional, ello con el fin de procurar que las brechas regionales existentes puedan irse cerrando, mediante el fortalecimiento de un polo de desarrollo turístico, agro-industrial y logístico que atraigan inversión, promuevan el emprendimiento, generen empleos de calidad, aumenten el valor de la producción y detonen así una demanda de servicios, como punta de lanza para propiciar un cambio de fondo en la estructura productiva de la región.

En este sentido, uno de los aportes más novedosos y habilitantes tiene que ver con la inclusión de una Oficina de Administración de Proyectos, facilitada en este caso por el Instituto Tecnológico de Costa Rica y que servirá de apoyo a los Consejos Directivos, en los componentes de la administración y la gestión de los proyectos de cada Sector Impulsor.

Pasando ahora a las acciones, se procuró que el trabajo de todas las Partes estuviera alineado y guiado con cinco grandes grupos de acciones.

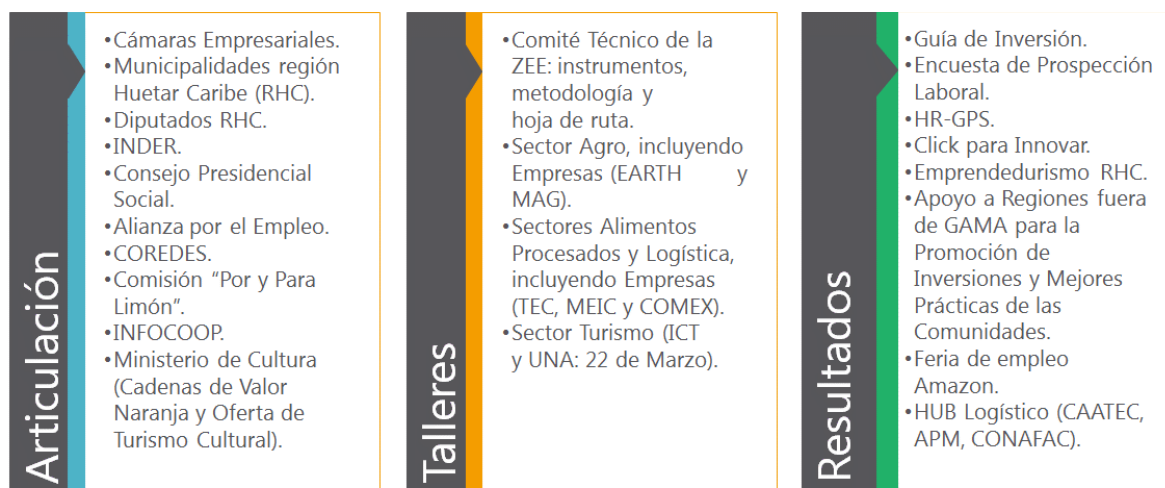
- El primero de estos grupos de acciones tiene que ver con la formalización de los Enlaces por parte de los Entes Rectores (los Ministerios), componente ya resuelto. Dentro de este mismo grupo de acciones, era importante formalizar también el nombramiento, por parte de la Academia, de los Funcionarios que nos apoyarán como Administradores de Proyectos, en la figura de la Oficina de Administración de Proyectos, componente que igualmente ya se encuentra resuelto.
- Seguidamente, se realizó el trabajo con el documento guía de metodología y operación, insumo que fue facilitado, compartido y analizado en las distintas reuniones y sesiones de trabajo desarrolladas al respecto, y que se convirtió en el instrumento de operación y facilitación de gobernanza para el trabajo de los Sectores Impulsores.
- Como tercer elemento, se desarrollaron talleres que permitieran compartir, guiados y liderados por el Comité Ejecutivo de Zona Económica Especial Limón, la metodología y modelos de trabajo, compartiendo y discutiendo no solo en la teoría, sino pensando en generar, como entregable, el Programa de Proyectos de cada Sector Impulsor y un ejercicio inicial en torno al mapeo de las Cadenas de Valor de las Actividades Productivas identificadas dentro de cada Sector Impulsor.
- No menos importante es la conformación, de los Consejos Directivos (CDs) de cada Sector Impulsor, incorporando a este esfuerzo, la participación del sector Privado, las Cámaras Empresariales y los Gobiernos Locales.
- Finalmente, y ya dentro de una etapa de operación de los Consejos Directivos de los Sectores Impulsores, se encuentra el trabajo de i) identificación de las Cadenas de Valor, ii) el diagnóstico asociado a éstas (tomando en consideración lo que se conoce como la Línea Base) y iii) la formalización de aquellas iniciativas, actividades y proyectos, en marcha o por construir, necesarios para potenciar los Sectores Impulsores.

Para llegar a este punto, para poder seguir trabajando en alinear esfuerzos, sumar iniciativas y desarrollar agenda conjunta, el Comité ha desarrollado un esfuerzo no menor en articular a una gran cantidad de Actores y Partes, quienes incluso, citando como ejemplo el caso del Ministerio de Cultura, han solicitado ser considerados en el proceso producto de su entendimiento y correcta interpretación del papel que, en este caso, la cultura tiene en cuanto a las Cadenas de Valor Naranja y la oferta de Turismo Cultural por desarrollar en la zona.

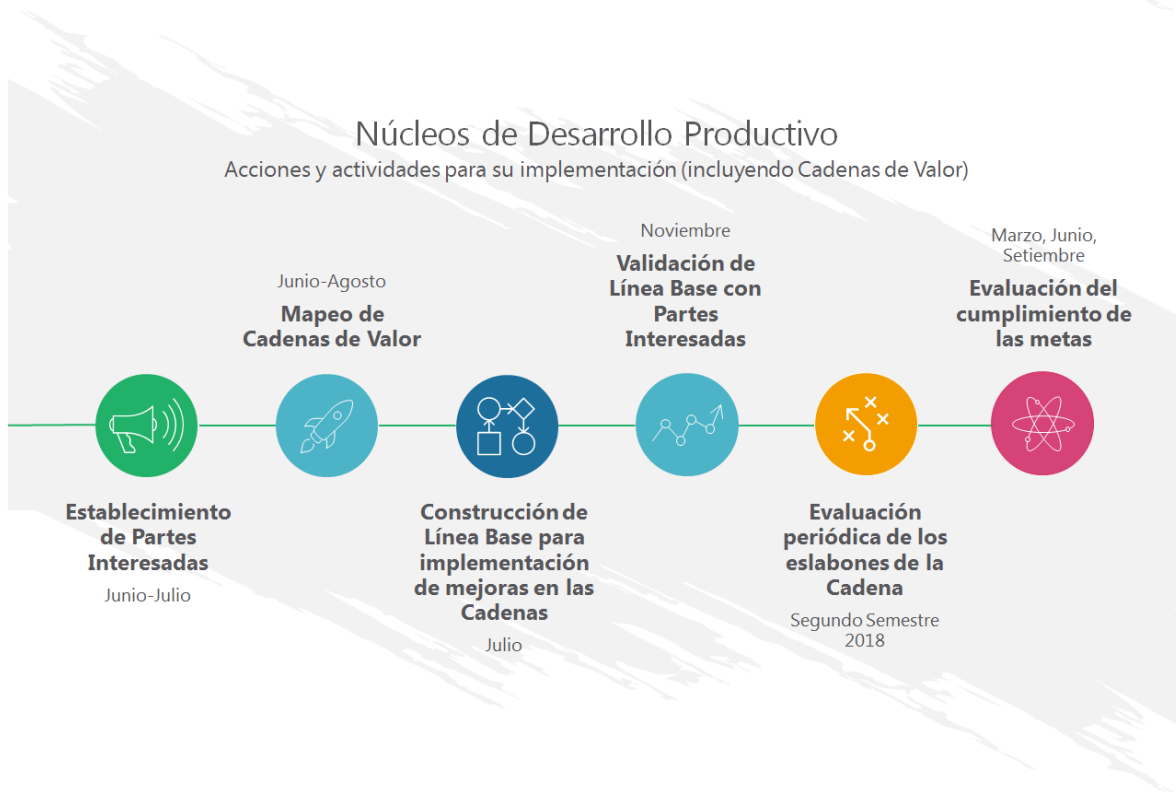
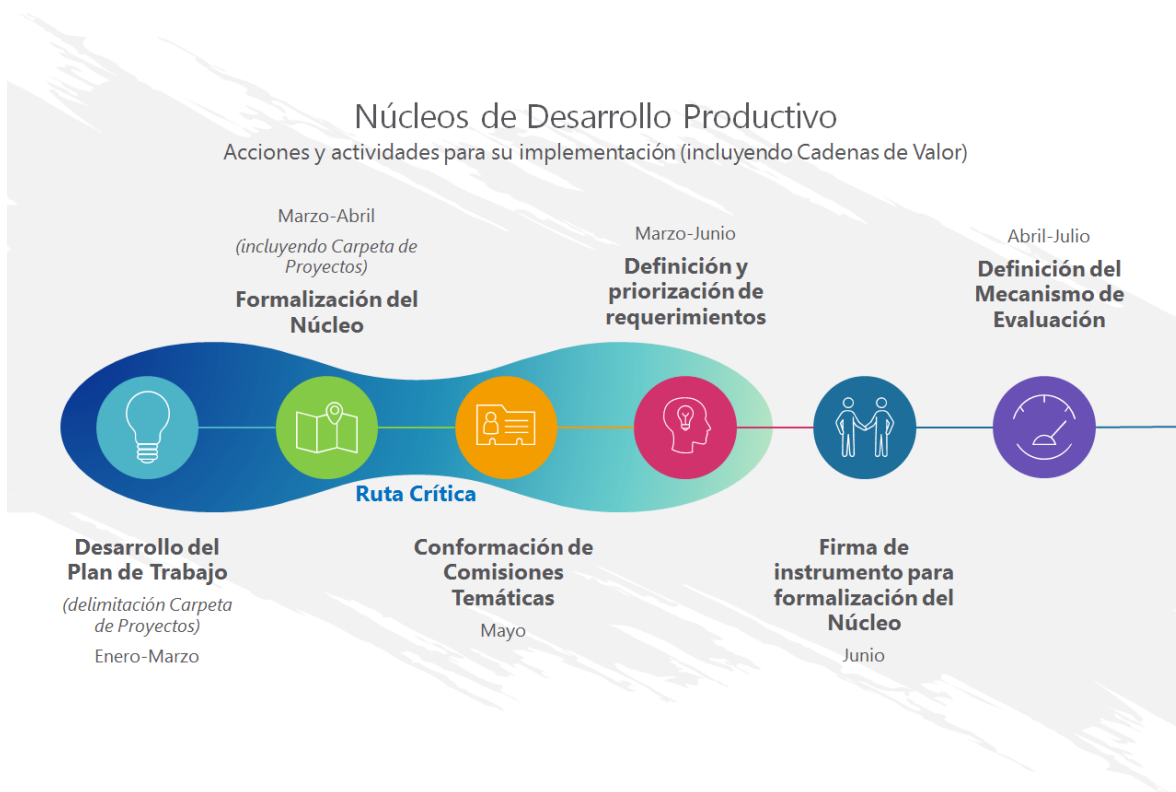
Por otro lado, se procuró y fomentó que los Comités y los Sectores inicien el desarrollo de agenda propia, entendiendo que, si bien el objetivo es emplear un único modelo de gestión y gobernanza, cada Sector Impulsor tiene particularidades y consideraciones propias de sus actividades económicas, mismas que, en este modelo coordinado y ordenado, deben ser incorporadas de manera apropiada y oportuna.

Igualmente resultó importante compartir una serie de primeros resultados y logros que fueron obtenidos, en la forma de:

1. Una Guía de Inversión para la región.
2. Una Encuesta de Prospección Laboral.
3. El instrumento del HR-GPS de CINDE.
4. La participación en eventos de fomento a la investigación, el desarrollo y la innovación, tales como el Click para Innovar, de ProInnova/UCR.
5. La participación de eventos para el fomento e impulso al emprendedurismo y los *StartUps* en las actividades productivas identificadas como Impulsoras.
6. El evento de Apoyo a Regiones fuera de GAMA para la Promoción de Inversiones y Mejores Prácticas de las Comunidades.
7. La Feria de Empleo de Amazon.
8. La iniciativa, impulsada desde el CONAFAC, para la creación de un HUB Logístico, apoyado por CAATEC y APM Terminals.
9. El Encuentro Empresarial Caribe 2018 organizado por PROCOMER, el cual contará con el desarrollo de dos conversatorios y talleres específicos en los sectores Agro y Logística.



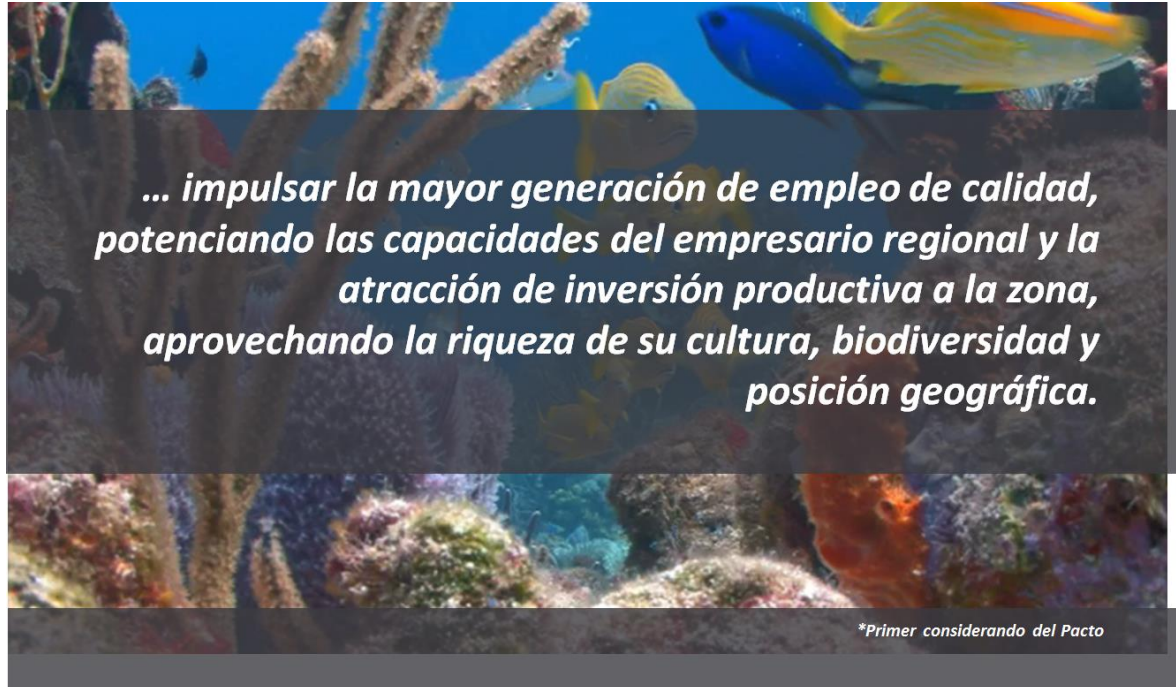
Finalmente se propuso materializar todas las voluntades, todo el trabajo y los amplios esfuerzos desarrollados, en un plan de acción que iniciara pronto, en donde se propuso una hoja de ruta para guiar el trabajo durante el año 2018, consistente de un grupo de acciones y componentes específicos para ambas mitades del año.



Importante notar que también, y entendiendo el cambio de Administración, se quiso trazar una ruta crítica, pensando en aquel conjunto de elementos, pasos y acciones que deseables por completar antes del mes de Mayo (marcada, en el gráfico de la primera mitad del año, en color azul).

Pensando en que este es un proceso que fue y seguirá siendo conducido con técnica, ciencia y datos, la hoja de ruta y el cronograma de trabajo no acaba con la ruta crítica, por el contrario, plantea y continua durante todo el 2018, incorporando, en seguimiento a las mejores prácticas de Administración y Gestión de Proyectos, temas tales como la construcción de líneas base, la evaluación periódica y la medición del cumplimiento de metas.

Fue de esta forma, apoyando y trabajando activamente en la ejecución de un Programa de Proyectos en cada Sector Impulsor, potenciando las oportunidades de desarrollo y generación de empleo, fortaleciendo e impulsando las capacidades competitivas y productivas de la Región e incorporando éstos y otros elementos, que puede resultar seguro que se puede hacer la diferencia, que se puede marcar un antes y un después y que se pueden traducir todas estas voluntades, riquezas y capacidades en hechos y acciones.



Comercio Electrónico y Digital.

Los mercados internacionales están en la actualidad dispuestos a adoptar el comercio electrónico y digital, especialmente en lo que respecta a la disponibilidad y diversidad de acceso, para explorar el acceso comercial a nuevos mercados y muchos nuevos servicios.

En este sentido, el Comercio Digital no es sólo una herramienta comercial, es un facilitador del crecimiento inclusivo hacia el desarrollo, una verdadera herramienta de transformación, condición que ha sido clara y contundentemente identificada por COMEX como un mandato por hacer disponibles, fomentar e impulsar estas nuevas formas de comercio transfronterizo a todos los Sectores, Empresas y Actores de la economía Costarricense.

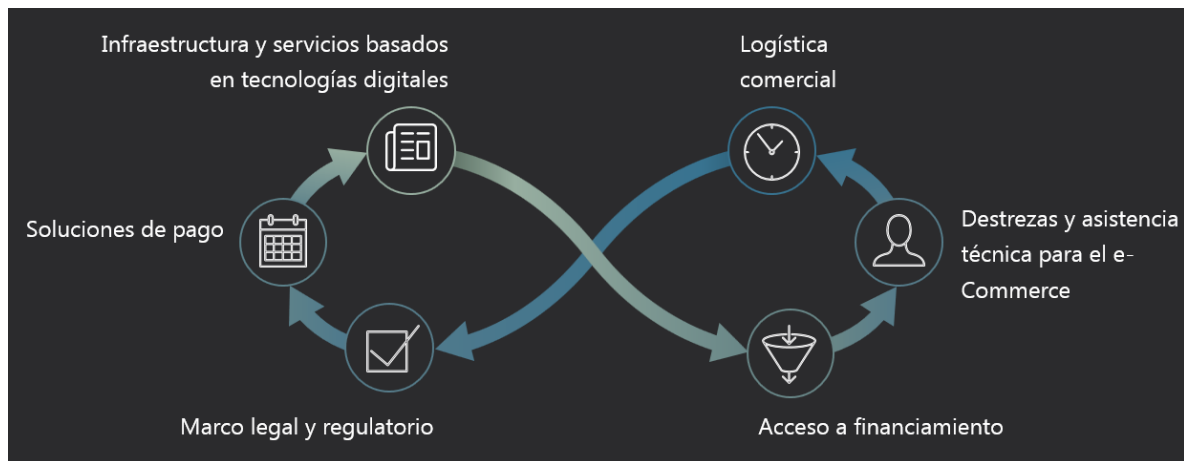
La nueva cara del comercio es digital, particularmente para aquellas industrias y destinos no tradicionales. Esta mezcla y concordancia entre el comercio internacional, el desarrollo económico y la economía digital, pueden ser utilizadas como herramientas para desencadenar el desarrollo y el bienestar, con inclusión y diversidad, lo que significa la creación de nuevos exportadores, bases exportables, crecimiento y desarrollo para micro, pequeñas y medianas empresas.

De esta forma, las Tecnologías Digitales están llamadas a promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. Las agendas Comerciales y Digitales deben estar conectadas intencionalmente. Las Tecnologías Digitales son un elemento habilitante para acceder a las nuevas formas de comercio internacional y desarrollo económico. La transformación digital no es una solución tecnológica, un plan de proyecto, un evento único o una estrategia igual para todos; es un proceso de aprendizaje, sostenido en el tiempo, que involucra a diversos Actores y promueve Ecosistemas Digitales sustentables en todo el mundo.

Es así como producto de los esfuerzos que se están coordinando a nivel interinstitucional para la conceptualización de una Política Pública para la promoción, fortalecimiento e impulso del Comercio Electrónico y Digital, observando las mejores prácticas, regulación y normativa que a nivel mundial existe en materia de Economía Digital, se han generado ya una serie de acuerdos y lineamientos base en la forma de un hilo conductor y hoja de ruta por desarrollar:

- **Infraestructura y servicios basados en tecnologías digitales.**
Contar con infraestructura de tecnologías digitales confiable y asequible, incluyendo, entre otros, acceso asequible a banda ancha suministrada por diversas tecnologías de acceso, en especial para poblaciones menos favorecidas en áreas rurales, remotas y urbanas, es de máxima importancia para el comercio electrónico inclusivo. Reducir la brecha digital es un objetivo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y FED reafirma que la política comercial debe aspirar al cumplimiento de las metas 9(c) y 17.11 en ese sentido.

- **Logística comercial.**
Debido a que el movimiento efectivo y competitivo de bienes en el comercio nacional e internacional es vital para reducir las fricciones al comercio electrónico y mejorar la competitividad, especialmente para las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) en países en desarrollo, se debe identificar un marco regulatorio de normas comerciales y compromisos existentes que promuevan el transporte y la logística de manera efectiva, así como medidas de facilitación del comercio transfronterizo con el fin de avanzar el comercio electrónico de bienes desde la perspectiva de desarrollo.
- **Soluciones de pago.**
Debido a que los sistemas de pago electrónico son cruciales para aprovechar las ventajas que ofrecen las nuevas posibilidades para los consumidores y compradores corporativos y vendedores corporativos, y ya que son medulares para alcanzar las metas nacionales de inclusión financiera, se deben identificar políticas comerciales y compromisos que ayuden en la transición de la dependencia en el dinero en efectivo y que faciliten el acceso al comercio electrónico y a los servicios financieros para todos los ciudadanos de países en desarrollo y de los menos adelantados. El objetivo es un mundo donde cualquier persona, en cualquier lugar, pueda tener acceso y utilizar cualquier bien o servicio lícito ofrecido por cualquier otra persona en condiciones equitativas entre países sin importar su nivel de desarrollo.
- **Marco legal y regulatorio.**
Con el fin de que el comercio electrónico respalde plenamente el desarrollo económico, se debe promover la seguridad, la confianza y la certeza para los consumidores y empresas por igual, tanto dentro de los países miembros del grupo como más allá de sus fronteras. Se deben identificar por tanto los pasos legales y regulatorios clave para promover que el ambiente implícito sea propicio para la protección del consumidor, la protección de los datos, la transferencia transfronteriza de datos segura, las plataformas abiertas para facilitar el comercio, la prevención del crimen informático y otros asuntos relevantes.
- **Desarrollo de destrezas y asistencia técnica para el comercio electrónico.**
Se deben promover los esfuerzos para expandir capacidades y destrezas técnicas de empresas, individuos y formuladores de políticas públicas, para aprovechar el comercio electrónico con un enfoque particular en la remoción de barreras que inhiben la vinculación y beneficio de las MiPyMEs al comercio electrónico.
- **Acceso a financiamiento.**
Desarrollar soluciones financieras confiables para empresas en fase de incubación y negocios orientados al crecimiento en el ecosistema del comercio electrónico, con el fin de facilitar el crecimiento del comercio electrónico y el emprendimiento en todos los puntos de la cadena de valor del comercio electrónico en países en desarrollo.



De la misma forma y en complemento al análisis realizado, resultó posible la identificación de áreas y elementos puntuales en los cuales existe acuerdo en cuanto a su importancia, sentido de urgencia y relevancia por ser trabajados y desarrollados en el marco de los esfuerzos asociados en apoyo a la Economía Digital y el Comercio Electrónico.

La lista generada contiene elementos estratégicos y tácticos, de orden público, privado y mixtos, que ciertamente deberán ser abordados y desarrollados en las áreas de competencia y acción de todas las Partes involucradas en este esfuerzo:

1. Barreras y áreas de oportunidad:

- a. Marcos regulatorios que comprendan, consideren e involucren a los diferentes Actores buscando generar entornos habilitadores y seguridad jurídica para el desarrollo de nuevos modelos de negocios, basado en principios generales.
- b. La necesidad de transversalidad a nivel de normativa y regulación.
- c. Dar una mirada especial a las MiPyMEs, como motores económicos y de inclusión, avanzando hacia la digitalización de éstos.
- d. Propiciar un entorno Institucional que habilite, que faculte y que coordine de forma cercana, entendiendo su papel y responsabilidad de gran facilitador.

2. Nuevas oportunidades y aprovechamiento de áreas de desarrollo productivo:

- a. La incorporación plena de la Economía Digital como parte integral del Modelo Económico País.
- b. Comprender, atender y propiciar las nuevas habilidades y competencias para mejorar el aprovechamiento de las nuevas formas de empleo, como también el re-pensamiento y transformación de todas las profesiones y oficios.
- c. Oportunidades en la forma de generación de contenidos, productos y servicios locales, aprovechando la amplia oferta de plataformas de comercialización y distribución.
- d. Aprovechar e incorporar la innovación, los modelos digitales y las opciones que la Industria 4.0 habilitan en economías como la Costarricense, que apuntan hacia la generación de propuestas de valor altamente diferenciadas y la participación en las cadenas globales de valor.

3. Acciones estratégicas por implementar:

- a. Generar una Agenda Digital que defina el curso de acción y el mapa de ruta, garantizando su continuidad en el tiempo.

- b. Reforzar y formalizar las Alianzas Público-Privadas con miras al aceleramiento e incentivo de estas transformaciones.
- c. Entender que este proceso que nos ocupa el día de hoy no es algo estático en el tiempo, se trata de algo continuo, dinámico y con impacto a futuro.
- d. Hay que considerar que, si bien se aspira al desarrollo de una Política Pública centralizada, su implementación y abordaje debe ser transversal, inclusivo y específico a nivel de los Sectores Productivos del país.
- e. Alfabetización e inclusión digital, tanto a nivel del Ciudadano como de las Empresas y el Estado.

Comisión de Comercio Electrónico y Digital.

El Consejo Nacional de Facilitación del Comercio (CONAFAC), es un órgano que se constituyó en cumplimiento del artículo 23.2 del Acuerdo de Facilitación del Comercio de la Organización Mundial del Comercio (OMC), aprobado mediante la Ley N°9430 del 20 de Abril de 2017.

Es un ente para facilitar la coordinación interna y la aplicación de las obligaciones adquiridas en el Acuerdo; promover el diálogo y coordinación con el sector privado y fomentar las alianzas público-privadas. Tendrá el apoyo de: [a] comités locales (público-privados también) en puertos, aeropuertos y fronteras, que den seguimiento a la implementación de medidas y la situación en campo; y [b] comisiones técnicas que asesoren a los miembros en temas de tecnología, mejores prácticas, etc.

La Administración Solís Rivera ha impulsado iniciativas sobre facilitación del comercio en diferentes ámbitos:



Valiéndonos de las capacidades y competencias del CONAFAC en materia de facilitación y entendiendo el carácter estratégico de los posibles Actores involucrados en el tema y las opciones disponibles para efectivamente enrutar y encaminar los esfuerzos en materia del impulso, fomento y promoción del comercio electrónico y digital, COMEX consideró oportuno sugerir, desde CONAFAC, la creación de una Comisión de Comercio Digital, entendiendo que, precisamente los esfuerzos y el trabajo por desarrollar, en las materias de Comercio Electrónico, Comercio Digital y Economía Digital, pretenden y procuran atender y entender este eje transversal de trabajo, la definición y consolidación de una agenda digital del país, así como el fomento a las transacciones de comercio electrónico, con confianza y protección del consumidor.

De esta forma, el CONAFAC, en pleno, aceptó y avaló la propuesta por crear dicha comisión, instaurándose de esta forma la “Comisión de Comercio Digital”, cuyas funciones son:

1. Promover, fortalecer e impulsar el Comercio Digital.
2. Liderar la digitalización de los procesos, trámites y servicios relacionados con el Comercio Exterior.

En materia de su cartera inicial de proyectos, misma que no limita su alcance, más procura iniciar el desarrollo de iniciativas, programas y proyectos para el cumplimiento y atención de sus funciones (objetivos estratégicos propuestos), se ha considerado, como agenda inicial los siguientes proyectos:

- a. Analizar de las mejores prácticas, regulaciones y normativa existentes sobre Comercio Digital.
- b. Generar una propuesta sobre las acciones requeridas para universalizar —de conformidad con los mecanismos de seguridad correspondientes— el pago electrónico, firma digital y factura electrónica en el comercio exterior y, con base en ello, determinar lo que se debe hacer para habilitar el *blockchain* en el Sector Comercio Exterior de Costa Rica.
- c. Desarrollar una propuesta para los proyectos del HUB Logístico de Bienes y el HUB Logístico Digital.

Siendo el CONAFAC un ente de conformación público-privado, actualmente se encuentra conformado por los Viceministros de COMEX, MOPT, MAG, Seguridad, Gobernación, Salud y Hacienda, con Actores Privados en la forma de cuatro Representantes de UCCAEP y uno de CADEXCO.

Si bien Actores y Partes tales como MEIC, MICITT, INFOCOM, CAMTIC y similares no se encuentran en el Comité Directivo de CONAFAC, los Comités y Comisiones Técnicas pueden -y deben- invitar a Miembros y Actores particulares según se considere oportuno, necesario y conveniente. De esta forma, para la Comisión de Comercio Digital en específico, se tiene programado proponer al CONAFAC una lista de Actores y Partes por invitar que incluyan y consideren a MEIC, MICITT, DGA, SUTEL, BCCR, PROCOMER, CIR, INFOCOM y CAMTIC.

Costa Rica como Economía del Bienestar.

Considerando que Costa Rica es reconocido a nivel internacional como un país verde, de paz, democracia sólida, sin ejército, con altos niveles de vida, con uno de los mejores sistemas de salud del mundo, siendo el país más eficiente del mundo en convertir crecimiento económico en progreso social, con una matriz energética renovable prácticamente al 100%, líder en conversación ambiental, entre otras características, es que diversos Expertos Internacionales han propuesto que Costa Rica debería promocionarse como una Economía del Bienestar.

Desde COMEX consideramos que podemos potenciar aún más nuestra Marca País, si efectivamente la vinculamos al concepto de Economía del Bienestar y promocionamos al país como un destino idóneo para producir de manera sostenible, en respeto de los derechos humanos, en condiciones laborales adecuadas, como un país para promover encadenamientos sostenibles, modelos de economías circular, emprendimiento social, inversión de impacto, entre otros, tanto para promover nuestras exportaciones en el extranjero, como también para atraer inversión extranjera.

En este sentido, estamos alineando nuestra Marca País con el concepto de Economía del Bienestar; estamos empezando a analizar como alinear certificaciones como la de Empresas B con la Marca País y mapear Empresas B que podamos atraer al país.

Adicionalmente, desde hace dos años, hemos venido involucrándonos en una iniciativa global llamada WE-All (*Wellbeing Economies Alliance*) la cual es una propuesta que surgió con el objetivo de crear una red de países, organismos internacionales, multinacionales, ONGs, ciudades, universidades en pro de una economía global del bienestar.

De esta forma, Costa Rica ha venido impulsando, junto con los gobiernos de Escocia y Eslovenia, la creación de un grupo de Economías del Bienestar, que sería el capítulo de gobiernos dentro de WE-All, es decir sería WE-All Governments. Esta iniciativa está siendo apoyada por Oxfam, la Universidad de Glasgow y también por el Global Hub for Common Good.

La intención es que más países se sumen a la iniciativa y firmen una declaración en la cual se comprometen a trabajar de manera conjunta, compartir buenas prácticas y colaboración para el diseño de políticas públicas innovadoras. Por el momento existen acercamientos de y hacia países como Nueva Zelanda, Suecia, Austria.

Adicionalmente se ha contemplado que los criterios de membresía de WE-All para los países deberían ser aspiracionales y representar el compromiso de los países de avanzar hacia una economía del bienestar, ya que podría haber ciertos criterios muy específicos que van desde la utilización de índices internacionales, hasta el compromiso de los países en materia de cambio climático, a la adopción de indicadores más allá del PIB y vinculados al progreso social y el desarrollo humano.