



Elaborado por: Óscar Quesada Mora

oquesada@meic.go.cr

Documento metodológico:

Construcción del Modelo Competitividad Regional

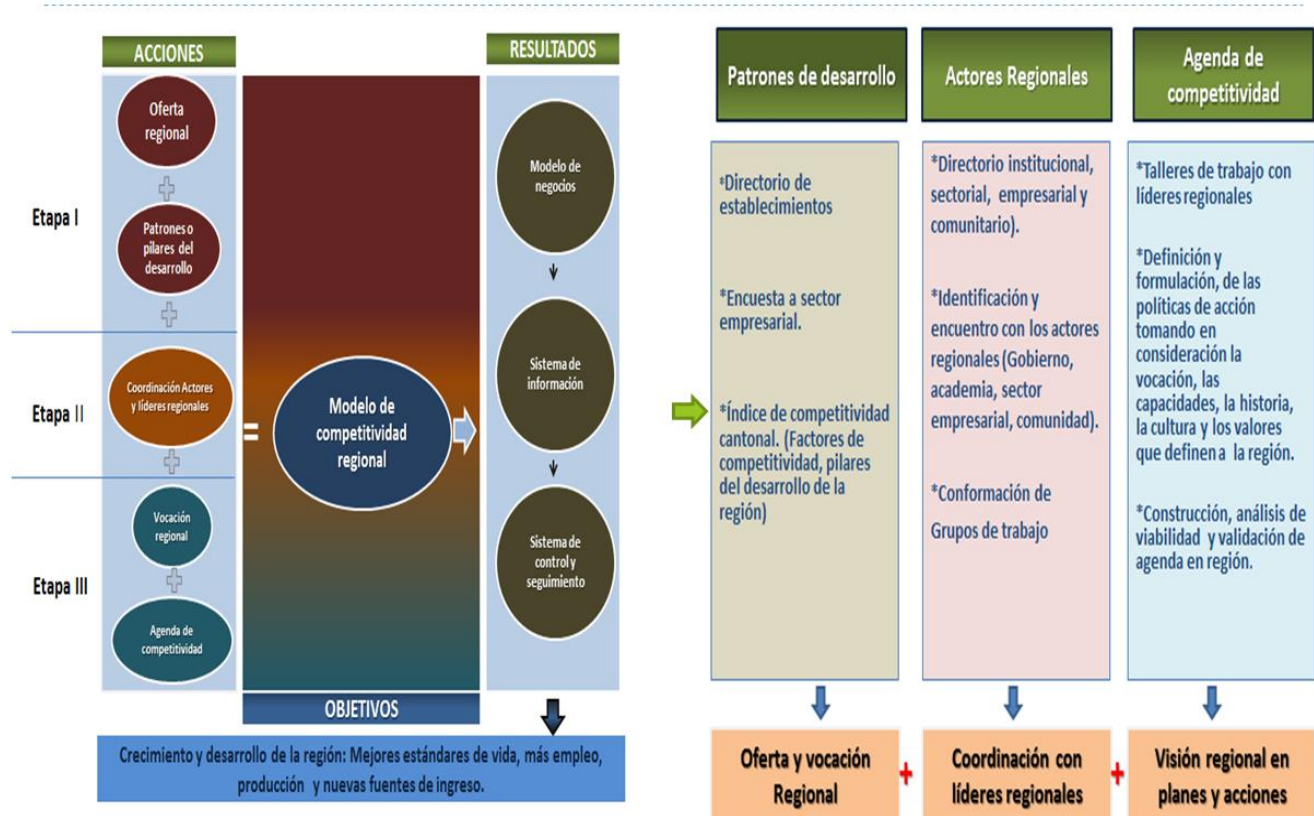
El diseño de un modelo de competitividad en Costa Rica respondió a diversas problemáticas económicas, sociales y culturales encontradas a nivel de la periferia del país, tales como:

- ▶ las inadecuadas condiciones competitivas que ofrece el entorno para hacer negocios y para la inversión privada;
- ▶ la poca o nula capacidad de los gobiernos locales para formular y ejecutar política pública de promoción de la competitividad;
- ▶ la poca o nula existencia de alianzas público-público y público-privadas para el desarrollo de la organización empresarial y la promoción de la competitividad;
- ▶ la poca capacidad de las empresas, en particular las micro y pequeñas, para mejorar su productividad, su inteligencia empresarial, su capacidad innovadora y sus ventajas comparativas y;
- ▶ las pocas o nulas opciones que tienen los emprendimientos, sobre todo los micro y pequeños, de tener acceso a servicios de apoyo técnico y financiero.

De acuerdo a lo anterior se propuso impulsar la construcción de Modelo de Competitividad que concertará las posiciones de los diferentes sectores, para construir de manera consensuada una ruta que defina el rumbo competitivo de la Región a intervenir. Para lograr esto, se requiere tanto articular los esfuerzos regionales, como orientar la política pública institucional para trabajar coordinadamente sobre la base de una agenda de competitividad compartida.

La siguiente imagen describe las características del modelo de competitividad regional, así como sus etapas.

Características del modelo



Elaborado por: Dirección de Investigaciones Económicas y de Mercados, MEIC.

Una vez creada esta Agenda de Competitividad validada por los diferentes sectores, es necesario, formar un Consejo de Competitividad, que involucre el sector público institucional, municipal, privado, académico y grupos organizados de los cantones de la que conforman la Región.

A continuación se va a describir tanto el proceso de construcción de la Agenda de Competitividad, así como la conformación del Consejo de Competitividad (diseño de gobernanza sugerido). Posteriormente se describirá la ruta para desarrollar el modelo de negocios para potencializar las actividades económicas detonantes de la región.

1. Construcción de la Agenda de Competitividad.

La construcción de la Agenda se lleva a cabo mediante las siguientes fases:

1.1 Fase 1. Inclusión de sectores participantes.

En esta fase se identifican los actores locales de los cantones que conforman la Región, por sector público institucional, municipal, privado, académico y grupos organizados. Una vez identificados es importante realizar visitas y reuniones claves por parte del equipo técnico, con el objetivo de socializar la propuesta de la construcción de la Agenda.

Para cada cantón y sector es importante diseñar tácticas de abordaje de acuerdo a su cultura, a su vez, identificar liderazgos.

Este primer acercamiento permite conformar un Comité de Competitividad a nivel Regional, el cual sirve como apoyo al proyecto y favorece la logística para continuar con el proceso de la implementación del Modelo de Competitividad, dando cabida para continuar con la fase 2.

1.2 Fase 2. Alineamiento conceptual sobre la competitividad con los participantes del proceso.

Esta fase consiste en realizar acciones de difusión sobre la lógica del modelo, en donde se forma y capacita, tanto al Comité de Competitividad interino, como a los diferentes sectores (público institucional, municipal, privado, académico y grupos organizados). Esto se logra mediante encuentros con cada sector, en donde el equipo técnico debe explicar la importancia de poder contar con un Modelo de Competitividad, asimismo, se les explica las etapas para la construcción del mismo.

Es importante resaltar que el concepto de competitividad socializado en los encuentros con los diferentes sectores se explicó de la siguiente manera: *“Una Región competitiva es aquella que genera riqueza y crecimiento económico, que brinda un clima de negocios propicio, que*

redunda en más y mejores empleos, así como en un mejor nivel de vida para la población”. Esta definición ha sido construida a partir del impulso del MEIC en la creación de Modelos de Competitividad a nivel de Región. Además, se hizo hincapié en que el éxito del Modelo de Competitividad radica en la construcción participativa de todos los actores de la Región.

Nota: Por ejemplo en el proceso de sensibilización para la implementación del Modelo de Competitividad en la Zona Alta de Guanacaste, se llevaron a cabo siete talleres correspondiente al trabajo con cada sector: uno con el sector académico, dos con el sector institucional (Cañas y Abangares), uno con el sector municipal, uno con el sector privado, así como dos talleres con los grupos organizados, de Tilarán y Abangares respectivamente, entre febrero y marzo 2013.

1.3 Fase 3. Exploración de ejes temáticos detonantes de la competitividad.

En esta fase, la metodología utilizada se basa en realizar talleres con cada uno de los sectores involucrados (público institucional, municipal, privado, académico y grupos organizados), con el objetivo de identificar los ejes temáticos prioritarios de cada sector en materia de competitividad.

De esta manera, la implementación de los talleres con los sectores, permite obtener una visión compartida y definir los objetivos y líneas estratégicas de acción de los sectores pivote o motores de la actividad económica, con el fin de impulsar y promover el desarrollo de las regiones.

Los talleres sectoriales logran obtener una visión en conjunto de todos los sectores y actores que tienen influencia en la región, llámese sector municipal, empresarial, académico, institucional y la sociedad regional en su conjunto. Para así poder traducir esta visión en una agenda de competitividad, conocida, compartida y validada por todos los integrantes del Consejo de Competitividad de la Zona Alta.

Para los talleres con los sectores se conformaron mesas temáticas de trabajo con los 7 ejes de la competitividad, a saber:

1. Comercialización y producción.
2. Financiamiento e incentivos.

3. Tecnología e innovación.
4. Infraestructura y servicios básicos.
5. Educación (capacitación) y capital humano.
6. Gestión ambiental y ordenamiento territorial.
7. Gestión municipal e institucional.

Nota: Por ejemplo para la construcción de las agendas sectoriales se llevaron a cabo ocho talleres, entre abril y mayo del 2013: uno con el sector académico, otro con el sector institucional, otro con el sector municipal, otro con los grupos organizados y 4 con el sector privado (uno en cada cantón de la Zona Alta de Guanacaste).

1.4 Fase 4. Preparación de una propuesta multisectorial de Agenda de Competitividad.

Para la preparación de la propuesta multisectorial de la Agenda de Competitividad se emplea la información recopilada en los talleres sectoriales. Posteriormente se consolida en una sola matriz las propuestas de los diferentes sectores, para cada eje de competitividad.

Seguidamente, se lleva a cabo un proceso de verificación, con el fin de determinar los aspectos más relevantes indicados por cada uno de los sectores (los que impactaran en el desarrollo y bienestar de la Región), para cada eje.

Ya identificados los aspectos más relevantes por cada eje a nivel sectorial, se procede a validarlo con cada sector, de tal manera que cada uno de estos, priorizara tres temas claves, justificara su selección, indicara cómo se podría lograr y los actores que deberían intervenir.

A continuación se detalla un cuadro de ejemplo para llevar el seguimiento de los talleres realizados, la cantidad de personas que asistieron, la fecha, cantón, lugar y hora en que se llevaron a cabo.

Cuadro 1. Cronograma de encuentros sectoriales implementados en la Zona Alta de la Región Chorotega para la priorización de la Agenda de Competitividad

REUNIÓN PRIORIZACIÓN AGENDA DE COMPETITIVIDAD	CANTIDAD DE PERSONAS	FECHA	CANTÓN	LUGAR	HORA

Finalmente se presenta la Agenda de Competitividad multisectorial, para validarla con los representantes de los diferentes sectores de la Región. Asimismo, en esta actividad se define el diseño de gobernanza que le dará seguimiento a la agenda de competitividad validada. En este caso se sugiere la creación de un Consejo de Competitividad y una Secretaría Técnica.

A continuación se detalla un segundo cuadro que lleva el seguimiento de la participación en el taller de validación y elección de los miembros del Consejo de Competitividad:

Cuadro 2. Cronograma para la validación y aprobación de la agenda y elección de los miembros del Consejo de Competitividad y Secretaría Técnica en la Zona Alta de la Región Chorotega

VALIDACIÓN AGENDA Y ELECCIÓN MIEMBROS DEL CONSEJO DE COMPETITIVIDAD Y SECRETARÍA TÉCNICA	CANTIDAD DE PERSONAS	FECHA	CANTÓN	LUGAR	HORA

Una vez efectuados los talleres y mesas de diálogo sectoriales se validan y aprueban las matrices con las prioridades por eje de competitividad, obteniendo la visión integrada que se continuación se presenta. El siguiente cuadro muestra como ejemplo los encabezados de la matriz multisectorial con el eje de comercialización:

Cuadro 3. Visión integrada de los ejes competitivos: Matriz de Competitividad

TEMA	COMERCIALIZACIÓN	¿Qué necesita la región en materia de Comercialización para dar un salto en su capacidad competitiva?			
PRI	EJE DE COMPETITIVIDAD IDENTIFICADO	JUSTIFICACIÓN	¿CÓMO?	¿QUIÉN - QUIÉNES?	¿CUÁNDO?
De 1 a 5	Temas concretos más importantes para impulsar la Competitividad	¿Por qué consideran estos temas como los más importantes?	¿Qué debemos hacer como Región para que sea una realidad?	¿Qué actores deben intervenir para lograr el éxito?	¿Cuándo es razonable tenerlo listo? Mes / Año
1					
2					
3					

La matriz corresponde al trabajo de definición de los ejes sustantivos que cada Foro Sectorial identifica y debe ser consensuado en el Consejo de Competitividad.

2. Formalización y consolidación del Consejo de Competitividad.

El Consejo de Competitividad es un foro que reúne a representantes de diversas organizaciones y sectores, con capacidad significativa para aportar e influir en la creación de una estrategia de desarrollo regional.

Lo anterior como base para la formulación de una política pública que fortalezca la competitividad en la Zona Alta, debido a que una externalidad positiva del foro es su amplio conocimiento de la realidad local, así como su capacidad técnica y política para la creación de alianzas que contribuya para el desarrollo social y económico a nivel regional.

Por consiguiente, el objetivo del Consejo de Competitividad es contribuir al desarrollo económico de la Zona Alta de la Región Chorotega, mediante la formulación y ejecución de

una estrategia de competitividad, orientadas a estimular el sector productivo y la generación de empleos de calidad.

Además, el Consejo de Competitividad, busca fomentar el establecimiento de condiciones que fortalezcan el clima empresarial de la Zona Alta, para la atracción de inversión y la generación de empleo.

Adicionalmente, la Zona Alta de la Región Chorotega al contar con un Consejo de Competitividad, promueve el fortalecimiento de la competitividad de las empresas, de tal manera que les permita mantener sistemáticamente las ventajas comparativas para alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico, mediante el mejoramiento de las capacidades internas, la innovación empresarial y el crecimiento de los emprendimientos productivos.

En la siguiente figura se resumen los tres productos principales que se esperan obtener con la instalación del Consejo de Competitividad.

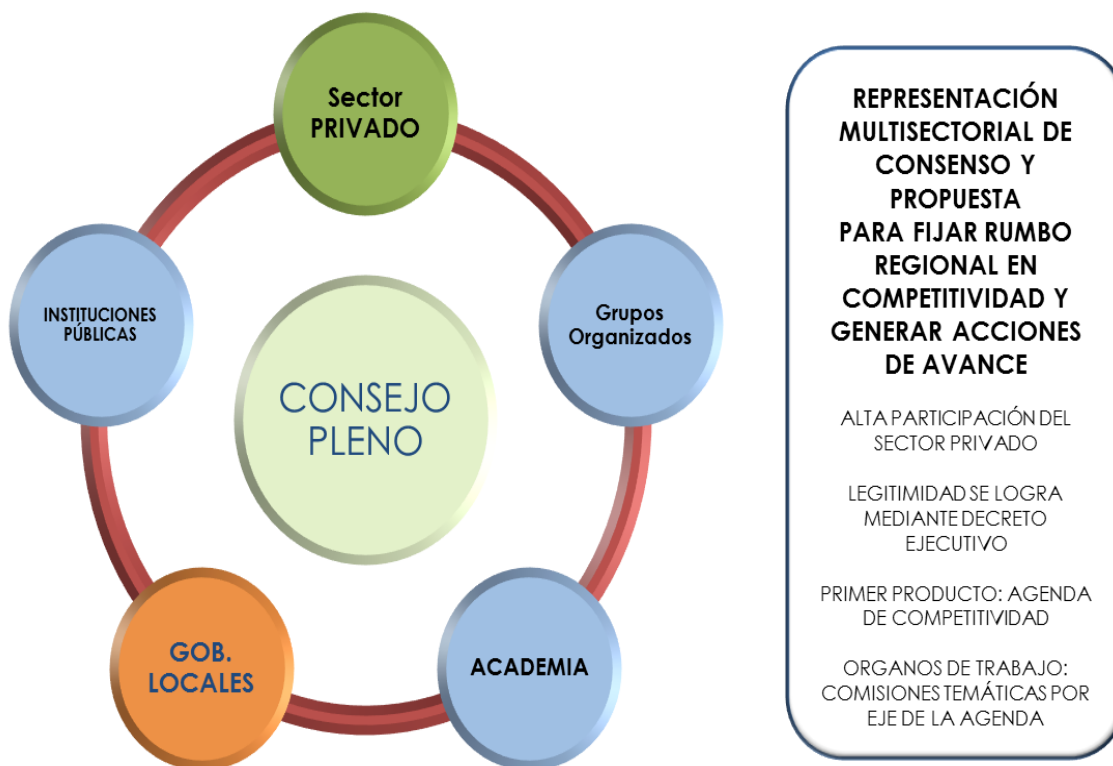
Figura 1. Principales productos del Consejo de Competitividad



Fuente: MEIC.

El foco de política del Consejo de Competitividad se resume en la siguiente figura.

Foco Política: Consejo de Competitividad



Fuente: MEIC.

2.1 Conformación del Consejo de Competitividad

Para conformar el Consejo de Competitividad, es importante definir el diseño de la gobernanza, la representatividad, su estructura organizativa, así como la operación este.

Posteriormente, los sectores involucrados deben de aprobar el diseño y realizar los nombramientos de los miembros que conformarán el Consejo de Competitividad.

2.2 Diseño de la gobernanza, representatividad, estructura organizativa y operación

Ejemplo de diseño de gobernanza: Consejo de Competitividad.

2.2.1 Conformación del Consejo de Competitividad

El Consejo de Competitividad está conformado por:

- a) El Consejo Pleno.
- b) La Secretaría Ejecutiva.
- c) Dirección Ejecutiva

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

2.2.2 Funciones del Consejo de Competitividad

Para el cumplimiento de sus objetivos, el Consejo de Competitividad tendrá las siguientes funciones:

- a) Identificar y priorizar estrategias sectoriales para el fortalecimiento de la competitividad regional.
- b) Definir una estrategia de competitividad intersectorial para y actualizarla conforme evolucionen las condiciones globales de la Región.
- c) Proponer políticas públicas cantonales y regionales, que contribuyan a alcanzar las condiciones necesarias para mejorar la competitividad en la Región.
- d) Celebrar acuerdos con el Gobierno Central y los Gobiernos Locales, para la implementación de políticas públicas alineadas con su propuesta estratégica de competitividad intersectorial

para la Región, acordando planes de acción y metas a corto, mediano y largo plazo, así como verificar su implementación.

e) Nombrar a la Secretaría del Consejo, quien durará en su cargo un periodo de dos años, renovable por un periodo similar.

f) Las demás que le correspondan conforme con su naturaleza.

2.2.3 Integración del Consejo de Competitividad

El Consejo estará integrado por un representante propietario de cada una de las siguientes entidades y organizaciones:

I. La representación interinstitucional, en carácter de apoyo.

II. La representación del Sector Municipal.

III. La representación del Sector Privado Regional.

IV. La representación del Sector Académico y de Formación y Capacitación.

V. La representación de Grupos Organizados.

En el caso de los representantes de los sectores públicos serán designados por el jerarca de cada institución y en el caso de las organizaciones privadas y grupos organizados los representantes serán electos democráticamente por cada sector correspondiente.

2.2.4 Sesiones del Consejo de Competitividad

El Consejo sesionará al menos una vez semestralmente o cuando por caso de fuerza mayor así se requiera, previamente convocado por el Director Ejecutivo. Adicionalmente el quórum deberá ser mayor a la mitad más uno para poder sesionar válidamente, así como la cantidad de votos para tomar acuerdos será de la mitad más uno de los presentes.

2.2.5 Secretaría Técnica

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

2.2.6 Composición de la Secretaría Técnica

La Secretaría Ejecutiva estará integrada por un representante propietario y un único suplente de cada una de las siguientes entidades y organizaciones:

- a) Un representante del Sector Público Institucional.
- b) Un representante del Sector Municipal.
- c) Un representante del Sector Privado.
- d) Un representante del Sector Académico, de Formación y Capacitación.
- e) Un representante del Sector Grupos Organizados.

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

Quienes integran la Secretaría elegirán de su seno un Director Ejecutivo.

2.2.7 Funciones y atribuciones de la Secretaría Técnica

Le corresponde a la Secretaría Ejecutiva las siguientes funciones:

- a) Desarrollar la incidencia para el logro de los acuerdos del Consejo de Competitividad y la Agenda de Competitividad Regional.
- b) Monitorear los acuerdos celebrados por el Consejo con el Gobierno Central y los Gobiernos Locales, para la implementación de su propuesta de estrategia de competitividad intersectorial para la Región, y evaluar el avance de los planes de acción y el logro de las metas acordadas.

- c) Proponer las acciones correctivas y medidas necesarias para alcanzar la implementación de los planes de acción y metas fijadas para la implementación de la estrategia de competitividad intersectorial para la Región.
- d) Elevar al Consejo los resultados del seguimiento y monitoreo de la implementación de la estrategia de competitividad intersectorial para la Región, así como la propuesta de acciones correctivas y medidas necesarias para el logro de los planes y metas propuestas.
- e) Las demás que el Consejo Pleno le designe.

2.2.8 Funciones y atribuciones de la Dirección Ejecutiva

La persona que ejerza la dirección tendrá las siguientes funciones:

- a) Proponer la agenda de las sesiones.
- b) Convocar a la Secretaría Ejecutiva y presidir sus sesiones.
- c) Velar porque se cumplan las decisiones y acuerdos adoptados por la Secretaría Ejecutiva.
- d) Organizar el trabajo de la Secretaría Ejecutiva.
- e) Proponer las medidas necesarias para el buen funcionamiento de la Secretaría Ejecutiva.
- f) Coordinar con el Comité Técnico la orientación, análisis, evaluación, recomendaciones e informes técnicos que le solicite la Secretaría Ejecutiva del Consejo, o estime necesario para que la Secretaría Ejecutiva cumpla adecuadamente con sus funciones.
- g) Cumplir con los encargos que le asigne la Secretaría Ejecutiva del Consejo Pleno.
- h) Las demás que el Consejo le designe.

2.2.9 Elección de los miembros para conformar el Consejo de Competitividad y la Secretaría Técnica en la Zona Alta de la Región Chorotega.

Se procede con la elección de los miembros de manera voluntaria según sector que represente.

3. Requerimientos para la implementación de un modelo de negocios para la Región.

1. Finalidad de la Propuesta.

Contribuir al crecimiento del bienestar y el desarrollo económico de la población de la Región, mediante el fortalecimiento de su desarrollo empresarial, a través de la explotación de sus principales oportunidades de negocios, en coherencia con su vocación regional.

2. Propósito.

Identificación de las principales oportunidades estratégicas de negocios existentes y potenciales¹ en la Región con potencial de desarrollo y que generen crecimiento económico en el corto, mediano y largo plazo. Además de evaluar su impacto en la generación de fuentes de empleo.

3. Objetivos.

3.1. Objetivo general.

Hacer una propuesta de valor que impulse el dinamismo y desarrollo de los negocios en la Zona Alta de Guanacaste, considerando los recursos y actividades claves de la región y potenciando sus capacidades y ventajas comparativas, de modo de tal que se incrementen o se creen nuevas fuentes de ingresos sustentables y rentables, así como una mejora en la calidad de vida de los habitantes de la región.

¹ Es importante contemplar la posibilidad de desarrollar nuevas actividades comerciales y económicas que potencialicen la región o en su efecto, aquellas que existan pero necesitan fortalecer su cadena de producción y puedan generar mayor valor agregado.

3.2. Objetivos específicos.

3.2.1. Identificar las oportunidades de negocios con un mayor impacto económico y social en la región para cada una de las siguientes actividades: (se debe indicar cuales actividades generan mayor empleo y beneficia la estructura productiva)

3.2.2. Especificar cuáles son las demandas puntuales para las oportunidades identificadas, así como estimar el volumen e impacto económico para la región en el corto, mediano y largo plazo.

3.2.3. Validar las oportunidades identificadas con los actores competentes en cada uno de los sectores relevantes de la región,

3.2.4. Definir los actores relevantes que deben estar involucrados en la ejecución de las acciones conducentes al éxito de cada una de las propuestas, así como la manera en que deben estar articuladas entre ellas.

3.2.5. Identificar las condiciones requeridas para el logro de las oportunidades, así como los riesgos asociados a la implementación de las mismas. Trazar una ruta crítica para el logro de las oportunidades identificadas.

3.2.6. Para cada una de las oportunidades identificadas y validadas, elaborar un perfil que contenga –para cada una de ellas – una síntesis de la información relevante para la implementación operativa de las mismas.

A continuación la siguiente imagen sirve de guía para determinar la ficha técnica y estrategia para cada una de las oportunidades de negocio clasificadas por sector:

Ficha técnica y estrategia para cada una de las oportunidades de negocio clasificadas por sector. Cada ficha técnica debe componerse de los siguientes puntos:

Sección	Descripción
Justificación	Justificación de la selección de las actividades productivas y de servicios de la región.
Cadena de valor asociada a la propuesta	Posibilidad de generar negocios correspondientes a las demandas locales y las que se consideren como necesarias para impulsar otros sectores emergentes.
Actores involucrados	Identificar los actores que desarrollarían la actividad, así como los entes públicos y privados que podrían involucrarse en el desarrollo de la misma.
Beneficios y riesgos esperados	Detallar beneficios y riesgos tangibles tanto para el negocio, como para el sector y la región.
Umbral de innovación	Incluir indicadores correspondientes a varias categorías (Organizacional, Gestión del conocimiento, Articulación).
Estimación de impacto económico	Estimación del impacto económico en la región en el corto, mediano y largo plazo.
Ruta crítica	Estrategia de implementación para el desarrollo de la actividad propuesta.

Fuente: MEIC.

4. Síntesis del entorno del Modelo de Competitividad Regional:



Fuente: MEIC