



**ESTADO
DE LA NACIÓN**

Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible 2022

Investigación de base

Estudios de caso sobre los modelos de gestión de las principales instituciones que atienden el desarrollo productivo en Costa Rica

Investigadora:
Silvia Solano Mora

San José | 2022



354.27
S684e

Solano Mora, Silvia

Estudios de caso sobre los modelos de gestión de las principales instituciones que atienden el desarrollo productivo en Costa Rica / Silvia Solano Mora. -- Datos electrónicos (1 archivo : 533 kb). -- San José, C.R. : CONARE - PEN, 2022.

ISBN 978-9930-618-35-6

Formato PDF, 29 páginas.

Investigación de Base para el Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible 2022 (no. 28)

1. DESARROLLO SOCIAL. 2. DESARROLLO ECONÓMICO. 3. COSTA RICA. I. Título.



Índice

Descargo de responsabilidad	4
Presentación	4
Antecedentes	5
Metodología y fuentes de información	6
Análisis de los modelos de gestión	7
Competencias legales de COMEX, PROCOMER, MEIC y MAG	7
Modelo de gestión de las instituciones en estudio	9
COMEX.....	13
PROCOMER	14
MEIC	16
MAG.....	19
Análisis comparativo entre las instituciones en estudio	22
Conclusiones.....	23
Bibliografía	24
Anexos.....	27

Abreviaturas

- Banco Central de Costa Rica (BCCR)
- Banco Nacional de Costa Rica (BNCR)
- Centro Nacional de Abastecimiento (CENADA).
- Certificados de abono tributario (CAT).
- Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE).
- Comité Técnico Sectorial Agropecuario (COTECSA).
- Comités Sectoriales Regionales Agropecuarios (CSRA).
- Consejo Agropecuario Nacional (CAN).
- Consejo Nacional de Clubes 4S (CONAC).
- Consejo Nacional de Producción (CNP).
- Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME).
- Federación Nacional de Asociaciones de Consumidores (FENASCO).
- Instituto de Desarrollo Agrario (IDA).
- Instituto de Desarrollo Rural (IDA).
- Instituto de Desarrollo Rural (INDER).
- Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).
- Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria (INTA).
- Instituto Nacional de Seguros (INS).
- Los Comités Sectoriales Locales (COSELES).
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).
- Ministerio de Comercio Exterior (COMEX).
- Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ).
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC).
- Ministerio de Planificación (MIDEPLAN).
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (MREC).
- Oficina Nacional de Semillas (ONS).
- Política de Desarrollo Productivo (PDP).
- Programa de Mercado Agropecuario (PIMA).
- Programa Estado de la Nación (PEN).
- Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER).
- Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA).
- Servicio Fitosanitario del Estado (SFE).
- Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento (SENARA).
- Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA).
- Unión Nacional de Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios Costarricenses (UPANACIONAL).
- Ventanilla única de comercio exterior (VUCE).
- Ventanilla única Inversión (VUI).

Descargo de responsabilidad

Esta Investigación se realizó para el *Informe Estado de la Nación 2021*. El contenido de la ponencia es responsabilidad exclusiva de su autor, y las cifras pueden no coincidir con las consignadas en el *Informe Estado de la Nación 2021* en el capítulo respectivo, debido a revisiones posteriores. En caso de encontrarse diferencia entre ambas fuentes, prevalecen las publicadas en el Informe.

Presentación

El presente documento es una ponencia que lleva por nombre: “Estudios de caso sobre los modelos de gestión de las principales instituciones que atienden el desarrollo productivo en Costa Rica” dirigida por Silvia Solano, investigadora principal del estudio. Esta investigación analiza con detalle cuatro instituciones que promueven el desarrollo productivo del país: PROCOMER, COMEX, MAG y MEIC.

A continuación, se detallan las principales preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las diferencias en los modelos de gestión de las principales instituciones que atienden el desarrollo productivo en Costa Rica?
- ¿Cuáles son las principales objetivos y competencias que las leyes encomiendan a las entidades incluidas en el estudio?
- ¿Cómo se organizan las relaciones entre los ministerios y la constelación de órganos adscritos?
- ¿Cuáles son las instancias de coordinación institucional existentes entre las instituciones incluidas en el estudio?
- ¿Cuáles son las principales diferencias en la dotación de recursos técnicos entre las entidades?
- ¿Qué factores o cuellos de botella limitan la gestión de las principales funciones en estas instituciones?

Esta ponencia forma parte de una nueva línea de investigación del Programa Estado de la Nación denominada “Análisis de la institucionalidad que atiende el sector productivo en Costa Rica”, la cual formará parte del capítulo Oportunidades, Estabilidad, y Solvencia del Informe Estado de la Nación 2022.

Es importante mencionar que adicionalmente a esta ponencia, el Informe Estado de la Nación está desarrollando un estudio con visión global sobre las capacidades del sistema institucional que atiende el desarrollo productivo, en el cual se incluyen más de cuarenta instituciones públicas. Esta investigación se encuentra en desarrollo y los hallazgos serán presentados en próximos talleres.

Antecedentes

Las transformaciones que se han dado en el país con respecto a la apertura del sector exportador, como lo es el surgimiento del sector agrícola de exportación no tradicional, el establecimiento de inversión extranjera directa de manufacturera bajo el régimen de zonas francas; y el auge en la exportación de servicios, han venido acompañadas de cambios en la institucionalidad que ha permitido impulsar políticas de apertura comercial y de fomento a la atracción de inversión extranjera directa. (PEN, 2016)

El incremento de las exportaciones en los últimos años, evidencia que las políticas de fomento al sector exportador siguen dando resultados exitosos, para año 2021 las exportaciones tuvieron un alza de 24% en relación con el 2020, el mayor crecimiento de los últimos 15 años en el país. (COMEX, 2022)

Esta transformación productiva que ha tenido el sector exportador se le conoce como la “Nueva Económica”, mientras que, a los sectores de producción agrícola tradicional de exportación, de mercado interno y la industria manufacturera tradicional, cuya producción está dirigida principalmente al mercado interno se le llama la “Vieja Económica”. Con respecto a esto el sector exportador ha experimentado una consolidación, no así la “Vieja Económica”, que no ha contado con el establecimiento de políticas de fomento del desarrollo productivo interno, ni reformas institucionales que fortalecieran las capacidades de las entidades encargadas del desarrollo productivo interno del país.

Además, la falta de desarrollo de capacidades locales se ha convertido en un obstáculo para que las empresas nacionales mejoren su competitividad y su productividad, pues no se cuenta con las condiciones de absorción y desarrollo de tecnología. A lo anterior se agrega la necesidad de una gobernanza coordinada entre instituciones del sector público, sector privado y la academia que permitan el fomento articulado del desarrollo productivo. (PEN, 2016)

Se han realizado esfuerzos importantes como lo es la definición de la Política de Desarrollo Productivo (PDP) liderada por el MEIC, cuya visión se enfoca en un replanteamiento del modelo productivo que requiere alcanzar el país al año 2050, considerando el modelo de gobernanza requerido para lograr la integración de la economía interna y la consolidación de la externa para así impulsar el crecimiento económico del país, sin embargo a la fecha no se ha iniciado la implementación de dicha política.

Ahora bien, el Informe del Estado de la Nación señala datos importantes del desarrollo productivo, entre ellos que el 78,8% de la producción que se genera en Costa Rica proviene de empresas de capital mayoritariamente nacional, además la mayor parte de la producción del país se concentra en la GAM; seis cantones concentran el 51% del valor agregado: San José (27,4%), Alajuela (9%), Heredia (4,4%), Desamparados (4%), Cartago (3,7%) y Santa Ana (2,5%). (PEN, 2021)

Con respecto al parque empresarial costarricense el 93,3% son micro, pequeños y medianos negocios que aportan 30,9% al empleo del país, el 70% de las PYME son microempresas, el 15,8% son mediadas y el restante pequeñas, la mayoría de PYME (43,6%) se desarrollan en el sector de servicios, un 39,6% en comercio y el restante en industria. (MEIC, 2022)

Dado este panorama, el objetivo de esta ponencia es comprender las principales diferencias en los modelos de gestión de las principales instituciones que atienden el desarrollo productivo en Costa Rica.

Metodología y fuentes de información

Para el desarrollo de esta investigación se definieron cuatro instituciones que contribuyen con el desarrollo productivo del país.

Se inició el análisis partiendo del marco normativo, para ello se analizaron las leyes constitutivas de cada institución y el reglamento del poder ejecutivo, esto con el fin de clarificar las diferentes atribuciones que por ley tiene cada institución en estudio.

Posterior se analizó el modelo de gestión de cada institución a través de la revisión detallada de documentos institucionales como lo son:

- Informes de gestión de los últimos 3 años.
- Memorias institucionales del último año.
- Presupuestos institucionales.
- Informes de evaluación anual.
- Plan estratégico vigente de las instituciones.
- Información sobre procesos institucionales.
- Información del Catálogo Nacional de Trámites.
- Política Nacional de Desarrollo Productivo 2018-2050.
- Política Nacional de Empresariedad 2018-2030.

Además, se tomó como referencia importantes informes que abordan la temática de desarrollo productivo entre estos:

- Informe Estado de la Nación. Capítulo 3: Nuevas herramientas para una política de desarrollo productivo en Costa Rica. (PEN, 2021)
- Gobernanza y desempeño exportador de los servicios modernos en América Latina. (Cepal, 2020)
- Gobernanza pública en Costa Rica. (OECD, 2020)
- El proceso de ingreso de Costa Rica a la OCDE. (Academia de Centroamérica, 2018)
- Vigésimosegundo Informe Estado De La Nación En Desarrollo Humano Sostenible. (PEN, 2015)
- La institucionalidad de sector agropecuario costarricense. (PEN, 2013)

Análisis de los modelos de gestión

Competencias legales de COMEX, PROCOMER, MEIC y MAG

Primeramente, es importante comprender el marco de constitución de cada una de las instituciones en estudio y las atribuciones que la ley les da. Es importante indicar que el Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo (Decreto ejecutivo 38536, 2014) asigna como entidades rectoras de diferentes sectores a tres de las instituciones en estudio, en el cuadro 1 se observa la atribución de rectoría, además de las atribuciones que se estipulan en la ley de constitución de cada entidad.

Cuadro 1

Principal atribución de las instituciones en estudio

Institución	Atribución de rectoría según reglamento poder ejecutivo	Atribución según ley de constitución
COMEX	Ente rector del sector de comercio exterior	Responsable de definir y dirigir la política comercial externa y de inversión extranjera del país
PROCOMER	No es ente rector	Promover las exportaciones costarricenses, además de apoyar técnica y financieramente a COMEX para administrar los regímenes especiales de exportación
MEIC	Ente rector de economía, industria, comercio y turismo	Responsable de fomentar el comercio interno por medio del sistema de comercialización, además de participar en la formulación de la política económica del Gobierno y en la planificación nacional en los campos de su competencia
MAG	Ente rector del sector agropecuario y rural	Encargado de promover el desarrollo agropecuario a partir de la investigación y de la extensión agrícola, con objetivos socioeconómicos, de acuerdo con las necesidades del productor agropecuario

Fuente: Elaboración propia con información tomada de (Ley N°7638), (Decreto Ejecutivo 40863, 2018) y (Ley N° 6054, 1977).

Si bien el reglamento del Poder Ejecutivo le otorga al MEIC la rectoría de economía, industria, comercio y turismo en la realidad esta institución es más responsable de los sectores de economía, comercio e industria no así de turismo ya que este sector en específico lo ha abordado el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) como una rectoría temática, por lo que en primera instancia este reglamento no refleja la realidad del sector.

Es relevante también indicar que mientras COMEX es ente rector del sector comercio cuyo alcance está limitado a fortalecer política comercial externa, el MEIC tiene a cargo la rectoría de economía, comercio, industria y turismo, que son temáticas amplias y no está definido el abordaje de la rectoría del MEIC sobre estos sectores, tampoco la normativa deja claro cuál debe ser el vínculo con demás instituciones involucradas en el sector para lograr el fomento del desarrollo productivo del país.

Con respecto al MAG es el ente rector del sector agropecuario, que según la Ley de Fomento a la Producción Agropecuaria FODEA y Orgánica del MAG (Ley N° 7064, 2012) está conformado por todas las entidades o programas que realizan actividades en áreas específicas de la agricultura, la ganadería y la pesca marina, tales como:

- El Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- El Consejo Nacional de Producción (CNP).
- El Instituto de Desarrollo Agrario (IDA).
- El Servicio Nacional de Riego y Avenamiento (SENARA).
- El Programa de Seguro Agrícola del Instituto Nacional de Seguros (INS).
- Los programas de crédito agropecuario y los de crédito rural al pequeño agricultor del Sistema Bancario Nacional, del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo y de la Corporación Costarricense de Desarrollo S.A.
- Los programas de capacitación agropecuaria del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y de los centros educativos técnicos.
- Los programas agronómicos del Instituto del Café, de la Junta de Defensa del Tabaco, de la Liga Agrícola Industrial de la Caña de Azúcar, de CODESA y de la Asociación Bananera Nacional y demás instituciones similares que existan o se establezcan en el futuro.
- El Programa de Mercado Agropecuario y del Centro Nacional de Abastecimiento (PIMA-CENADA).
- El Fondo Nacional de Contingencias Agrícolas.

Dicha ley también indica cuáles son las principales funciones del ente rector, entre ellas destaca:

- Dirigir y coordinar el sector agropecuario.
- Presidir el Consejo Nacional Sectorial Agropecuario.
- Someter a conocimiento oportuno del Consejo Nacional Sectorial Agropecuario el Plan de Desarrollo Agropecuario.
- Aprobar en primera instancia el plan de desarrollo agropecuario.
- Nombrar grupos de trabajo o comisiones de alto nivel para el estudio de problemas específicos, cuando así se requiera.
- Identificar, establecer, impulsar y fortalecer la coordinación interinstitucional y regional, y demás mecanismos de coordinación que aseguren el cumplimiento de los objetivos del Sector.

- Aprobar o Improbar, con la recomendación del Consejo, el presupuesto de la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria.
- Establecer los lineamientos políticos de capacitación y adiestramiento para el sector agropecuario.
- Fomentar la diversificación de las exportaciones y la sustitución de las importaciones de los insumos y productos del sector.
- Fomentar la producción agropecuaria, para el mercado interno y para el mercado de exportación.
- Fomentar el desarrollo de la agroindustria y la industria rural, para lo cual creará los mecanismos necesarios dentro de los organismos del sector.

Como bien se puede apreciar el sector agropecuario está conformado por varias instituciones y programas, para la coordinación del sector la ley establece mecanismos de coordinación como el Comité Técnico Sectorial Agropecuario y la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA) la cual es una instancia de carácter sectorial, responsable de apoyar y asesorar al ministro rector, en la conducción eficaz y eficiente del desarrollo agropecuario nacional.

El marco normativo deja en evidencia que el sector agropecuario es amplio, indica claramente las instituciones que lo componen, sin embargo, no así la vinculación que tiene este sector con otros sectores como el de comercio exterior o el sector de economía, industria y comercio; al observar las funciones del ente rector del sector agropecuario es evidente que debe coordinar con otros entes rectores. El reglamento de la Ley N° 7064 indica que debe haber coordinación intersectorial cuando estén involucrados dos o más sectores en el cumplimiento de sus planes y programas, cuando exista duplicidad de funciones entre las instituciones pertenecientes y cuando sea necesario integrar a la sociedad civil y las entidades locales de los territorios en las tareas de gestión del desarrollo rural territorial, sin embargo la normativa vigente no establece los mecanismos de coordinación intersectorial que deben implementarse.

En el anexo 1 se muestra con detalle las atribuciones legales de cada una de las instituciones en estudio; una vez teniendo claro el marco de actuación de cada institución se procede a analizar los modelos de gestión.

Modelo de gestión de las instituciones en estudio

Esta investigación tiene como objetivo analizar los modelos de gestión de las cuatro instituciones en estudio, para ello es importante aclarar que se entiende por modelo de gestión la forma en como la institución organiza y combina los recursos con el propósito de cumplir sus objetivos. (Álvarez, 2017)

Para entender el modelo de gestión de las instituciones en estudio no solo es importante conocer las atribuciones estipuladas por ley sino profundizar en los servicios que brindan y en cómo se gestionan los recursos para para consecución de los resultados deseados.

Ahora bien, se procede a identificar los servicios que ofrecen cada una de las instituciones en estudio con la finalidad de determinar la población meta. En el siguiente cuadro se muestra la información.

Cuadro 2

Principales servicios brindados por las instituciones en estudio

Resultados y servicios	Público meta	Relación con otras instituciones
COMEX		
Fortalecimiento de la competitividad de Costa Rica mediante la modernización de sus puestos fronterizos terrestres	Empresas y personas vinculadas con comercio internacional	Dirección General de Migración y Extranjería
Generación de Contingentes: aplicación de aranceles preferenciales para garantizar un acceso mínimo a los mercados	Empresas importadoras	Dirección General de Migración y Extranjería
Acuerdos sobre facilitación del comercio	Empresas que se benefician con los acuerdos establecidos	Dirección General de Migración y Extranjería, MREC, PROCOMER
Registro de empresas: acreditar empresas como potenciales beneficiarios del servicio de "Ventanilla Única para Empresas" de la Dirección General de Migración y Extranjería	Empresas	Dirección General de Migración y Extranjería, PROCOMER, MEIC, MAG
Atracción de inversión extranjera	Empresas	CINDE, PROCOMER, MEIC
Otorgamiento de certificaciones	Empresas de la zona franca	PROCOMER
PROCOMER		
Formación al exportador: Brindar capacitaciones para impulsar la exportación	Empresas exportadoras o con potencial para exportar	COMEX, MEIC, CINDE
Encadenamiento para la exportación: Desarrollar en las pymes las capacidades necesarias para convertirse en suplidoras de empresas multinacionales que formen parte de las estructuras de abastecimiento y logística de clase mundial	Empresas PYMES	COMEX, CINDE, Cámaras empresariales, academia, MAG, MICITT
Promoción comercial: consolidación y promoción de nuevos exportadores	Empresas exportadoras	COMEX, CINDE, ITC
Información comercial: apoyar con estudios de mercado, estadísticas de exportación e importación, información logística y todo tipo de datos	Empresas exportadoras	COMEX, MEIC, CINDE

Resultados y servicios	Público meta	Relación con otras instituciones
comerciales que faciliten la toma de decisiones dentro de las empresas		
Simplificación y facilitación de trámites: Centralizar y agilizar los trámites de importación y exportación. <ul style="list-style-type: none"> • Ventanilla única de comercio exterior (VUCE) • Ventanilla única Inversión (VUI) 	Empresas	COMEX, Ministerio de Hacienda, BID, SIECA, BCCR, Red interamericana de ventanillas únicas de comercio exterior
Otorgamiento Marca País: licenciamiento de la marca país	Empresas	ICT, CINDE, MREC, COMEX, MCJ
Administración del régimen de zona franca	Empresas bajo el régimen de zona franca	COMEX, Ministerio de Hacienda
MEIC		
Registro y certificaciones de empresas PYMES	PYMES	CCSS, INS, PROCOMER, MAG
Registro de empresas de producción nacional	Personas empresarias de producción nacional	CCSS, INS, PROCOMER, MAG
Registro de perfil de emprendedores	Emprendedores	CCSS, INS, PROCOMER, MAG
Registro de Consorcios	Empresas	CCSS, INS
Registro de incubadoras y aceleradoras nacionales	Empresas	CCSS, INS, PROCOMER, MAG
Investigaciones por práctica Dumping, subvenciones, anti-elusión	Empresas o personas solicitantes de la investigación	COMEX
Evaluación de conformidad para muestras sin valor comercial	Empresas	-
Autorización de venta a plazo o cambios de proyectos inmobiliarios	Empresas	-
MAG		
Formación y capacitación	Personas agricultoras	MEIC, academia
Registro de pequeños y medianos productores agropecuarios	Productores agropecuarios	Ministerio de Hacienda
Registro de sustancias y organismos de uso agrícola (SFE)	Productores agropecuarios	MINAE, MEIC, COMEX
Solicitud y registro de importadores de vegetales y productos de origen vegetal (SFE)	Empresas agropecuarias y/o productores agropecuarios	MINAE, MEIC, COMEX
Registro de exportadores, empacadores, productores y	Empresas agropecuarias y/o productores agropecuarios	MINAE, MEIC, COMEX

Estudios de caso sobre los modelos de gestión de las principales instituciones que atienden el desarrollo productivo en Costa Rica

Resultados y servicios	Público meta	Relación con otras instituciones
comercializadores de productos de origen vegetal (SFE)		
MAG		
Registro de fincas orgánicas (SFE)	Productores agropecuarios	MINAE
Certificado y aprobación oficial para exportación e importación de productos y subproductos de origen animal (consumo humano) (SENASA)	Empresas agropecuarias y/o productores agropecuarios	MINAE, MEIC, COMEX
Permiso sanitario de exportación e importación (animales y productos o subproductos de origen animal para el Consumo Humano y / o Uso Industrial) (SENASA)	Empresas agropecuarias y/o productores agropecuarios	MINAE, MEIC, COMEX
Certificado de origen para exportar productos y subproductos de origen animal para consumo humano. (SENASA)	Empresas agropecuarias y/o productores agropecuarios	MINAE, MEIC, COMEX
Certificado de Libre Venta de Medicamentos Veterinarios y Productos Afines (SENASA)	Empresas agropecuarias y/o productores agropecuarios	MEIC
Permiso para Quemadas Agrícolas Controladas. (SENASA)	Productores agropecuarios	MINAE
Registro Sanitario de Productos utilizados en la Alimentación Animal. (SENASA)	Productores agropecuarios	
Certificado Sanitario de Exportación de Productos destinados a la Alimentación Animal. (SENASA)	Empresas agropecuarias y/o productores agropecuarios	MEIC, COMEX
Registro Sanitario de Establecimientos que fabrican, comercializan, fraccionan o almacenan medicamentos para uso veterinario y productos afines (SENASA)	Empresas agropecuarias y/o productores agropecuarios	MEIC
Inspección de uso de suelo. (Inta)	Productores agropecuarios	MINAE

Fuente: Elaboración propia con información tomada de las páginas web institucionales (PROCOMER, 2022), (COMEX, 2022), (MAG, 2022), (MEIC, 2022), (CNT, 2022).

A partir de la identificación de los resultados y servicios se determina que existe vinculación entre las instituciones en estudio para generar resultados y brindar servicios, incluso dichas instituciones comparten público meta, tal es el caso de PROCOMER y MEIC, ambos atienden a empresas PYMES, lo cual resulta interesante ya que el ente encargado de la promoción de estas

empresas es el MEIC, sin embargo, PROCOMER por su lado fomenta el emprendimiento y la capacidad exportadora de las PYMES.

De forma similar sucede con MEIC y MAG, ya que ambos sectores en si se traslapan, desde el MEIC se fomenta la comercialización y consumo de productos de carácter nacional, actividad que también en cierta forma realiza el MAG, pero con un público meta más enfocado al productor agropecuario.

Los servicios que ofrece el MAG están en gran medida vinculadas a sus órganos adscritos siendo estos ejecutores técnicos de requerimientos establecidos para cumplir con normativa tanto nacional como internacional, al igual que el MEIC los servicios que ofrece son más acciones ejecutoras y operativas dejando en segundo plano funciones de rectoría como lo son la conducción y la articulación del desarrollo productivo interno del país.

Una vez identificados los principales resultados y servicios por institución se procede a analizar la gestión de cada institución.

COMEX

COMEX es el ente rector del sector de comercio exterior, responsable de definir y dirigir la política comercial externa y de inversión extranjera del país, para cumplir con la rectoría designada Comex debe tener relación estrecha con otros ministerios, tal como lo indica las atribuciones en el artículo 2 de su ley de creación:

- Participar, con el **MEIC, el MAG y el Ministerio de Hacienda**, en la definición de la política arancelaria.
- Establecer mecanismos reguladores de exportaciones, cuando sea necesario por restricciones al ingreso de bienes costarricenses a otros países. Para ejecutar los mecanismos, COMEX podrá apoyarse en el **MEIC y MAG**, según el caso.
- Determinar, en consulta con el **Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto** y los ministros rectores de la producción nacional (**MEIC y MAG**), las represalias comerciales que se deriven de los acuerdos internacionales suscritos por Costa Rica.

Si bien en la normativa indica la necesidad de coordinación con otras instituciones, es importante destacar el trabajo conjunto y estratégico que desarrolla COMEX con PROCOMER y CINDE (empresa privada), existe una labor alineada y coordinada entre esta triada que ha permitido que COMEX se ocupe mayoritariamente de asuntos estratégicos para el posicionamiento del país, apoyándose técnicamente en PROCOMER quien es el brazo ejecutor de las políticas planteadas por COMEX. Dicha coordinación interinstitucional está amparada bajo en un convenio de cooperación suscrito entre las tres entidades cuyo objetivo es establecer una alianza para el diseño, ejecución y seguimiento de un programa de atracción de inversión extranjera y directa, que permita combinar y potenciar los recursos públicos y privados existentes. Los mecanismos de coordinación que han establecido van desde definición conjunta de metas hasta reuniones trimestrales de avance y seguimiento con las Juntas Directivas de CINDE y PROCOMER (Presidida por el ministro de COMEX). (OCEX, 2020)

La coordinación y articulación de estas tres instituciones ha permitido que sus esfuerzos sean reconocidos como un sector cohesionado y referente dentro de la administración pública, esto

a pesar de que no existe normativa que indique la obligación jurídica de esta alianza. (Gómez, Zolezzi, & Monge, 2018)

Otros niveles de coordinación de COMEX con otras instituciones se dan a través del Consejo Consultivo Exterior, el cual es presidido por el ministro o ministra de comercio exterior y es responsable de promover mecanismos de coordinación y cooperación entre el sector público y el sector privado, forman parte de este consejo el MEIC, MAG, MREC, cámaras de comercio e industria, UPANACIONAL, FENASCO, CINDE y PROCOMER.

A nivel de gestión interna COMEX cuenta con la Comisión Institucional de Control Interno (CCI), órgano colegiado conformado por colaboradores de múltiples áreas institucionales responsable de asesorar y recomendar a los jefes de COMEX las políticas institucionales en materia de control interno, además desde el año 2016 utilizan la plataforma de excelencia operativa (OPPEX) la cual les facilita tener un control sobre la gestión e indicadores de sus procesos.

Con respecto al cumplimiento de sus metas, COMEX tiene establecido metas que están directamente relacionadas con el Plan Nacional de Desarrollo como lo son el crecimiento sostenido de las exportaciones y el incremento de la inversión extranjera directa (IED) en el país, según el informe final de gestión 2022 ambas metas se superaron, en el caso del crecimiento de las exportaciones la meta se cumplió en un 108% y con respecto a la IED en un 118%. (COMEX, 2022)

Una de las gestiones más relevante de COMEX en los últimos años fue liderar la Plan de acción 2013- 2015 para la adhesión de Costa Rica a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), cuya ratificación se da en el año 2021, esto sin duda es un logro que impulsa el crecimiento y posicionamiento del país al garantizar el cumplimiento de estándares establecidos, además de elevar la calidad de las políticas y servicios públicos, lo cual ya tiene lugar con las reformas legales, administrativas y regulatorias que ha hecho el país durante el proceso de adhesión.

A nivel de estructura COMEX actualmente cuenta con 3 direcciones, 4 departamentos y 3 unidades staff para un total de 90 funcionarios, no tiene órganos adscritos. (Jiménez & Salas, 2020).

Con respecto al financiamiento de COMEX es por medio del presupuesto nacional, para este año 2022 corresponde a 8.163.156.484 colones, del cual 77% corresponde al programa política comercial externa y el restante a actividades centrales, (COMEX, 2022)

PROCOMER

PROCOMER, es un ente público no estatal, con autonomía operativa y financiera, gobernado por una Junta Directiva que mezcla representantes de gobierno y en su mayoría del sector privado, está presidida por el ministro o ministra de COMEX; este es el principal vínculo legal que une a ambas instituciones, su misión es promover y facilitar el comercio exterior y la inversión y aunque en primera instancia esto podría traslaparse con las funciones del ente rector en comercio exterior, ambas instituciones tienen claridad en sus roles y funciones y más bien tienen facilidad en coordinar acciones conjuntas enmarcadas en el cumplimiento de objetivos comunes.

Esta institución sin duda es el apoyo técnico para que se ejecute la política de comercio exterior, sus acciones diarias se han orientado a la creación de oferta exportable, la consolidación de oferta exportable, encadenamientos, simplificación de trámites y excelencia institucional; en el año 2016 realiza cambios importantes en su gestión con el fin de robustecer la presencia comercial del país, para ello se establecieron oficinas propias de PROCOMER en ciudades estratégicas aprovechando las oficinas en el exterior de COMEX y del MREC, esto representó un crecimiento pasando de tener 13 a 40 sedes¹ de promoción exterior. (PROCOMER, 2022)

El público meta son las personas empresarias exportadoras o con potencial exportador que se acercan a la institución buscando desde información básica hasta un acompañamiento para poder realizar trámites para exportación y encadenamientos, para ello la institución tiene claro que sus principales socios estratégicos son COMEX y CINDE, con estas instituciones trabaja conjuntamente para alcanzar objetivos establecidos, tal como se menciona en el apartado anterior.

Pero también desarrolla alianzas con otros ministerios, entes académicos y cámaras empresariales, tal es el caso del programa DESCUBRE, el cual es coordinada por COMEX, MAG y PROCOMER, de la mano con CINDE y el Sistema de Banca para el Desarrollo, este programa busca revalorizar la agricultura y la pesca como actividades sostenibles, además de promover la atracción de inversión en las zonas rurales y costeras del país.

Con respecto a la gestión de PROCOMER ha sido reconocida por 8 años como la mejor promotora de comercio exterior del mundo, según el ranking del *International Trade Centre (ITC)*, resaltando el liderazgo, resultados, recursos, procesos y servicio.

El modelo de gestión de PROCOMER se enfoca en definir estrategia a largo plazo, con metas tangibles alineadas al Plan Nacional de Desarrollo, que para el periodo 2019-2022 le atribuye al sector de comercio exterior nueve metas, de las cuales cinco corresponden directamente al quehacer de PROCOMER, según la memoria institucional para el año 2021 se logró el cumplimiento del 100% de estas metas, entre ellas: aumento de exportaciones de bienes y servicios, aumento de exportaciones de regiones Brunca, Chorotega y Pacífico Central, simplificación de procesos, aumento de encadenamientos productivos, descubrimiento de nuevas actividades con potencial exportador.

Al tener autonomía operativa se rige bajo el código de trabajo no por el servicio civil, lo cual le permite establecer su manual de puestos, lo que facilita generar condiciones para la retención y atracción del talento humano al poder ofrecer salarios competitivos en el sector, también tiene implementado el programa PROCOMER Innova, que fomenta la generación de ideas y facilita su implementación en todos los niveles de la institución, además cuenta con un CRM institucional que les permite tener un panorama de los clientes y sus necesidades para poder monitorear y evaluar el progreso de sus clientes hacia la exportación.

En aspectos de estructura organizacional, PROCOMER cuenta con 1 gerencia general, 13 direcciones y 3 unidades staff, para un total de 221 funcionarios, cada dirección tiene metas establecidas en la planificación anual operativa. (PROCOMER, 2022).

¹ China, Japón, Corea del Sur, España, Reino Unido, Italia, Holanda, Alemania, Región Nórdica, Rusia, Medio Oriente, Israel, Canadá, México, Estados Unidos (4), Guatemala, Honduras, El Salvador, Panamá, Nicaragua, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Perú, Chile, Costa Rica (13)

Con respecto al presupuesto es importante aclarar que PROCOMER se financia con presupuesto que proviene de la liquidación de la Corporación de la Zona Franca de Exportación S.A. y del Centro para la Promoción de las Exportaciones y de las Inversiones, además de aportes de los sectores exportadores e importadores, constituidos por las contribuciones obligatorias y donaciones aprobadas por la Junta Directiva.

Es importante indicar que existen dos convenios relevantes, el primero es el convenio PROCOMER- COMEX que establece que la Junta Directiva de PROCOMER debe destinar una parte de su presupuesto anual para brindar ayuda financiera a COMEX, considerando la disponibilidad de fondos y con base en la solicitud de apoyo financiero que presente COMEX, de igual forma el convenio COMEX- PROCOMER- CINDE firmado en el año 2010, indica que PROCOMER debe destinar de su presupuesto una única suma y fija anual de un US\$3.000.000, o su equivalente en la moneda nacional para CINDE en tramos trimestrales (COMEX, 2015). Teniendo claro lo anterior el presupuesto de ingresos de PROCOMER para este año 2022 es de 23.014.689.000 colones de los cuales destinará 3.099.653.000 colones al convenio PROCOMER- COMEX y 2.223.782.000 colones al convenio COMEX- PROCOMER- CINDE. (PROCOMER, 2022)

MEIC

El MEIC es el ente rector del sector de Economía, Industria, Comercio y Turismo (Decreto ejecutivo 38536, 2014), tiene como principal función fomentar el comercio interno por medio del sistema de comercialización, para estimular el consumo de los productos nacionales; su principal público meta son las personas empresarias.

Por su razón de ser el MEIC debe tener una vinculación con instituciones como PROCOMER y MAG, esto porque comparten la atención del público meta, mientras uno de los objetivos estratégicos del MEIC es fortalecer los emprendimientos y las PYMES, PROCOMER por su lado ofrece asesoramiento y encadenamientos para este mismo público, y en el caso del MAG si la PYMES tiene vinculación con el sector agrario es posible que requiera servicios brindados por los órganos adscritos del MAG. Sin embargo al analizar los servicios y resultados que genera el MEIC su acción está más enfocada en el registro y promoción de PYMES locales dedicadas a la industria y comercio, dejando el fomento de PYMES exportadoras a PROCOMER y de PYMES agrícolas a el MAG, esto se puede evidencia en la memoria institucional 2021, donde sus metas están asociadas principalmente al aumento de registro de empresas PYMES productivas. (MEIC, 2021)

Existen esfuerzo de coordinación interinstitucional importantes, un ejemplo de ello es el proyecto Rueda de Negocios, en el año 2020 se dio la primera Rueda de Negocios del sector agroalimentario cuyo objetivo era acercar la oferta de bienes de origen agrícola, pecuario, pesquero y avícola, (MAG) a la demanda de las agroindustrias nacionales (MEIC y PROCOMER).

Otro mecanismo de coordinación interinstitucional es la Comisión de mejora regulatoria la cual es un órgano colegiado presidida por el MEIC que busca regular los trámites y los requisitos de control de las actividades económicas para que no distorsionen las transacciones en el mercado interno ni en el internacional, dicha comisión está integrada por Ministerio de Salud, Ministerio

de Ambiente y Energía, representantes de las principales cámaras industriales, CRECEX y representantes del movimiento sindical.

Con respecto a la gestión interna el MEIC cuenta con 8 direcciones entre ellas la DIGEPYME que es la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa, cuya función es coordinar, promover y evaluar los programas de fomento y apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, así como el emprendedurismo nacional; el reglamento a la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, conforma el Consejo Nacional de Emprendimiento, el cual está conformado por representantes del MEIC, MICITT, MEP, INA, CONARE, Sistema de Banca para el Desarrollo, sector privado que tenga relación con PYMES y emprendedurismo, este reglamento a su vez nombra a la DIGEPYME como la Secretaría Técnica de dicho consejo.

Bajo el liderazgo de esta dirección en el año 2019 se elabora de la Política Nacional de Empresariedad 2030 (PNE) cuyo objetivo es generar mayores oportunidades para las personas costarricenses, mejorando el posicionamiento competitivo de los emprendimientos, dicha política se oficializa en el 2020 y su implementación y seguimiento está a cargo del MEIC, para ello la institución estableció un plan de acción 2019- 2022 este plan busca que al finalizar el año 2022 se logren cumplir al menos el 40% de las metas establecidas. (MIEC, 2018)

Esta política representa un avance importante en el fomento del desarrollo interno del país, sin embargo sigue estando en gran medida institucionalizada ya que de las 226 metas establecidas en el plan 138 están a cargo de direcciones y/o unidades del MEIC, el restante menciona que se realiza en coordinación con otras instituciones como PROCOMER, INAMU, IMAS, INTECO, MEP, INA y la academia, pero no se identifica con claridad la articulación con otros sectores como lo es el sector agropecuario, sector privado y la sociedad civil organizada que juegan un papel importante en la implementación de la política pública del país.

Con respecto a la estructura organizacional el MEIC está integrado por 234 funcionarios, se compone de 8 direcciones, 19 departamentos y 4 unidades staff y 4 órganos adscritos, los cuales se detallan a continuación:

Cuadro 3

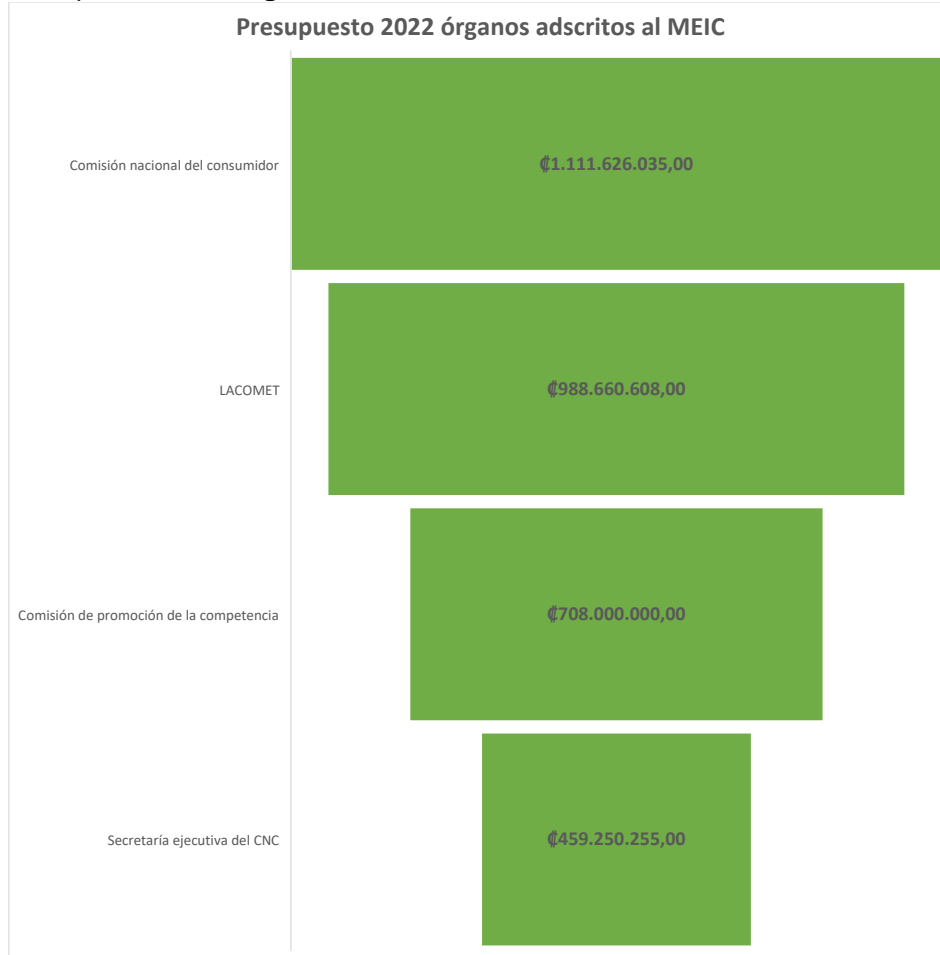
Órganos adscritos al MEIC

Órganos adscritos	Naturaleza jurídica	Fuente de financiamiento
Comisión nacional del consumidor Resolver las denuncias de los consumidores y funge como un Tribunal Administrativo	Desconcentración	Presupuesto Nacional
Comisión de promoción de la competencia Tutela y la promoción del proceso de competencia y libre concurrencia, investigando y sancionando las prácticas monopolísticas y otras restricciones al funcionamiento eficiente del mercado	Desconcentración	Presupuesto Nacional
LACOMET Garantizar trazabilidad de las mediciones que se ejecutan en el país hasta la realización de ellas acorde con lo establecido por el Sistema Internacional de Unidades	Desconcentración	Mixto
Secretaría ejecutiva del Consejo Nacional Para la Calidad Fijar los lineamientos generales del Sistema Nacional de Calidad	Desconcentración	Presupuesto Nacional

Fuente: Elaboración propia con información de (MIDEPLAN, 2017), (MEIC, 2022), (Ley N° 10103, 2022)

En términos de presupuesto, para este año el MEIC tiene asignado 15.586.504.066 colones de los cuales 21% son destinados a sus órganos adscritos, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 1
Presupuesto de los órganos adscritos al MEIC



Fuente: Elaboración propia con datos de (Ley N° 10103, 2022)

Si bien el MEIC tiene 4 órganos adscritos las funciones que estos realizan complementan su función al facilitar un comercio más equitativo, dichos órganos tienen funciones y roles definidos, sin embargo si se considera que las funciones rectoras conllevan planificación, conducción, normalización, investigación y evaluación (OIT, 2019), al ver los servicios y resultados del MEIC se puede inferir que es una institución más ejecutora y no tanto promotora del desarrollo productivo del país como su razón de ser lo indica, esto también se ve reflejado en el Informe de Políticas de fomento al desarrollo productivo en Costa Rica que indica que el país presenta un rezagado en la economía interna. (PEN, 2016)

MAG

El MAG es el ente rector del desarrollo agropecuario y rural, (Decreto ejecutivo 38536, 2014), encargado de formular y ejecutar las políticas públicas que guiarán el accionar de las diferentes instituciones y órganos del sector. Una de las principales particularidades del sector agropecuario es que está conformado por 12 instituciones públicas (MAG,

SFE, SENASA, INTA, ONS, CONAC, SEPSA, SENARA, INDER, INCOPECA, PIMA y CNP), la Ley de Fomento a la Producción Agropecuaria FODEA y Orgánica del MAG establece cinco principales mecanismos de coordinación del sector: el CAN, SEPSA, el Comité Técnico Sectorial Agropecuario (COTECSA), los Comités Sectoriales Regionales Agropecuarios (CSRA), y los Comités Sectoriales Locales (COSELES); de estos mecanismo el CAN es uno de los más importante ya es un órgano de consulta, asesoría y coordinación sectorial, y es ahí donde se presenta y se aprueba el Plan de Desarrollo Agropecuario y su presupuesto. (Decreto 37298, 2012)

Como se puede observar el tamaño de la institucionalidad del sector hace que el ministro rector tenga la responsabilidad de coordinar con 11 instituciones más las 5 instancia de coordinación establecidas por ley, lo cual hace que ejercer la rectoría sea compleja, aunado a esto la legislación permite que los jefes de las instituciones del sector no sean nombrados necesariamente por el ministro rector lo que puede hacer que el sector este fragmentado para la toma de decisiones complicado aún más la gestión.

Además, no existen modelos de inversión para la agricultura ni políticas públicas ajustadas a los requerimientos del sector lo que ha dificultado aún más la rectoría del sector.

Internamente el MAG se compone de 2 direcciones, 7 unidades staff, 7 departamentos, 8 oficinas regionales, además de 4 órganos adscritos y un total de 1727 funcionarios (incluyendo los órganos adscritos), en el siguiente cuadro se muestra la información de los órganos adscritos.

Cuadro 4
Órganos adscritos al MAG

Órganos adscritos	Naturaleza jurídica	Fuente de financiamiento
INTA Generación, innovación, validación, investigación y difusión de tecnología, en beneficio de la sociedad costarricense con proyección a la comunidad internacional	Desconcentración	Mixto
Consejo Nacional de Clubes 4S Fomento y mejor desarrollo de los programas propios de los Clubes 4-S de Niños y Niñas, Juventud y Mujer Rural de Costa Rica	Desconcentración	Préstamos, donaciones y subvenciones públicas y privadas
SENASA Garantizar que los productos, las sustancias farmacológicas, medicamentos biológicos de uso animal cumplan con la legislación vigente	Desconcentración	Presupuesto Nacional
Servicio Fitosanitario del Estado (SFE) Controla y regula el intercambio comercial de productos agrícolas tanto en la importación como para la exportación	Desconcentración	Mixto

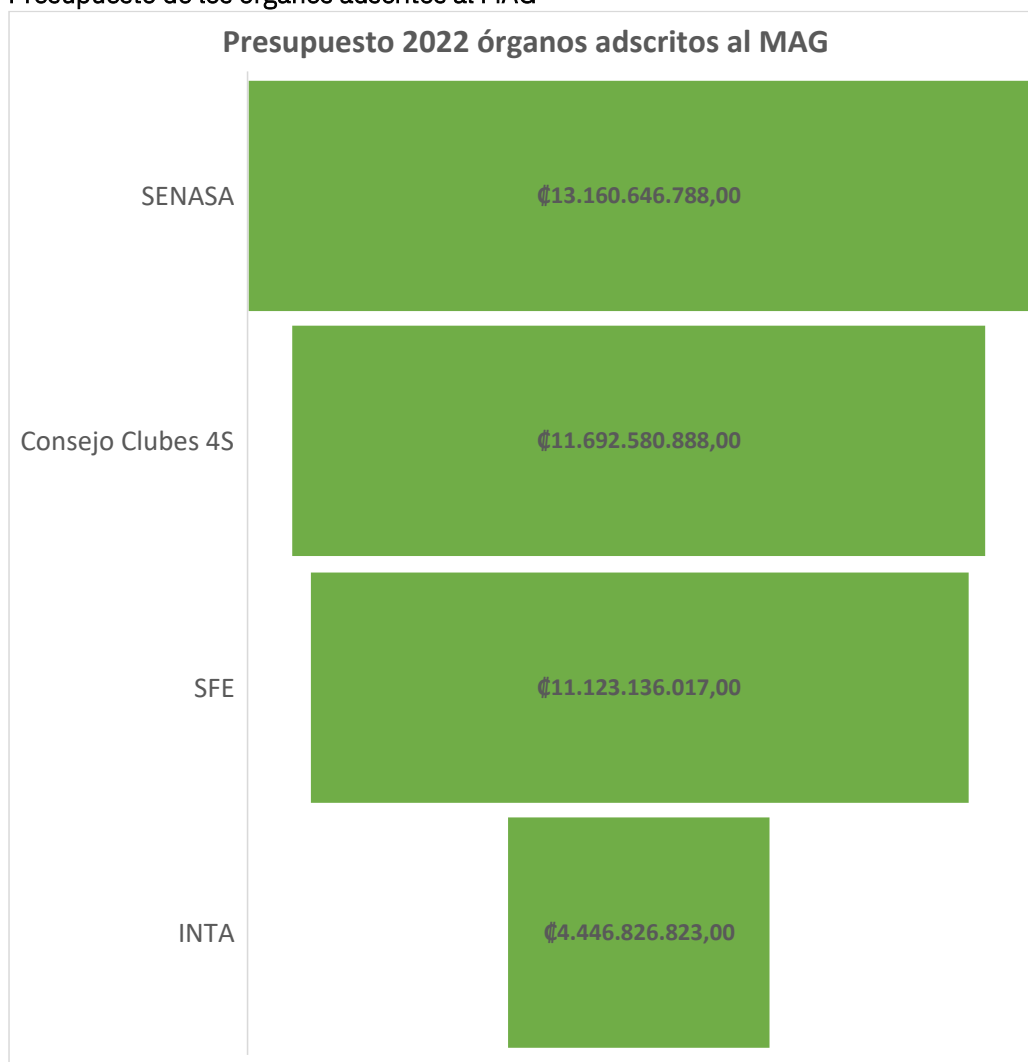
Fuente: Elaboración propia con información de (MIDEPLAN, 2017), (SENASA, 2022), (SFE, 2022), (INTA, 2022), (Ley N° 10103, 2022).

Es importante aclarar que la Junta de Fomento Agrícola y la Junta de Fomento Porcino eran órganos adscritos al MAG, pero en el año 2019 con la Ley N° 9668 fueron eliminados por inactividad.

El papel del ministerio en las instancias adscritas es variable, en el caso de INTA preside la Junta Directiva, mientras que en SENASA y SFE es un miembro más dentro de las juntas directivas.

Si bien la ley le otorga al MAG la rectoría del sector lo cierto es que con el pasar del tiempo esta se ha ido diluyendo, no solo por el tamaño de la institucionalidad del sector, sino también debido al posicionamiento técnico de sus entidades adscritas, dejando que el ente rector tenga poca injerencia en la toma de decisiones y en el alineamiento de agendas de trabajo conjuntas. Esto se ve reflejado incluso en la asignación de presupuesto, el MAG para este año cuenta con un presupuesto de 54.265.215.550 de colones; del cual el 74% está destinado a sus órganos adscritos, a continuación, el desglose.

Gráfico 2
Presupuesto de los órganos adscritos al MAG



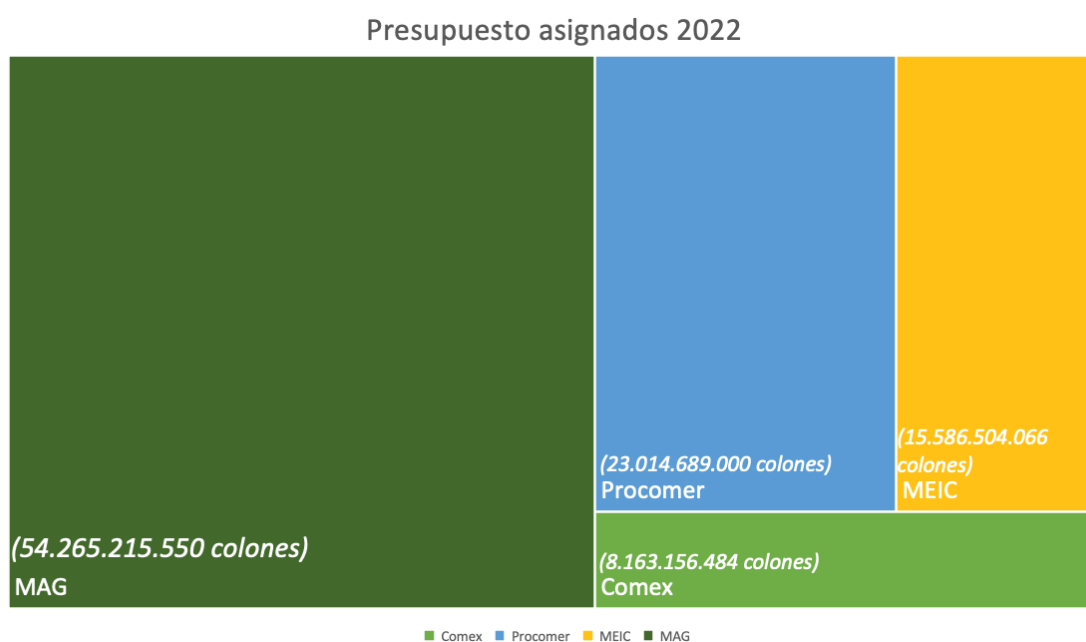
Fuente: Elaboración propia con datos de (Ley N° 10103, 2022)

Tanto SENASA como SFE fueron creados como instrumentos técnicos que permitieran cumplir con requerimientos y medidas sanitarias exigidas en su momento por ciertos mercados internacionales, lo cual limita la toma de decisiones del ente rector ya que se independiza la parte técnicas para responder a la normativa internacional. Así este sesgo técnico no necesariamente considera la política del sector agropecuario. (PEN, 2013)

Análisis comparativo entre las instituciones en estudio

Al realizar un análisis comparativo de los recursos presupuestarios de cada institución en estudio, se resalta que a pesar de que tres de las instituciones son rectoras en sectores sus presupuestos presentan importantes diferencias, siendo el MAG el ente que más presupuesto tiene asignado, a continuación, se muestra dicha comparación.

Gráfico 3
Presupuesto de las instituciones en estudio 2022

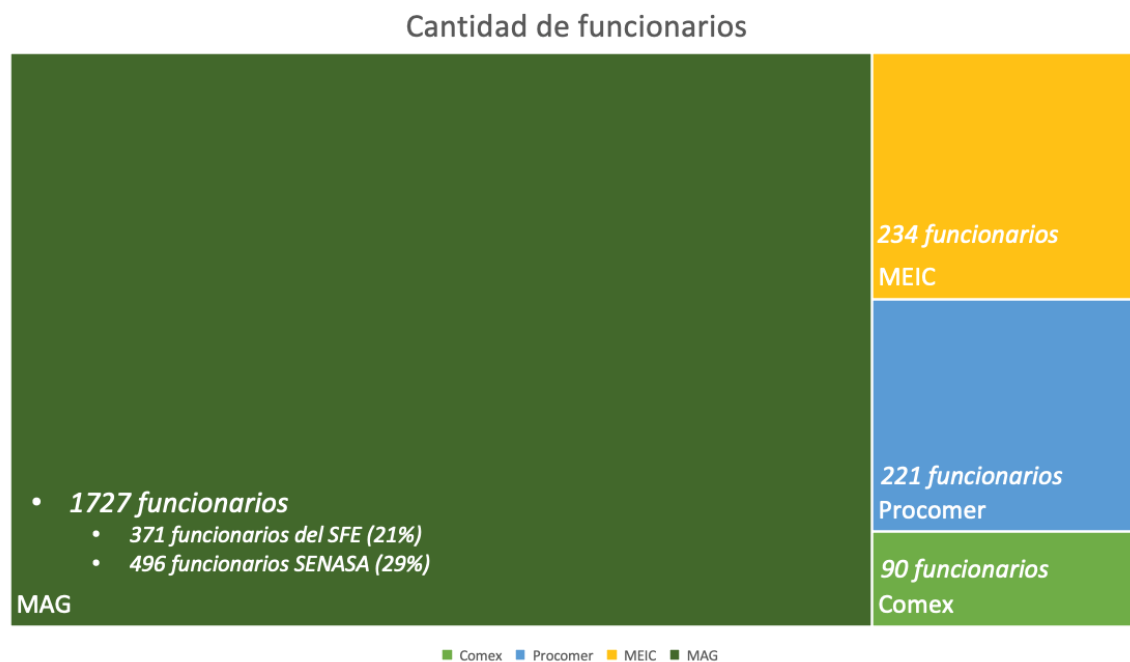


Fuente: Elaboración propia con datos de (Ley N° 10103, 2022).

El MAG destina 74% de su presupuesto a sus órganos adscritos, el MEIC un 21% y PROCOMER traslada un 14% de su presupuesto a entidades como COMEX y CINDE por acuerdos establecidos en convenios entre estas instituciones.

En términos de recursos humanos también existen importantes diferencias mostradas a continuación.

Gráfico 4
Cantidad de funcionarios por institución



Fuente: Elaboración propia con datos de (Ley N° 10103, 2022), (COMEX, 2022; MAG, 2022; MEIC, 2022; PROCOMER, 2022).

El MAG destina un 65% de su presupuesto para el pago de remuneraciones donde un 50% de funcionarios están agrupados en sus dos principales órganos adscritos. PROCOMER por su lado se ha convertido en una institución fuerte tanto en recurso económico como humano, maneja mayor presupuesto que entes rectores como MEIC y COMEX y ha tenido un crecimiento y posicionamiento en los últimos años que le ha valido el reconocimiento a la mejor promotora del mundo.

Conclusiones

En términos de rectoría queda claro que el MAG tiene una gran tarea sobre todo por el tamaño de la institucionalidad del sector, la complejidad de coordinación, la autonomía de las instituciones que conforman el sector, además de la interacción que debe tener tanto con el sector público como privado, lo que genera dificultad para ejercer la gobernabilidad y la rectoría correspondiente. Aunado a esto dos de sus órganos adscritos se han convertido en instituciones técnicamente fuertes que absorben parte importante de sus recursos.

Con respecto al MEIC su gestión sigue estando enfocada en la parte ejecutora, con resultados más orientados en su misma gestión y no así en la gestión y coordinación del sector como tal, no se evidencia con claridad la vinculación y establecimiento de metas conjuntas con otras instituciones en busca de establecer políticas que faciliten y promuevan el desarrollo interno del país.

La coordinación que puede ejecutarse entre instituciones para contribuir con el desarrollo productivo del país resulta relevante, para el caso específico de COMEX y PROCOMER se resalta la claridad de funciones y roles de manera que existe una evidente articulación que les ha permitido enfocar esfuerzos tanto en el posicionamiento estratégico del país como en parte técnica de la aplicación de las políticas de comercio exterior, es aún más interesante cuando se suma a la ecuación CINDE empresa privada que llega a complementar la promoción y el posicionamiento del país, sin duda el ejercicio de coordinación de esta triada es un esfuerzo necesario de resaltar y más aún cuando los resultados hablan positivamente de esta alianza.

Si bien existen esfuerzos relevantes que han permitido el crecimiento de ciertos sectores no se evidencia una visión integral del desarrollo productivo del país, estos esfuerzos han sido aislados sin existir una clara articulación intersectorial, ni políticas de fomento al desarrollo productivo que faciliten el establecimiento de modelos productivos que contemplen la inversión tanto para el sector agropecuario, sector comercio interno y externo.

Bibliografía

- Academia de Centroamérica . (2018). *El proceso de ingreso de Costa Rica a la OCDE*.
- Álvarez, L. F. (2017). *Modelo de Gestión*. Bogotá.
- CNT. (2022). *Cátalogo Nacional de Trámites*. Obtenido de <https://tramitescr.meic.go.cr/tramites/BuscarTramites.aspx>
- COMEX. (2015). *Oficio DM-COR-CAE-0246-2015*.
- COMEX. (2022). *Informe final de gestión*.
- COMEX. (2022). Obtenido de <https://www.comex.go.cr/>
- Decreto ejecutivo 38536. (2014). *Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo*.
- Decreto 37298. (2012). *Reglamento al Título Segundo de la ley N° 7064 "Ley de Fomento a la Producción Agropecuaria FODEA y Orgánica del Ministerio de Agricultura y Ganadería"*.
- Decreto Ejecutivo 40863. (2018). *Reglamento orgánico del Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=85882&nValor3=111197&strTipM=TC
- Gómez, A., Zolezzi, S., & Monge, F. (2018). *Gobernanza de la formulación e implementación de políticas públicas para las exportaciones de servicios modernos en Costa Rica*.
- INTA. (2022). <http://inta.go.cr/>.
- Jiménez, D., & Salas, D. (2020). *Informe de gestión 2019-2020*.
- Academia de Centroamérica . (2018). *El proceso de ingreso de Costa Rica a la OCDE*.
- Álvarez, L. F. (2017). *Modelo de Gestión*. Bogotá.
- CNT. (2022). *Cátalogo Nacional de Trámites*. Obtenido de <https://tramitescr.meic.go.cr/tramites/BuscarTramites.aspx>

- COMEX. (2015). *Oficio DM-COR-CAE-0246-2015*.
- COMEX. (2022). Obtenido de <https://www.comex.go.cr/>
- COMEX. (2022). *Informe final de gestión*.
- Decreto 37298. (2012). *Reglamento al Título Segundo de la ley N° 7064 "Ley de Fomento a la Producción Agropecuaria FODEA y Orgánica del Ministerio de Agricultura y Ganadería"*.
- Decreto ejecutivo 38536. (2014). *Reglamento Orgánico del Poder Ejecutivo*.
- Decreto Ejecutivo 40863. (2018). *Reglamento orgánico del Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=85882&nValor3=111197&strTipM=TC
- Gómez, A., Zolezzi, S., & Monge, F. (2018). *Gobernanza de la formulación e implementación de políticas públicas para las exportaciones de servicios modernos en Costa Rica*.
- INTA. (2022). <http://inta.go.cr/>.
- Jiménez, D., & Salas, D. (2020). *Informe de gestión 2019-2020*.
- Ley N°7638. (s.f.). *Crea Ministerio de Comercio Exterior y Promotora de Comercio Exterior*. Obtenido de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=25531&nValor3=27012&strTipM=TC
- Ley N° 7064. (2012). *Ley de Fomento a la Producción Agropecuaria FODEA y Orgánica del MAG*.
- Ley N° 10103. (2022). *PRESUPUESTO ORDINARIO Y EXTRAORDINARIO DE LA REPÚBLICA PARA EL EJERCICIO ECONÓMICO DE 2022*.
- Ley N° 6054. (1977). *Ley Orgánica del Ministerio de Economía, Industria y Comercio*.
- MAG. (2022). Obtenido de <http://www.mag.go.cr/servicios/index.html>
- MEIC. (2021). *Memoria Institucional*.
- MEIC. (2022). Obtenido de <https://www.meic.go.cr/meic/>
- MIDEPLAN. (2017). *Organigrama MAG*.
- MIEC. (2018). *Política Nacional de Empresariedad 2030*.
- OCEX. (2020). *Costa Rica: Éxito basado en la coordinación a largo plazo*.
- OIT. (2019). *Modelo de Gestión del SNE*.
- PEN. (2013). *El proceso de ingreso de Costa Rica a la OCDE*.
- PEN. (2013 de 2013). *La Institucionalidad del Sector Agropecuario Costarricense: evolución y efectos sobre el desarrollo del sector*.
- PEN. (2016). *Políticas de fomento al desarrollo productivo en Costa Rica*.
- PEN. (2021). *Informe Estado de la Nación*.
- PROCOMER. (2018). *Informe de estados financieros*.

PROCOMER. (2021). *Memoria Institucional* .

PROCOMER. (2022). Obtenido de <https://www.procomer.com/sobre-nosotros/servicios/>

SENASA. (2022). Obtenido de <http://www.senasa.go.cr/informacion/centro-de-informacion/institucion/informacion-administrativa/recursos-financieros-1/presupuesto-1/2022-1/presupuesto-aprobado-4>

SFE. (2022). *Servicio Fitosanitario del Estado*. Obtenido de <https://www.sfe.go.cr/SitePages/Inicio.aspx>

Anexos

Anexo 1

Principales competencias por institución según normativa

Instituciones	Atribuciones según normativa
PROCOMER	<p>Diseñar y coordinar programas relativos a exportaciones e inversiones.</p> <p>Apoyar técnica y financieramente al COMEX para administrar los regímenes especiales de exportación.</p> <p>Promover los intereses comerciales del país en el exterior y defenderlos.</p> <p>Administrar un sistema de ventanilla única de comercio exterior, que centralice y agilice los trámites de importación y exportación.</p> <p>Dar seguimiento a las estadísticas del comercio exterior, en coordinación con las instituciones competentes.</p> <p>Administrar bienes en fideicomiso y, en general, celebrar todos los contratos permitidos por las leyes, necesarios para cumplir con los objetivos y funciones de la Promotora.</p> <p>Diseñar y coordinar programas relativos a exportaciones e inversiones, con sujeción a las directrices que dicte el Poder Ejecutivo.</p> <p>Apoyar a la PYME exportadora y con potencial exportador, por medio de programas orientados a brindarle información, capacitación y promoción comercial para facilitar su acceso a los mercados internacionales. La ejecución de estos programas se coordinará con las entidades públicas y privadas sin fines de lucro, relacionadas con las exportaciones y las inversiones.</p> <p>(Ley N°7638)</p>
COMEX	<p>Definir y dirigir, la política comercial externa y de inversión extranjera incluso la relacionada con Centroamérica.</p> <p>Dirigir las negociaciones comerciales y de inversión, bilaterales y multilaterales, incluido lo relacionado con Centroamérica, y suscribir tratados y convenios sobre esas materias.</p> <p>Participar, con el MEIC, el MAG y Ministerio de Hacienda, en la definición de la política arancelaria.</p> <p>Representar al país en la Organización Mundial del Comercio y en los demás foros comerciales internacionales donde se discutan tratados, convenios y, en general, temas de comercio e inversión.</p>

Instituciones

Atribuciones según normativa

Establecer mecanismos reguladores de exportaciones, cuando sea necesario por restricciones al ingreso de bienes costarricenses a otros países.

Determinar, en consulta con el MREC y los Ministros rectores de la producción nacional, las represalias comerciales que se deriven de los acuerdos internacionales suscritos por Costa Rica, que serán ejecutadas en el país por los organismos competentes, según los procedimientos de ley y la materia en cuestión.

Dictar las políticas referentes a exportaciones e inversiones.

Otorgar el régimen de zonas francas, los contratos de exportación y el régimen de admisión temporal o perfeccionamiento activo y, cuando corresponda, revocarlos; según lo dispuesto en esta y en otras leyes o reglamentos aplicables.

Dirigir y coordinar planes, estrategias y programas oficiales vinculados con exportaciones e inversiones.

(Ley N°7638)

MAG

Mejorar las capacidades competitivas de las familias rurales de pequeños y medianos productores agropecuarios, la juventud rural y sus organizaciones, mediante la mejora en la productividad, el conocimiento y transferencia tecnológica, la diversificación productiva, el fortalecimiento agro empresarial, que posibilite su articulación a los mercados externos e internos y aumentar el acceso, uso y control de los recursos y servicios para mejorar la calidad de vida de los habitantes de los territorios rurales.

Fomentar y desarrollar la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional del país, mediante el apoyo de buenas prácticas de producción sostenible y orgánica en sistemas productivos familiares y comerciales, que contribuyan a la mejora en la calidad de vida de las familias rurales.

Impulsar el mejoramiento y sostenibilidad de la gestión institucional, mediante servicios que respondan a las necesidades de los ciudadanos y la institución.

Desarrollar las tecnologías de información y comunicación del MAG, mediante la interconexión e interoperabilidad, un modelo de datos y servicios integrados bajo el concepto de e-agricultura, que contribuya a brindar un servicio de calidad a sus usuarios.

Promover la articulación y coordinación interinstitucional de la gestión técnica y operativa del MAG, que propicien una gestión integrada de productos y servicios a los productores y sus organizaciones en los territorios rurales.

(Decreto Ejecutivo 40863, 2018)

MIEC

Fomentar el comercio interno por medio del sistema de comercialización, para estimular el consumo de los productos nacionales.

Instituciones

Atribuciones según normativa

Formular, dirigir y coordinar la política de precios, pesas y medidas, y de abastecimiento de mercado en el comercio interno.

Administrar la legislación mercantil.

Promover la integración económica con los países latinoamericanos y de otras regiones del mundo.

Fomentar la participación del país en exposiciones industriales comerciales y turísticas.

Representar al Gobierno en las reuniones y negociaciones comerciales de carácter nacional e internacional, en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.

(Ley N° 6054, 1977)

Fuente: Elaboración propia con información tomada de (Ley N°7638), (Decreto Ejecutivo 40863, 2018) y (Ley N° 6054, 1977)