

PLAN ESTRATÉGICO

SECTOR AUDIOVISUAL

Para una industria más competitiva

COSTA RICA 2015



GRUPO DE TRABAJO DEL SECTOR AUDIOVISUAL

Consultores: Angélica Murillo Pérez y Sebastián Murillo Pérez

Estrategia inicial: Roberto Artavia Loría

Edición: Anahí Moyano Larrea,
Jefa Unidad de Cultura y Economía del
Ministerio de Cultura y Juventud

Diseño: María Matamoros Elizondo

2015

INTRODUCCIÓN

El componente Cuenta Satélite de Cultura (CSC) de la Unidad de Cultura y Economía (UCE) del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), es el sistema de información estadística que visibiliza las principales características económicas de la cultura. Se construye en conjunto con el Banco Central de Costa Rica, el Instituto Nacional de Estadística y Censos, el Programa Estado de la Nación y el Consejo Nacional de Rectores. Hasta el momento, las mediciones incluyen siete de los trece sectores del campo cultural: Editorial, Educación Cultural y Artística, y Diseño, con datos disponibles para el período 2010-2012; Publicidad, Artes Escénicas y Música, con información para el período 2010-2013; y el Sector Audiovisual, del que presenta datos para los años 2010-2015. Los resultados están disponibles en el sitio web: si.cultura.cr.

Entre los principales indicadores generados se encuentra el PIB (Producto Interno Bruto) cultural o valor agregado de las actividades culturales. El aporte de los 7 sectores medidos para el año 2012 fue de ₡508.921 millones de colones (US\$ 1.012 millones de dólares), lo cual representa el 2,2% del PIB nacional. Este porcentaje es superior a la contribución que realiza la industria hotelera (1,9%), y al 2,1% que aportó la generación y abastecimiento de energía eléctrica. En 2012, la producción cultural de los 7 sectores ascendió en total a ₡901.211 millones de colones y se identificó a 32.799 personas ocupadas en actividades culturales.

En la medición del Sector Audiovisual son tomados en consideración los agentes que realizan las actividades económicas de los Subsectores: Cine y Video (incluye Animación Digital, Videojuegos y Multimedia), Radio y Televisión, Agencias de noticias y el Servicio de televisión por suscripción o cableras. La CSC permitió identificar que este sector, al año 2015, generó una producción de ₡293.800 millones de colones (US\$ 550 millones de dólares), un valor agregado de ₡130.085 millones de colones (US\$ 243 millones de dólares) y ocupó a 9.934 personas. Para ese mismo año se registraron 442 empresas y establecimientos pertenecientes a la industria audiovisual. Entre los indicadores no monetarios de la CSC también se contabilizaron para 2012, 26 cines con un total de 139 salas y 7.084.363 de asistencias de personas a salas de cine en Costa Rica.

Por su parte, la Encuesta Nacional de Cultura (ENC) constituye otro de los componentes de la UCE y se realiza en conjunto con el Instituto Nacional de Estadística y Censos. La ENC 2013, ejecutada con el apoyo del Programa Estado de la Nación, indaga aspectos relevantes del consumo de productos audiovisuales en el país vinculados con la televisión, la radio, el cine, los videos y los videojuegos. Entre algunos de sus principales resultados destacan:

- El 19,7% de la población de 12 años y más vio películas costarricenses en los últimos 12 meses (744.509 personas), siendo la televisión el medio que más utilizó para verlas (74,1%).
- El 28,9% de la población de 5 años y más jugó videojuegos en los últimos 30 días. Los dispositivos más utilizados por las personas de 12 años y más para jugarlos fueron las consolas (63,5%), seguidas por los celulares o teléfonos móviles (19,9%) y las computadoras (11,6%).
- El 43,9% de la población de 5 años y más que usó internet en los últimos 30 días (2.412.934 personas) lo hizo para ver o descargar películas o videos y el 38,6% jugó o descargó videojuegos (la segunda y tercera actividades culturales de mayor frecuencia realizadas en internet, después de escuchar o descargar música, con un 62,9%).

Entendiendo esta oportunidad que la economía creativa representa para el crecimiento económico y el desarrollo nacional; y para aportar al fortalecimiento del ecosistema emprendedor cultural, la UCE del MCJ promueve alianzas público-privadas (academia, empresa y gobierno) en procesos de constante diálogo, participación y consulta con los sectores culturales del país. En tal sentido, entre los meses de noviembre y diciembre de 2014 se realizaron dos talleres con expertos de Colombia y Uruguay, para conocer sus experiencias de asociatividad y competitividad, seguidos de cuatro talleres nacionales y como resultado se crearon dos Grupos de Trabajo para la competitividad de las industrias culturales de Costa Rica: uno del Sector Audiovisual y otro del Sector Música.

El Grupo de Trabajo del Sector Audiovisual, que actualmente reúne a 25 entidades, incluye a 7 instituciones del gobierno, 7 asociaciones y cámaras empresariales, 10 entes de la academia y una organización de la sociedad civil.

Estas son: Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (Centro de Cine) y UCE (ambas coordinadoras del Grupo), Viceministerio de Cultura y Sistema Nacional de Radio y Televisión (SINART), todas parte del Ministerio de Cultura y Juventud, Instituto Costarricense de Turismo (ICT), Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) y Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER); Asociación de Autores de Cine de Costa Rica, Asociación de Trabajadores Independientes de la Producción Audiovisual (ATIPAC), Cámara de Distribuidores y Exhibidores Cinematográficos de Costa Rica (CADEC), Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC) que incorpora a la Cámara de la Industria Audiovisual Costarricense (CAIAC), Cámara Nacional de Radio y Televisión (CANARTEL), Costa Rica Animation Holdings (CRAH) e International Game Developers Association (IGDA) Capítulo Costa Rica; Agencia Universitaria para la Gestión del Emprendimiento (AUGE) y Unidad de Gestión y Transferencia del Conocimiento para la Innovación (PROINNOVA), ambas pertenecientes a la Universidad de Costa Rica (UCR), Centro de Tecnología y Artes Visuales (CETAV) del Parque La Libertad (PLL) del MCJ, Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Programa Semilla y las Universidades Creativa, de Costa Rica, Estatal a Distancia (UNED), Latina y Veritas; así como la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE).

De manera participativa y con el acompañamiento del experto Roberto Artavia, se construyó un Plan Estratégico para la competitividad de la industria que se enriqueció con insumos de experiencias previas, fijándose el objetivo de lograr mayor participación de las empresas audiovisuales y sus productos en los mercados nacional e internacional, asociada con calidad y rentabilidad. El Plan se presentó a mediados de 2015 ante cerca de 200 asistentes. Posteriormente, a partir de un proceso de diálogo sectorial y con la guía de los consultores Angélica y Sebastián Murillo, se realizó una priorización de 6 proyectos del Plan y se conformaron primero seis y luego cinco comisiones para su implementación, modificando los nombres de los proyectos, los cuales finalmente quedaron de la siguiente manera: 1. Comisión Filmica, 2. Ley para el Fomento de la Industria Audiovisual Costarricense, 3. Programa de Incentivos, Estímulos y Fomento para la Industria Audiovisual Costarricense, 4. Indicadores del Sector Audiovisual (CSC y otros) y 5. Capacitación, Emprendimiento e Internacionalización.

CAPÍTULO 1

ACTA CONSTITUTIVA

PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA PAÍS DEL SECTOR AUDIOVISUAL

Este capítulo estipula el alcance y el objetivo de la propuesta, establece las y los participantes y el contenido de cada uno de los capítulos siguientes.

1.1 ACTA CONSTITUTIVA DEL PROYECTO: SECTOR AUDIOVISUAL

Tabla 1: Acta constitutiva del proyecto: Sector Audiovisual

ACTA CONSTITUTIVA DEL PROYECTO: SECTOR AUDIOVISUAL	
Nombre del proyecto:	Desarrollo de un plan estratégico para la mejora de la competitividad del Sector Audiovisual de Costa Rica.
Fecha de inicio: 29/01/2015	Posible fecha de finalización: 7/08/2015
Actores del proyecto:	<p>Actores interesados del Sector Audiovisual participantes: Gobierno: COMEX, ICT y PROCOMER; Centro de Cine, Viceministerio de Cultura, SINART y UCE del MCJ; Empresa: Asociación de Autores de Cine de Costa Rica, ATIPAC, CADEC, CAIAC, CAMTIC, CANARTEL, CRAH e IGDA Costa Rica; Academia: CETAV/PLL, UCR, UNED y Universidad Veritas.</p>  <p>El diagrama es un círculo dividido en tres segmentos: uno superior naranja etiquetado como 'Grupo de Trabajo (Gobierno/Empresa/Academia)', uno inferior izquierdo naranja etiquetado como 'Proyectos Prioritarios', y uno inferior derecho verde etiquetado como 'Plan Estratégico'. En el centro del círculo se encuentra el texto 'Competitividad SECTOR AUDIOVISUAL'. Flechas grises curvas rodean el círculo, indicando un ciclo de retroalimentación o un proceso continuo.</p>
Objetivo General:	Desarrollo de una estrategia para el mejoramiento de la competitividad del Sector Audiovisual. Definición de visión, misión, objetivos estratégicos y proyectos.
Objetivos Específicos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición del plan de trabajo de equipo para el plan estratégico. Entendimiento de los tópicos relacionados. 2. Entendimiento de la realidad del Sector. 3. Desarrollo de la estrategia del Sector. 4. Desarrollo del plan de control y seguimiento de la estrategia. 5. Desarrollo y presentación de conclusiones finales y documento final.
Factores Críticos de Éxito del Proyecto:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de un documento formal que describa el manifiesto de la estrategia en el tiempo estipulado. 2. Que los proyectos parte de la estrategia estipulen claramente la hoja de ruta a tomar para la mejora de la competitividad del Sector Audiovisual.

CAPÍTULO 2

ENTENDIMIENTO DE LA REALIDAD DEL SECTOR

En este capítulo se muestran los componentes del marco estratégico, incluyendo: oportunidades del sector, misión, visión, productos e infraestructura.

2.1 METODOLOGÍA DEL MARCO ESTRATÉGICO DEL SECTOR AUDIOVISUAL

El siguiente apartado describe las oportunidades del sector así como la misión, visión, productos e infraestructura. Dichos elementos se establecieron de manera grupal y en sesiones presenciales de trabajo. Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

2.2 OPORTUNIDADES

Las oportunidades son un factor interno y presentan aquellas ventajas que el ambiente del sector favorece. Estas son consideradas como potenciales proyectos del sector y desarrollados como tales en la sección del marco estratégico. Dentro de las oportunidades que existen en el Sector Audiovisual están:

- Expansión del mercado de entretenimiento en el mundo y en la región.
- Crecimiento de la capacidad de compra del segmento latino en USA y en la región.
- Crecimiento de la TV pública y de contenidos culturales, sociales y ambientales.
- Crecimiento de la diversidad de contenidos en el mercado internacional.
- Crecimiento de la comunicación multimedia en empresas y ONGs.
- Imagen del país como nación de paz, naturaleza y equidad social.
- Creciente aceptación del público de la producción audiovisual nacional.
- Capacidad de realizar trabajo remoto vías redes de informática.

2.3 MISIÓN

Somos un sector generador de contenidos de calidad, innovadores y con identidad, que tiene como objetivo lograr una industria audiovisual más competitiva y que sea reconocida como un actor importante para el crecimiento y el desarrollo del país.

2.4 VISIÓN

Para 2021 Costa Rica será una nación cuya creación cultural en contenidos audiovisuales de alta calidad, innovadores y creativos ha crecido significativamente, será un destino de alta productividad y calidad para las industrias audiovisuales y un centro de valor agregado para la realización de producciones internacionales.

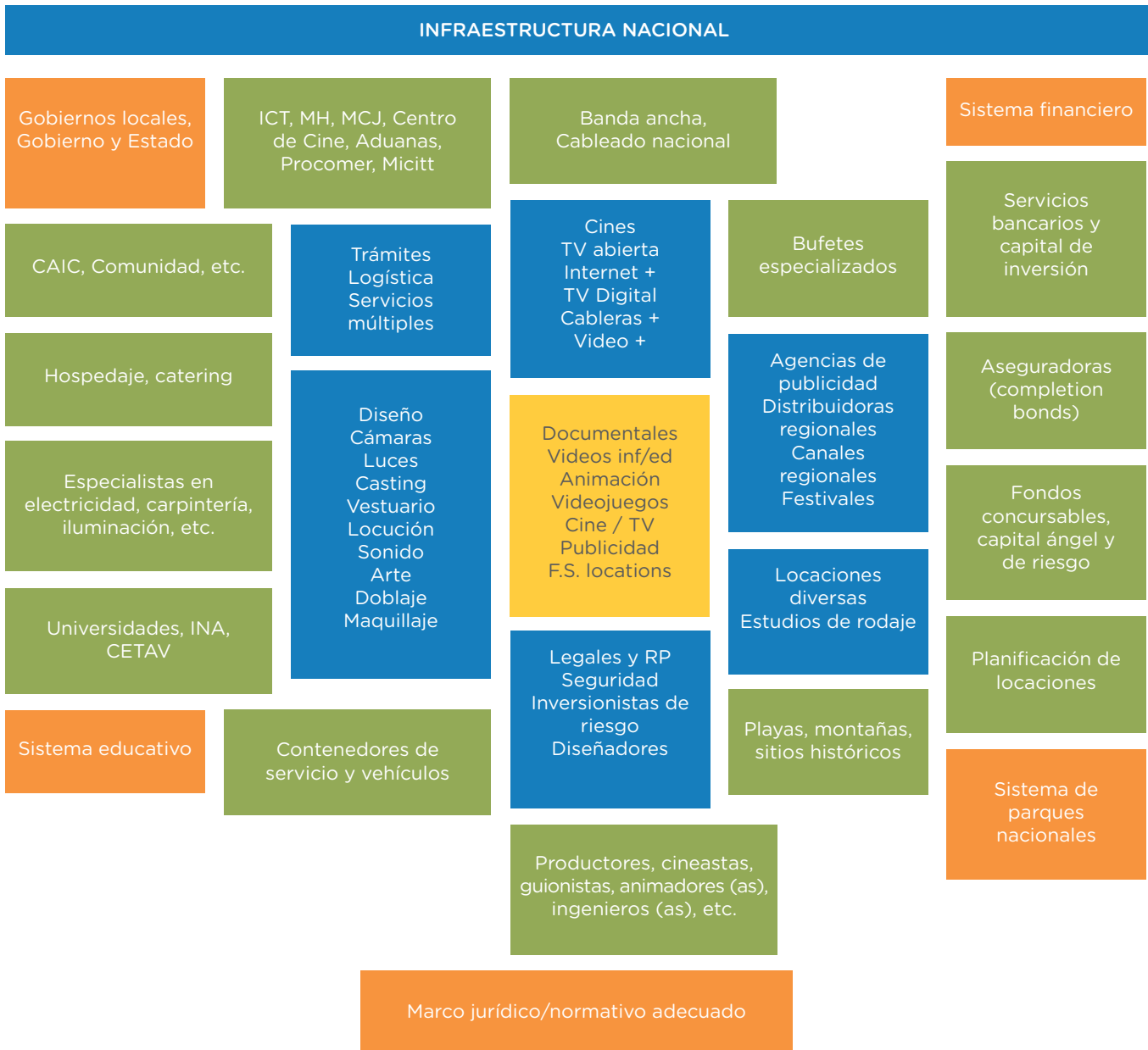
2.5 PRODUCTOS

- Documentales temáticos
- Videos informativos, educativos, etc.
- Diseños de programas y otros audiovisuales
- Animación Digital
- Series, programas de televisión y otros formatos
- Videojuegos
- Publicidad en formatos audiovisuales
- Largos y cortometrajes

2.6 INFRAESTRUCTURA NACIONAL DEL SECTOR AUDIOVISUAL

El siguiente gráfico describe los principales componentes de la infraestructura nacional del Sector Audiovisual incorporando los actores, servicios y productos más relevantes.

Gráfico 1: Infraestructura nacional del Sector Audiovisual



CAPÍTULO 3

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DEL SECTOR

El siguiente apartado establece los objetivos estratégicos. Los clasifica de acuerdo a cuatro perspectivas: financiera, participantes, procesos y aprendizaje.

3.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para el desarrollo de los proyectos estratégicos, se establecen cuatro perspectivas: financiera, participantes, procesos y aprendizaje.

Se pretende así establecer proyectos por perspectivas, con el fin de considerar un marco estratégico integral. Cada proyecto cuenta con indicadores que permiten medir las propuestas y determinar la efectividad sobre el plan estratégico.

Finalmente, se desarrolla una priorización de los proyectos. Cada proyecto incluye una comisión de trabajo que tiene un(a) líder, el cual monitorea su desarrollo y un(a) coordinador(a), que está al mando de coordinar las diversas tareas que se deben llevar a cabo para el cumplimiento del mismo. En la siguiente tabla se muestran los objetivos estratégicos clasificados por perspectivas y con sus respectivos indicadores.

Tabla 2: Objetivos estratégicos

Objetivo	Indicador
PERSPECTIVA FINANCIERA	
Para 2025 la industria nacional audiovisual deberá alcanzar una escala de valor agregado del orden de 1,6 billones de dólares (2% del PIB), lo que implica un crecimiento de 8 veces lo alcanzado en 2012 y un posicionamiento reconocido internacionalmente en la producción de audiovisuales en las categorías seleccionadas.	Tasa de crecimiento de las industrias relevantes relativo a la tasa de crecimiento de la economía nacional.
	Crecimiento relativo a la industria relevante a nivel centroamericano, mesoamericano y latinoamericano.
	Número de nuevos “productos audiovisuales” por período trimestral y anual.
PERSPECTIVA PARTICIPANTES (CLIENTES)	
Posicionar al país como: centro de producción en animación digital y videojuegos, centro de desarrollo de publicidad audiovisual, centro de producción de documentales temáticos y corporativos, centro de producción fílmica y de tv de alta calidad, productividad y destino de locaciones diversas y servicios de apoyo de alta productividad y calidad y centro de formación regional de la industria audiovisual.	Número de nuevas empresas por subsector, en la industria audiovisual agregada y monto de inversión.
PERSPECTIVA PROCESOS	
Desarrollo de incubadora y aceleradora multidimensionales de servicios múltiples, con apoyo de convenios y expertos internacionales.	Número de nuevas empresas por subsector, en la industria audiovisual agregada y monto de inversión.
	Número de empresas aceleradas que han reportado un aumento en su producción.
Desplegar una estrategia de atracción de inversión extranjera directa (IED) y promoción de exportaciones de la industria audiovisual.	Exportaciones por trabajador directo por subsector.
	IED atraída a la industria AV agregada y por subsector.
PERSPECTIVA APRENDIZAJE	
Consolidar el desarrollo y capacitación de capital humano de primera en los productos y segmentos escogidos.	Crecimiento del número de profesionales y técnicos en la industria audiovisual agregada y por subsector.
Fortalecimiento competitivo de los subsectores y empresas clave de la industria audiovisual.	Productividad (Valor agregado) por trabajador directo por subsector.

3.1.1 PROYECTOS ESTRATÉGICOS

En este ítem se presenta la lista de proyectos establecidos por el sector para el cumplimiento de los objetivos estratégicos anteriormente descritos. Dichos proyectos se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 3: Proyectos estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTO/ INICIATIVA
<p>Posicionar al país como: centro de producción en animación digital y videojuegos, centro de desarrollo de publicidad audiovisual, centro de producción de documentales temáticos y corporativos, centro de producción fílmica y de tv de alta calidad, productividad y destino de locaciones diversas y servicios de apoyo de alta productividad y calidad y centro de formación regional de la industria audiovisual.</p>	Comisión Fílmica
	Reporte del Sector Audiovisual que visibilice la industria (CSC y otros)
	Estrategia para la internacionalización del Sector Audiovisual
<p>Desarrollo de incubadora y aceleradora multidimensionales de servicios múltiples, con apoyo de convenios y expertos internacionales.</p>	Alianza público-privada en formación técnica y gestión empresarial/Incubadora/Aceleradora
<p>Desplegar una estrategia de atracción de inversión extranjera directa (IED) y promoción de exportaciones de la industria audiovisual.</p>	Comisión Fílmica
	Programa de Estímulos, Incentivos y Fomento
	Estrategia para la internacionalización del Sector Audiovisual
<p>Consolidar el desarrollo y capacitación de capital humano de primera en los productos y segmentos escogidos.</p>	Alianza público-privada en formación técnica y gestión empresarial/Incubadora/Aceleradora
<p>Fortalecimiento competitivo de los subsectores y empresas clave de la industria audiovisual.</p>	Ley para el Fomento de la Industria Audiovisual Costarricense
	Programa de Estímulos, Incentivos y Fomento

3.1.2 PRIORIZACIÓN DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS

En el apartado anterior se definieron los proyectos que se contemplan para alcanzar los objetivos estratégicos descritos. Estos proyectos requieren ser analizados mediante una serie de criterios que permitan establecer el orden de ejecución de los mismos y descartar aquellos que no son factibles. Para realizar este análisis, el sector estableció tres criterios:

1. Impacto estratégico: Permite determinar la generación de empleo, crecimiento del sector (PIB), aumento de consumidores del sector, visualización del sector, representatividad y diversidad del sector.

2. Costo de implementación: Se refiere a la parte económica del proyecto. Cuanto menor sea su costo de implementación, mejor va a ser la iniciativa.

3. Duración: Determina qué tan largo será el tiempo de desarrollo del proyecto. Cuanto menos se dure desarrollando la propuesta, mejor será la misma.

Una vez realizado el análisis de los proyectos estratégicos de acuerdo con estos tres criterios, se logra obtener la priorización de proyectos a ejecutar. Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

Tabla 4: Priorización de los proyectos estratégicos

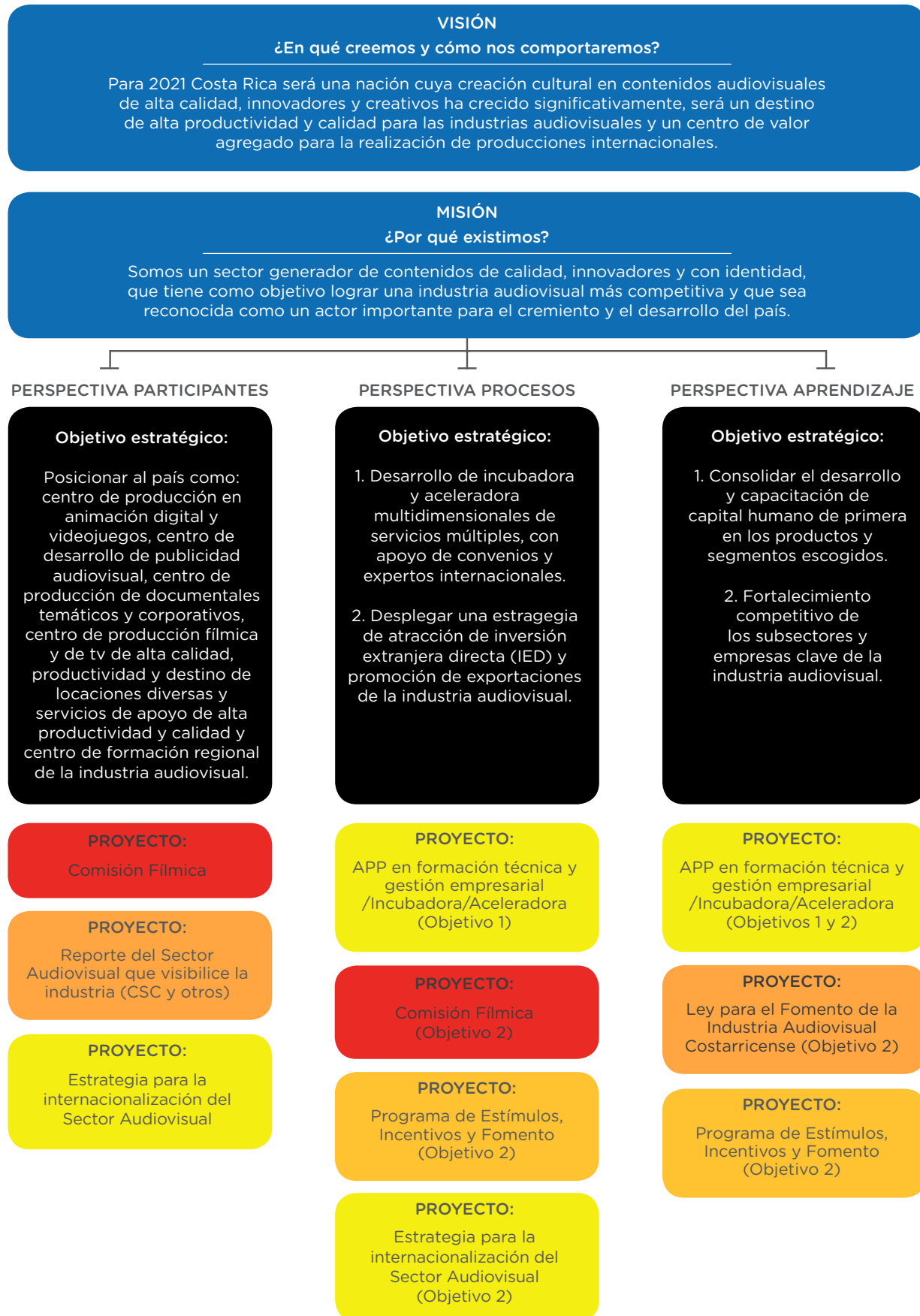
Proyectos	Total
1. Comisión Fílmica	168
2. Ley para el Fomento de la Industria Audiovisual Costarricense	138
3. Reporte del Sector Audiovisual que visibilice la industria (CSC y otros)	135
4. Programa de Estímulos, Incentivos y Fomento	117
5. Alianza público-privada (APP) en formación técnica y gestión empresarial/Incubadora/Aceleradora	90
6. Estrategia para la internacionalización del Sector Audiovisual	90

La tabla anterior se encuentra ordenada por prioridad. La intensidad del color representa el grado de importancia, de acuerdo con los criterios anteriormente expuestos. En este caso, el proyecto que representa mayor importancia en cuanto a alto impacto estratégico, bajo costo de implementación y corta duración, es el proyecto de la Comisión Fílmica.

3.2 ESQUEMA ESTRATÉGICO

A continuación se muestra el esquema que resume el Plan Estratégico.

Esquema 1: Plan Estratégico



El esquema anterior muestra un resumen del Plan Estratégico del Sector Audiovisual que permite visibilizar qué es lo que el sector quiere ser y cuál es su razón de ser, lo cual fue desarrollado en el segundo capítulo del documento.

Mediante las tres perspectivas: participantes, procesos y aprendizaje, se determinaron los objetivos estratégicos, que se presentaron en esta tercera sección.

Finalmente, se establecieron proyectos para cada uno de los objetivos estratégicos, los cuales pasaron por un proceso de análisis que contempló tres criterios: impacto estratégico, costo y duración. De este análisis se obtuvo la priorización de los proyectos, que se observa en el esquema con colores del rojo al amarillo, teniendo el rojo la mayor importancia y el amarillo la menor importancia.

CAPÍTULO 4

DESARROLLO DEL PLAN DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA

En función de asegurar la implementación efectiva de la estrategia, se desarrolla un Cuadro de mando (Balance Score Card o BSC), estableciendo las comisiones que implementarán los proyectos prioritarios.

4.1 CUADRO DE MANDO (BALANCE SCORE CARD)

La siguiente herramienta tuvo como objetivo establecer las comisiones de trabajo que desarrollarán las acciones para el cumplimiento de los proyectos seleccionados. Estos grupos elaboraron actas constitutivas con el fin de estructurar cada una de las propuestas (ver anexos).

Para la selección de las y los integrantes de las comisiones se determinaron las destrezas que requerían las mismas; basados en esto, se efectuó la conformación de los equipos de trabajo, encabezados por coordinadores(as).

Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla, seccionada por perspectivas.

Tabla 5: Cuadro de mando

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTO/INICIATIVA	COMISIÓN
Participantes	Posicionar al país como: centro de producción en animación digital y videojuegos, centro de desarrollo de publicidad audiovisual, centro de producción de documentales temáticos y corporativos, centro de producción filmica y de tv de alta calidad, productividad y destino de locaciones diversas y servicios de apoyo de alta productividad y calidad y centro de formación regional de la industria audiovisual.	Comisión Fílmica	Líderes: Gina Ortega (ATIPAC) y José Castro (Actor) Equipo: Isabel Contreras (COMEX), Marlin Obando (ICT) y Max Valverde (Viceministerio de Cultura/MCJ) Acompañamiento: Anahí Moyano (UCE/MCJ) y Fernando Rodríguez (Centro de Cine/MCJ)
		Reporte del Sector Audiovisual que visibilice la industria (CSC y otros)	Líder: Anahí Moyano (UCE/MCJ) Equipo: Luis Amón (CAMTIC) y Roberto Sánchez (CAIAC) Acompañamiento: Anahí Moyano (UCE/MCJ)
		Estrategia para la internacionalización del Sector Audiovisual	Líder: Luis Amón (CAMTIC) Equipo: Amaya Izquierdo (Asociación de Autores de Cine de Costa Rica), Gustavo Madrigal (CRAH), Isabel Contreras (COMEX) y Patricia Velázquez (Asociación de Autores de Cine de Costa Rica) Acompañamiento: Anahí Moyano (UCE/MCJ)
Procesos	Desarrollo de incubadora y aceleradora multidimensionales de servicios múltiples, con apoyo de convenios y expertos internacionales.	APPenformación técnica y gestión empresarial/ Incubadora/Aceleradora	Líder: Pablo Acuña (COMEX) Equipo: Aaron Mena (UCR), Carmen Vargas (Animación Digital), Fabio Vargas (PROCOMER), Irina Yébenez (Universidad Veritas), Isabel Contreras (COMEX), José Pablo Monge (IGDA Costa Rica), Julio Jiménez (ATIPAC) y Laura Pacheco (CETAV/PLL/MCJ) Acompañamiento: Anahí Moyano (UCE/MCJ)
Procesos	Desplegar una estrategia de atracción de inversión extranjera directa (IED) y promoción de exportaciones de la industria audiovisual.	Comisión Fílmica	Líderes: Gina Ortega (ATIPAC) y José Castro (Actor) Equipo: Isabel Contreras (COMEX), Marlin Obando (ICT) y Max Valverde (Viceministerio de Cultura/MCJ) Acompañamiento: Anahí Moyano (UCE/MCJ) y Fernando Rodríguez (Centro de Cine)
		Programa de Estímulos, Incentivos y Fomento	Líderes: Francisco González (Asociación de Autores de Cine de Costa Rica) y Heidi Venegas (Canal 15/UCR) Equipo: Eugenia Céspedes (Animación Digital), Fernando Fallas (UNED), Héctor Calderón (Cine), Julio Jiménez (ATIPAC), Lourdes Vargas (Animación Digital), Luis Carcheri (CADEC) y Ramón Yglesias (CADEC) Acompañamiento: Anahí Moyano (UCE/MCJ)

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTO/INICIATIVA	COMISIÓN
Procesos	Desplegar una estrategia de atracción de inversión extranjera directa (IED) y promoción de exportaciones de la industria audiovisual.	Estrategia para la internacionalización del Sector Audiovisual	Líder: Luis Amón (CAMTIC) Equipo: Amaya Izquierdo (Asociación de Autores de Cine de Costa Rica), Gustavo Madrigal (CRAH), Isabel Contreras (COMEX) y Patricia Velázquez (Asociación de Autores de Cine de Costa Rica) Acompañamiento: Anahí Moyano (UCE/MCJ)
Aprendizaje	Consolidar el desarrollo y capacitación de capital humano de primera en los productos y segmentos escogidos.	APPenformación técnica y gestión empresarial/ Incubadora/Aceleradora	Líder: Pablo Acuña (COMEX) Equipo: Aaron Mena (UCR), Carmen Vargas (Animación Digital), Fabio Vargas (PROCOMER), Irina Yébenez (Universidad Veritas), Isabel Contreras (COMEX), José Pablo Monge (IGDA Costa Rica), Julio Jiménez (ATIPAC) y Laura Pacheco (CETAV/PLL/MCJ) Acompañamiento: Anahí Moyano (UCE/MCJ)
Aprendizaje	Fortalecimiento competitivo de los subsectores y empresas clave de la industria audiovisual.	APPenformación técnica y gestión empresarial/ Incubadora/Aceleradora	Líder: Pablo Acuña (COMEX) Equipo: Aaron Mena (UCR), Carmen Vargas (Animación Digital), Fabio Vargas (PROCOMER), Irina Yébenez (Universidad Veritas), Isabel Contreras (COMEX), José Pablo Monge (IGDA Costa Rica), Julio Jiménez (ATIPAC) y Laura Pacheco (CETAV/PLL/MCJ) Acompañamiento: Anahí Moyano (UCE/MCJ)
		Ley para el Fomento de la Industria Audiovisual Costarricense	Líderes: Amaya Izquierdo (Asociación de Autores de Cine de Costa Rica) y Ramón Yglesias (CADEC) Equipo: Alejandro Kopper (CADEC), Manuel Yglesias (CADEC), Patricia Velázquez (Asociación de Autores de Cine de Costa Rica) y Saray Amador (CANARTEL) Acompañamiento: Fernando Rodríguez (Centro de Cine/MCJ)
		Programa de Estímulos, Incentivos y Fomento	Líderes: Francisco González (Asociación de Autores de Cine de Costa Rica) y Heidi Venegas (Canal 15/UCR) Equipo: Eugenia Céspedes (Animación Digital), Fernando Fallas (UNED), Héctor Calderón (Cine), Julio Jiménez (ATIPAC), Lourdes Vargas (Animación Digital), Luis Carcheri (CADEC) y Ramón Yglesias (CADEC) Acompañamiento: Anahí Moyano (UCE/MCJ)

**CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES FINALES**

5.1 CONCLUSIONES

Una vez desarrolladas cada una de las etapas abarcadas en este documento, se llega a las siguientes conclusiones:

- El objetivo fundamental es asegurar que existan proyectos que apoyen la estrategia, al igual que contar con un plan de desarrollo, control y seguimiento de estos proyectos.
- Los proyectos se alinean a los objetivos, los cuales a su vez apoyan los enunciados de mayor nivel en el marco estratégico, estipulados en la visión y la misión.
- Sobre los proyectos, una vez alineados con cada objetivo, se priorizaron a fin de que la prestación de recursos y tiempos respondiera a este orden de importancia.
- Un componente crítico que se definió (una vez priorizados), fue el establecimiento de un acta constitutiva por proyecto. Este documento fija la hoja de ruta y asegura proyectos formales con un objetivo, grupo de trabajo, ámbito de desarrollo y cronograma claros.
- El proceso de control y seguimiento incluye índices que permiten evaluar la efectividad de cada proyecto en función de favorecer objetivos definidos. Estos proyectos deberán ser evaluados durante su ejecución según lo indicado en las actas constitutivas.
- Se cuenta con los componentes que sustentan la estrategia y con un plan de desarrollo de la misma, estableciendo las comisiones y la ejecución de los proyectos.

5.2 RECOMENDACIONES FINALES

Desde el punto de vista metodológico y de estructura de un plan estratégico, se realizan las siguientes recomendaciones.

- **Meta económica de crecimiento:** Se recomienda revisar la meta económica y asegurar que se cumpla en función de los proyectos establecidos, en el plazo propuesto.
- **Sobre los índices de medición de los objetivos:** Se considera relevante establecer una metodología clara de cálculo, medición y seguimiento que especifique cómo los proyectos podrían responder a estos índices y, por consiguiente, analizar en qué medida los impacta. Igualmente es importante identificar lapsos y metas para la evaluación de los indicadores de los proyectos, con el fin de revisar su efectividad y en caso de incumplimiento tomar de manera objetiva decisiones que ayuden a mejorar la concreción de los resultados fijados.
- **Evaluación periódica y ajuste:** Se recomienda un plazo de seis meses para validar el alineamiento de objetivos, proyectos y metas; y hacer los ajustes pertinentes.
- **Cuadro de mando:** Se debe desarrollar al menos un proyecto para la perspectiva financiera.
- **Manejo de proyectos:** Sería muy oportuno brindarle a las comisiones capacitaciones y herramientas en planificación y gerencia de proyectos, que contribuyan de manera efectiva con la siguiente etapa que se desea desarrollar. Igualmente, establecer una estructura de manejo de portafolio con métodos de seguimiento y control para cada uno de los proyectos, con el fin de asegurar su implementación.

ANEXOS

ANEXO 1. ACTA CONSTITUTIVA DEL PROYECTO: COMISIÓN FÍLMICA

1. ACTA CONSTITUTIVA DEL PROYECTO (Sector Audiovisual de Costa Rica)	
Nombre del proyecto	Comisión Fílmica
Líder de la Comisión	Líderes: Gina Ortega/ José Castro.
Integrantes del Equipo de la Comisión	Equipo: Isabel Contreras, Max Valverde, Marlin Obando . Acompañamiento: Anahí Moyano/ Fernando Rodríguez.
Fecha de Inicio	09-07-15
Posible fecha de finalización	31-12-16
Actores del proyecto	Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), Promotora del Comercio Exterior (PROCOMER), Instituto Costarricense de Turismo (ICT), Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), Centro Costarricense de Producción Cinematográfica (CCPC/MCJ), Unidad de Cultura y Economía (UCE/MCJ), Segunda Vicepresidencia de la República, Ministerio de Hacienda, Dirección General de Migración y Extranjería, Municipalidad de San José, Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT), Sistema Nacional de Areas de Conservación (SINAC), Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ministerio de Gobernación y Policía, Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), Instituto Nacional de Seguros (INS), Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda, Asociación de Trabajadores Independientes de la Producción Audiovisual Costarricense (ATIPAC), Cámara de la Industria Audiovisual
Objetivo General	Reactivar y consolidar la Comisión Fílmica de Costa Rica para que cumpla exitosamente con los fines para los que fue creada.
Objetivos Específicos	<p>Proponer insumos a la Comisión Fílmica y al Comisionado Fílmico para la elaboración y aplicación de una estrategia para la promoción del país como destino de filmación y en todas aquellas acciones que sean necesarias para facilitar el desarrollo de la producción audiovisual del país.</p> <p>Entregar a la Comisión Fílmica y al Comisionado Fílmico la ruta crítica para implementar la Ventanilla Única en la tramitología necesaria para el desarrollo de la producción audiovisual en Costa Rica.</p> <p>Proponer a la Comisión Fílmica y al Comisionado Fílmico en la implementación de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para su funcionamiento y el cumplimiento de sus objetivos.</p> <p>Asesor durante el primer año de ejecución del cumplimiento de sus labores</p>
Factores Críticos de Éxito del Proyecto	Que se logre el nombramiento del Comisionado Fílmico y su personal de apoyo para que inicie sus funciones en el mes de enero del 2016. Que se logren ejecutar los recursos financieros incluidos en el Anteproyecto del Presupuesto 2016 del CCPC para la Comisión Fílmica en el transcurso del año 2016.
Riesgos generales	Que no se logre el nombramiento del Comisionado Fílmico y su personal de apoyo. Que no se logre la disponibilidad de los fondos requeridos para la Comisión Fílmica. Que haya un cambio de jerarcas en las instituciones involucradas que afecte negativamente los objetivos propuestos.
Presupuesto inicial	Monto 150.000.000 de colones del CCPC
Fecha de Actualización	07-08-15

ANEXO 2. ACTA CONSTITUTIVA DEL PROYECTO: LEY PARA EL FOMENTO DE LA INDUSTRIA AUDIOVISUAL COSTARRICENSE

1. ACTA CONSTITUTIVA DEL PROYECTO (Sector Audiovisual de Costa Rica)			
Nombre del proyecto	Proyecto de Ley para el Fomento de la Industria Audiovisual Costarricense		
Líder de la Comisión	Amaya Izquierdo - Ramón Yglesias		
Integrantes del Equipo de la Comisión	Amaya Izquierdo (Asociación de Autores de Cine de Costa Rica), Alejandro Kopper (CADEC - Exhibidores de Cine), Manuel Yglesias (CADEC) Saray Amador (CANATEL y Telefides) y Patricia Velásquez (Tiempo Líquido).		
	En la primer reunión de trabajo asistieron las siguientes personas: Ramón Yglesias Piza (CADEC - Director Ejecutivo), Amaya Izquierdo (Asociación de Autores de Cine de Costa Rica), Alejandro Kopper (CADEC - Exhibidores de Cine), Manuel Yglesias (CADEC) y Carol Campos (Equipo de Trabajo del Sector Música)		
	En la segunda reunión de trabajo asistieron las siguientes personas: Max Valverde (Viceministro del Ministerio de Cultura y Juventud), Fernando Rodríguez (Director del Centro de Cine), Luis Carcheri (CADEC - Presidente), Alejandro Kopper (CADEC - Exhibidores de Cine), Amaya Izquierdo (Asociación de Autores de Cine de Costa Rica), José Miguel González (Asociación de Autores de Cine de Costa Rica) Pablo Valverde (Asesor del Despacho del Viceministro del Ministerio de Cultura y Juventud), Manuel Yglesias (CADEC), y Ramón Yglesias Piza (CADEC - Director Ejecutivo)		
Fecha de Inicio	27-07-15	Possible fecha de finalización	27-12-15
Actores del proyecto	Directores, Guionistas y Productores de Cine, Animación Digital, Desarrolladores de Videojuegos, Distribuidores Cinematográficos, Exhibidores Cinematográficos, Sector Académico, Formación Técnica, Centro Costarricense de Producción Cinematográfica, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Cultura y Juventud, Comex, Procomer, CINDE, Instituto Costarricense de Turismo, Ministerio de Educación Pública, Bancos y Entidades Financieras, Representantes de Banca para el Desarrollo.		
Objetivo General	Redactar un proyecto de ley sencillo, concreto y preciso para el fomento y desarrollo de la industria audiovisual costarricense. El proyecto será resultado del consenso y la conciliación de los intereses en juego. Lograr la aprobación de una Ley consensuada para la regulación de la industria audiovisual costarricense. PRINCIPIOS RECTORES A SER CONSIDERADO EN LA LEY: A. Fortalecer la competitividad de los agentes de la industria; B. Promover la Creatividad; C. Promover el Valor Cultural de la Producción Audiovisual; D. Fortalecer la Iniciativa Privada y la responsabilidad en la gestión; E. Principio de mínima regulación de la actividad privada; F. Promover, orientar y ordenar el apoyo estatal para la industria; G. Promover el Equilibrio en las relaciones; H. Que el producto final sea el resultado del consenso y la negociación de los distintos agentes de la industria.		
Objetivos Específicos	<p>Definir los mecanismos legales para incentivar la inversión nacional y extranjera en la industria audiovisual</p> <p>Revisar, regular y ordenar la participación de los distintos actores de la industria audiovisual costarricense.</p> <p>Establecer los mecanismos requeridos para promover la competitividad de la industria audiovisual costarricense.</p> <p>Establecer medios para promover una cultura audiovisual en el ámbito costarricense.</p> <p>Fomentar la producción audiovisual costarricense como generadora de cultura, cohesión social y promotora de la diversidad étnica y cultural.</p> <p>Establecer mecanismos que faciliten la transferencia de tecnología y la generación de empleo nacional.</p> <p>Establecer incentivos rentables, promoviendo inversiones que generen futuros ingresos al Fisco.</p> <p>Establecer mecanismos para promover el consumo estatal de las producciones nacionales audiovisuales.</p> <p>Promover incentivos fiscales para la industria audiovisual costarricense.</p> <p>Revisar y reorientar el destino actual de los impuestos que paga la industria cinematográfica en Costa Rica.</p> <p>Redireccionar la recaudación de impuestos que genera la industria audiovisual, de forma tal que se convierta en una recaudación más significativa.</p> <p>Fortalecer los mecanismos para facilitar el acceso a los créditos bancarios que sirvan para el desarrollo de los proyectos audiovisuales costarricenses.</p> <p>Establecer fondos concursables y fortalecer los programas para la utilización de créditos bancarios que sirvan para financiar proyectos audiovisuales (Sistema de Banca para el Desarrollo, programas de incentivos de la cultura, sistemas favorables de garantía, etc).</p>		
Factores Críticos de Éxito del Proyecto	1. Lograr la redacción de un proyecto equilibrado que cuente con el consenso de los participantes, para fortalecer el proceso de su aprobación legislativa. 2. Establecer un cronograma con responsabilidades individualizadas. 3. La regular participación de los asistentes a las reuniones de trabajo. 4. Que se logre el cumplimiento de los dos procesos identificados para la realización del Proyecto, es decir el Proceso de Redacción y el Proceso de Aprobación,		
Riesgos generales	1. La falta de consenso entre los actores directamente involucrados con el proyecto. 2. Que el Principio de Competitividad no se vea reflejado en el proyecto. 3. Que el Estado no tenga disposición de proveer recursos para establecer los programas para estimular e fortalecer el desarrollo de la industria cinematográfica. 4. Que no se logre un equilibrio adecuado con respecto a los principios y valores que conforman la ley.		
Presupuesto inicial	Monto	₡8,500,000	
Fecha de Actualización	04-08-15		

ANEXO 3. ACTA CONSTITUTIVA DEL PROYECTO: PROGRAMA DE INCENTIVOS, ESTÍMULOS Y FOMENTO PARA LA INDUSTRIA AUDIOVISUAL COSTARRICENSE

1. ACTA CONSTITUTIVA DEL PROYECTO (Sector Audiovisual de Costa Rica)	
Nombre del proyecto	Programa de Incentivos, estímulos y fomento para la Industria Audiovisual costarricense .
Coordinador de la Comisión	Francisco Gonzalez y Heidi Venegas
Integrantes del Equipo de la Comisión	Francisco González (Autores de Cine de Costa Rica, Heidi Venegas (Canal 15), Luis Cacheri (CADEC), Ma.Eugenia Céspedes (Subsector Animación Digital), Lourdes Vargas (Subsector Animación Digital), Fernando Fallas (UNED), Hector Calderón (guionista y director de cine independiente), Julio Jiménez (productores independientes), Ramón Yglesias (CADEC). Acompañamiento: Anahí Moyano (UCE/MCJ).
Fecha de Inicio	24-07-15
Posible fecha de finalización	15-12-16
Actores del proyecto	Ministerio de Cultura y Juventud (UCE, CCPC), Procomer, Ministerio de Hacienda, Asamblea Legislativa, Cine, Comex, ICT, Empresas costarricenses productoras de contenido para el Sector Audiovisual para TV y para Cine nacional e internacional, SINART, Empresas distribuidoras y exhibidoras de cine, Universidades públicas y privadas, INA e institutos de educación, Sistema de Banca para el Desarrollo, MEIC, MICITT, Fondos concursables, entre otros.
Objetivo General	Crear un programa de incentivos, estímulos y fomento para promover el crecimiento, fortalecimiento y protección de la Industria Audiovisual costarricense, así como su competitividad a nivel nacional e internacional.
Objetivos Específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un diagnóstico de los incentivos, estímulos y fomento existentes actualmente en el país para determinar aquellos que puedan beneficiar a la Industria Audiovisual costarricense (usando como base el documento de la Consultoría de la GIZ para Animación Digital y Videojuegos de Costa Rica). 2. Llevar a cabo un proceso de benchmarking internacional para identificar las mejores prácticas en cuanto a incentivos, estímulos y fomento que puedan beneficiar a la Industria Audiovisual costarricense. 3. Elaborar un documento con insumos sobre incentivos, estímulos y fomento para incorporar al proyecto de Ley Audiovisual de Costa Rica (o redactar un Proyecto de Ley de Fomento al Audiovisual de Costa Rica). 4. Elaborar un Programa de Incentivos, estímulos y fomento para la Industria Audiovisual costarricense.
Factores Críticos de Éxito del Proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que en 2015 el proyecto de Ley Audiovisual incorpore un capítulo para la implementación y mantenimiento de incentivos, estímulos y fomento para la Industria Audiovisual costarricense. 2. Que la Ley sea aprobada a mas tardar para del año 2018. 3. Que en 2016 se cuente con un Programa de Incentivos, Estímulos y Fomento para la Industria Audiovisual de Costa Rica.
Riesgos generales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que la Ley Audiovisual de Costa Rica no incorpore la propuesta de incentivos, estímulos y fomento para la Industria Audiovisual. 2. Que los legisladores no tengan información y conocimiento sobre el funcionamiento de la industria audiovisual nacional. 3. Que no se apruebe la Ley Audiovisual. 4. No contar con los fondos especiales para el funcionamiento del programa. 5. Que no todos los subsectores representados identifiquen los incentivos, estímulos y fomento que requieren. 6. Que no todos los representantes de los subsectores se mantengan durante el proyecto. 7. Que no se implementen los nuevos incentivos, estímulos y fomento propuestos en el Programa o que no se fortalezcan los ya existentes por falta de voluntad política o por falta de una exitosa acción conjunta público-privada.
Presupuesto inicial	Monto
Fecha de Actualización	07-08-15

ANEXO 4. ACTA CONSTITUTIVA DEL PROYECTO: ALIANZA PÚBLICO-PRIVADA EN FORMACIÓN TÉCNICA Y GESTIÓN EMPRESARIAL/ INCUBADORA Y ACELERADORA

1. ACTA CONSTITUTIVA DEL PROYECTO (Sector Audiovisual de Costa Rica)	
Nombre del proyecto	Alianza público privada en formación técnica y gestión empresarial/ Incubadora y Aceleradora.
Líder de la Comisión	Pablo Acuña (COMEX)
Integrantes del Equipo de la Comisión	Laura Pacheco (CETAV/PLL), Irina Yébenes (UVeritas), Aaron Mena (UCR), (Julio Jiménez (J&JL&PS), Carmen Vargas (Cartoon Visual Arts), José Pablo Monge (IGDA), Roberto Sánchez (CAIAC), Isabel Contreras (COMEX), Fabio Vargas (Procomer). Acompañamiento: Anahí Moyano (UCE/MCJ).
Fecha de Inicio	26-08-15
Posible fecha de finalización	01-12-16
Actores del proyecto	CRAH, IGDA, CAMTIC, CETAV/PLL, UVeritas, Incubadoras existentes, UNA, Universidades Públicas y Privadas, COMEX, Procomer, MCJ, sector privado, otros.
Objetivo General	Promover el emprendedurismo y la gestión empresarial en el Sector Audiovisual de Costa Rica.
Objetivos Específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un programa de incubación/aceleración para el Sector Audiovisual en alianza público-privada. 2. Promover la incorporación de temas de emprendedurismo y gestión empresarial en las carreras del área 3. Identificar las necesidades de talento humano del Sector como primer paso para lograr una oferta educativa
Factores Críticos de Éxito del Proyecto	1. Ejecutar un plan piloto que valide la metodología del emprendimiento cultural con énfasis en audiovisual en dos o tres centros (incubadoras/aceleradoras) capacitando al menos 10 emprendimientos/start ups/pymes a diciembre
Riesgos generales	1. Que las incubadoras/aceleradoras no estén interesadas o no logre transmitirse la oportunidad que representa este Sector. 2. Que el Sector no responda positivamente a la estrategia propuesta. 3. Que no se obtengan los
Presupuesto inicial	Monto US\$ 25.000
Fecha de Actualización	



GRUPO DE TRABAJO DEL SECTOR AUDIOVISUAL

Más información: si.cultura.cr/alianzas-sectores.html
info@cultura.cr