

# Plan Estratégico de Desarrollo Industrial del Estado de Tabasco 2024-2044

Anexo B. Revisión de prácticas nacionales e internacionales





# TABASCO

## Acerca de este reporte

Este es un reporte elaborado por Cambridge Industrial Innovation Policy, Universidad de Cambridge, en colaboración con la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y el Gobierno del Estado de Tabasco. El reporte es financiado por el Gobierno de Italia, con el objetivo de informar la elaboración de una política industrial de largo plazo para la diversificación económica del estado.

## Autores

Jennifer Castañeda-Navarrete, Zongshuai Fan y David Leal-Ayala  
Cambridge Industrial Innovation Policy, Universidad de Cambridge

*Plan Estratégico de Desarrollo Industrial del Estado de Tabasco 2024-2044: Anexo B. Revisión de prácticas nacionales e internacionales*

Gobierno del Estado de Tabasco, 2024

Imagen de portada: stock.adobe.com

Impreso en México

Villahermosa, Tabasco | Julio 2024

# Contenido

1. Agencia de promoción de inversión y exportaciones Tabasco Invest & Trade .....	4
1.1 Ejemplos nacionales e internacionales .....	7
1.1.1 Agencia Pro San Luis .....	7
1.1.2 Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior de Guanajuato .....	10
1.1.3 ProDominicana: Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana .....	12
1.1.4 Fuentes de financiamiento y otros recursos.....	15
2. Programa de Innovación Industrial Tabasco.....	16
2.1 Ejemplos nacionales e internacionales .....	17
2.1.1 Chile: Voucher de Innovación Aceleración y Voucher de Innovación Empresas de Mujeres .....	17
2.1.2 Bogotá, Colombia: Entorno.....	19
2.1.3 Singapur: Innovation Capability Voucher y Productivity Solutions Grant.....	20
3. Clústeres eco-industriales .....	21
3.1 Ejemplos nacionales e internacionales .....	23
3.1.1 Clúster Automotriz Querétaro .....	23
3.1.2 Parque Industrial Toluca 2000.....	26
3.1.3 Parque Eco-industrial Colombia .....	27
3.1.4 Clúster Químico Chemelot.....	29
3.1.5 Fuentes de financiamiento y otros recursos.....	34
4. Consejo Consultivo para el Desarrollo Sostenible del Estado de Tabasco.....	35
4.1 Ejemplos nacionales e internacionales .....	36
4.1.1 Consejo Nuevo León .....	36
4.1.2 Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa .....	37
4.1.3 Fundación Chile .....	39

# 1. Agencia de promoción de inversión y exportaciones Tabasco Invest & Trade

## Justificación

Tabasco se encuentra en el área de influencia de megaproyectos estratégicos de inversión promovidos por la administración pública federal como el Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec, el Tren Maya y la Refinería Olmeca, mismos que abren oportunidades para nuevas inversiones y el estímulo a las exportaciones desde el estado. De forma similar, la relocalización de inversiones globales (nearshoring) abre posibilidades para la atracción de inversión extranjera directa, incluyendo en sectores con un creciente nivel de complejidad tecnológica. Sin embargo, son los estados y regiones con una estrategia proactiva y condiciones favorable las que lograrán aprovechar de forma exitosa estas oportunidades.

Inversionistas nacionales y extranjeros consultados durante la elaboración de este Plan Estratégico coincidieron en resaltar el atractivo de Tabasco para el desarrollo de actividades industriales, destacando su conectividad con México, Estados Unidos y Canadá, la calidad de su fuerza laboral y la disponibilidad de recursos esenciales como el agua. Al mismo tiempo, fueron frecuentes los señalamientos en cuanto a la falta de conocimiento entre el sector privado nacional e internacional sobre el potencial que ofrecen las regiones, productos o sectores de actividad asentados en el estado, y que lo hacen atractivo como destino para la inversión industrial.

## Descripción

Las agencias de promoción de inversión y exportaciones son entidades que como su nombre lo indica, ofrecen servicios para atraer inversión, usualmente extranjera, y promover las exportaciones de empresas locales. Encuestas entre inversores globales, así como con agencias de promoción de inversión han identificado la importancia y eficacia de los servicios que proveen estas agencias.<sup>1</sup>

Tabasco Invest & Trade tendrá la misión de posicionar al estado de Tabasco como un destino competitivo de inversión industrial tanto en México como en el extranjero, así como de impulsar la internacionalización de las empresas tabasqueñas.

## Funciones

Tabasco Invest & Trade contará con las siguientes funciones:

### Promoción de inversión

- **Promoción.** Fortalecimiento de la marca “Tabasco” y su posicionamiento como destino de inversión industrial. Esto incluye la elaboración de material de promoción, mercadeo digital y la asistencia a ferias y otros eventos de negocios.

---

<sup>1</sup> Adam Smith International (2014). *Best Practices for Investment Promotion and Facilitation in ASEAN: General Paper*. ASEAN Secretariat. Australian Aid. Jakarta; World Bank (2020a). *Strengthening Service Delivery of Investment Promotion Agencies. The Comprehensive Investor Services Framework*. Washington.

- **Atracción y asistencia al inversionista.** Identificación y atracción de inversionistas y proyectos potenciales. Esto incluye el desarrollo de capacidades de inteligencia industrial para identificar tendencias de inversión y evaluar proyectos de inversión; brindar información sobre la infraestructura, el marco legal, costos industriales, fuerza laboral e incentivos; y brindar asistencia en la realización de trámites.
- **Seguimiento post-inversión.** Monitoreo del desempeño de las inversiones instaladas para facilitar su retención y expansión, así como facilitar su integración con el entramado productivo local, en colaboración con otras instancias de gobierno, instituciones académicas y el sector privado.<sup>2</sup>

#### Promoción de exportaciones

- **Servicios de inteligencia de mercados.** Identificación de oportunidades de mercado y diseño de estrategias de internacionalización.
- **Asesoría en comercio exterior.** Asistencia técnica y legal para exportar, incluyendo cursos y asesoría en áreas tales como etiquetado, empaque, logística y trámites aduaneros y fiscales.
- **Servicios de certificación.** Asesoría y emisión de certificaciones para exportación.
- **Promoción de la oferta exportable.** Información e incentivos para la asistencia a eventos de promoción comercial.

#### Estructura

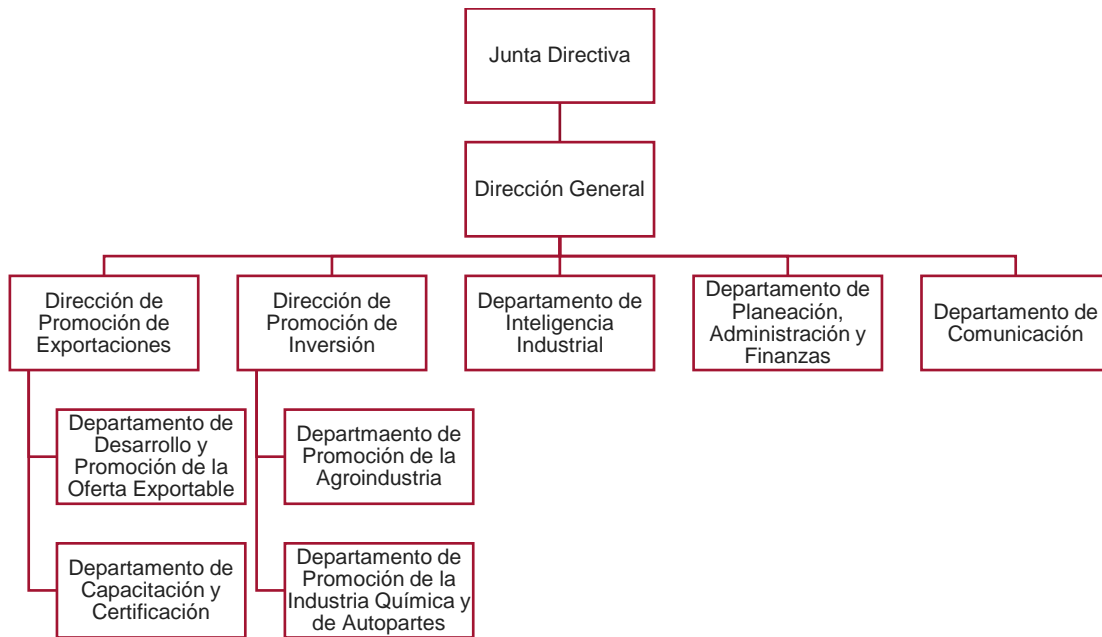
Las agencias de promoción de inversión y exportaciones suelen establecerse como organismos públicos descentralizados, pero sectorizados a una secretaría, usualmente de desarrollo económico. También suelen contar con una junta directiva integrada por funcionarios de gobierno y el sector privado.<sup>3</sup> La Figura B.1 presenta la estructura sugerida para la Agencia de promoción de inversión y exportaciones: Tabasco Invest & Trade. En términos del perfil del personal, la práctica internacional para los equipos en contacto directo con los inversionistas es que cuenten con estudios profesionales, dominio esencial del idioma inglés y de ser posible de otros idiomas, así como experiencia en la industria.

---

<sup>2</sup> Adam Smith International (2014). *Best Practices for Investment Promotion and Facilitation in ASEAN: General Paper*. ASEAN Secretariat. Australian Aid. Jakarta; World Bank (2020b). *State of investment promotion agencies. Evidence from WAIPA-WBG's Joint Global Survey*. Washington; World Bank (2020a). *Op. cit.*

<sup>3</sup> Adam Smith International (2014). *Op. cit.*; Volpe Martincus, C. and Sztajerowska, M. (2019). How to Solve the Investment Promotion Puzzle: A Mapping of Investment Promotion Agencies in Latin America and the Caribbean and OECD Countries, IDB, Washington, D.C., <http://dx.doi.org/10.18235/0001767>; World Bank (2020a). *Op. cit.*; World Bank (2020b). *Op. cit.*

**Figura 1.1.** Organigrama de Tabasco Invest & Trade



### Prácticas efectivas

Algunas prácticas efectivas que se han identificado incluyen:

- Contar con un plan multianual con metas definidas.
- Priorización de sectores.
- Material de inversión en diferentes idiomas.
- Material de promoción de inversión para cada sector prioritario.
- Priorización de proyectos de inversión y definición de incentivos con base en criterios tales como número y calidad de empleos generados; monto de la inversión; potencial para diversificar la economía; prácticas de sostenibilidad ambiental, de diversidad e inclusión y responsabilidad social; vínculos con el resto de la economía.
- Sistemas internos de gestión de información de inversionistas y de gestión de relaciones con el cliente.
- Uso de redes sociales y otros medios de comunicación digitales.
- Sitio web en el idioma local y con traducciones al inglés y otros idiomas.
- “Embajadores” honorarios en el extranjero, tales como profesionistas y empresarios tabasqueños residiendo en el extranjero.
- Ventanillas únicas para trámites de inversión.
- Misiones de inversión.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Adam Smith International (2014). *Op cit.*; Volpe et al. (2019). *Op cit.*; World Bank (2020b). *Op cit.*



## Presupuesto

Existe una gran variación en el presupuesto de las agencias de promoción de inversión y exportación, con más de la mitad de las agencias en el mundo con un presupuesto anual de menos de US\$5 millones.<sup>5</sup> En términos de prioridades presupuestarias el orden suele ser como sigue: (i) atracción de inversión, (ii) asistencia al inversionista, (iii) eventos y (iv) promoción de imagen.<sup>6</sup>

Considerando la dimensión de la base industrial de Tabasco y que la agencia desempeñaría funciones de promoción tanto de inversión como de exportaciones, se sugiere un presupuesto de \$15 millones.

## Perspectiva de género

El programa tendrá entre sus metas que al menos el 30% de las empresas atendidas para su internacionalización sean empresas que pertenezcan a mujeres, definidas como aquellas en la que al menos el 50% del capital pertenece a una o más mujeres. De igual forma se consultará a la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias, Capítulo Villahermosa, para garantizar que la información de los servicios de Tabasco Invest & Trade llegue a empresas lideradas por mujeres, así como el uso de lenguaje e imágenes incluyentes en la difusión de los servicios de Tabasco Invest & Trade.

## Indicadores de monitoreo y evaluación

Con base en la revisión de prácticas nacionales e internacionales, se sugieren los siguientes indicadores:

- Crecimiento de los flujos de inversión extranjera directa.
- Crecimiento de las exportaciones.
- Flujo de inversión captada por Tabasco Invest & Trade.
- Número de inversionistas atendidos.
- Valor de las exportaciones promovidas por Tabasco Invest & Trade.
- Número de empresas atendidas para servicios de exportación con desagregación por género y autoadscripción étnica de quien lidera la empresa.

# 1.1 Ejemplos nacionales e internacionales

## 1.1.1 Agencia Pro San Luis<sup>7</sup>

### Descripción

Organismo público descentralizado, sectorizado a la Secretaría de Desarrollo Económico. La agencia inició operaciones en 2016 y las concluyó en 2021. Su objetivo era la promoción y atracción de inversiones productivas para el Estado de San Luis Potosí.

---

<sup>5</sup> GIZ-WAIPA (2020). *IPA Toolbox. A practical guide to support Investment Promotion Agencies.*

<sup>6</sup> World Bank (2020b). *Op cit.*

<sup>7</sup> Esta sección se basa en el Programa Institucional 2017-2021 de la Agencia Pro San Luis.

## Funciones y estructura

La Agencia tenía las siguientes funciones:

- Consolidar la inversión y la competitividad de los sectores estratégicos con mayor contribución al desarrollo industrial: automotriz, metalmecánico, electrodomésticos y alimentario.
- Impulsar las actividades industriales con potencial competitivo: química, de energías alternativas, aeronáutica, electrónica y de nuevos materiales.
- Apoyar a las empresas instaladas y nuevas con incentivos transparentes que otorguen certeza institucional a los inversionistas.
- Impulsar un Nuevo Modelo de Desarrollo Turístico del Estado, que promueva la inversión, el empleo y el ingreso en este sector.
- Fortalecer la imagen del Estado como destino turístico, promoviendo la calidad, diversidad y autenticidad de sus atractivos.

La Figura 1.2 presenta la estructura de la Agencia Pro San Luis.

**Figura 1.2.** Organigrama de la Agencia Pro San Luis



Fuente: Agencia Pro San Luis (s.f.). *Programa Institucional 2017-2021*.

## Presupuesto

En el proyecto de presupuesto 2021 la Agencia Pro San Luis tuvo un presupuesto por cerca de \$5 millones de los cuales el 84% correspondió a servicios personales y el restante 16% a gastos de operación, mismos que incluyen viáticos para asistencia a eventos de promoción, así como servicios post-inversión. Este presupuesto corresponde a una razón de aproximadamente \$2.3 por PEA.

## Indicadores de monitoreo y evaluación

La Agencia contaba con la siguiente matriz de indicadores de resultados.



**Tabla 1.1.** Matriz de indicadores de resultados de la Agencia Pro San Luis

Indicador	Líneas de acción	Programas / Proyectos	Metas			Unidad de medida
			2019	2020	2021	
Tasa de Crecimiento PIB	Consolidar la inversión y la competitividad de los sectores estratégicos con mayor contribución al desarrollo industrial automotriz, metalmecánico, electrodomésticos y alimentario	Realizar agendas para la atracción de inversión nacional y extranjera en conjunto con otros actores públicos y privados afines a dichos encuentros. Brindar la presentación del estado a potenciales inversionistas.	3%	3%	2%-4%	Porcentual
	Impulsar las actividades industriales con potencial competitivo: química, de energías alternativas, aeronáutica, electrónica y de nuevos materiales.	- Reuniones de trabajo y acercamiento con los principales actores involucrados en la atracción de inversión a nivel nacional. - Generar estrategias de promoción para la atracción de inversión en los sectores productivos del Estado (Industrial, Agropecuario y Turismo)	3%	3%	2%-4%	Porcentual
Aumento de la inversión nacional y extranjera del Estado	Apoyar a las empresas instaladas y nuevas con incentivos transparentes que otorguen certeza institucional a los inversionistas.	- Propuesta de Incentivos en base a un análisis de la información de cada proyecto. - Realizar agendas para la atracción de inversión nacional y extranjera en conjunto con otros actores públicos y privados afines a dichos encuentros. Y Brindar la presentación del estado a potenciales inversionistas. - Asistir a Ferias, congresos y cumbres de negocios relevantes en el sector de turismo.	23.4 millones	23.7 millones	9.4 millones	MXN
Número total de empresas instaladas y/o con crecimiento en el documento de registro del año	Impulsar un Nuevo Modelo de Desarrollo Turístico del Estado, que promueva la inversión, el empleo y el ingreso en este sector.	- Realizar agendas para la atracción de inversión nacional y extranjera en conjunto con otros actores públicos y privados afines a dichos encuentros. Y Brindar la presentación del estado a potenciales inversionistas. - Generar estrategias de promoción para la atracción de Inversión en los sectores productivos del Estado. (Industrial , Agropecuario y Turismo) - Asistir a Ferias, congresos y cumbres de negocios relevantes en el sector de turismo.	24	25	12	Empresas
Número total de prospectos que surgen derivados de la alianza	Fortalecer la imagen del Estado como destino turístico, promoviendo la calidad, diversidad y autenticidad de sus atractivos.	- Realizar agendas para la atracción de inversión nacional y extranjera en conjunto con otros actores públicos y privados afines a dichos encuentros. Y Brindar la presentación del estado a potenciales inversionistas. - Reuniones de trabajo y acercamiento con los principales actores involucrados en la atracción de inversión a nivel nacional.	5	15	20	Proyectos atendidos
Porcentaje de empresas atendidas con servicio post-inversión entre empresas concertadas totales			40	70	30	Personas atendidas

Fuente: Agencia Pro San Luis (s.f.). *Programa Institucional 2017-2021.*

## 1.1.2 Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior de Guanajuato<sup>8</sup>

### Descripción

La Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato (COFOCE) se estableció en 1992 como un organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio. La COFOCE tiene como misión impulsar la internacionalización de las empresas mediante estrategias efectivas y acompañamiento especializado, para posicionar el comercio exterior como uno de los ejes del desarrollo económico del Estado.

### Funciones y estructura

LA COFOCE tiene entre sus facultades:

- Actuar como organismo representante de Gobierno del Estado y colaborar en la atracción de la inversión extranjera directa.
- Apoyar y asesorar al Gobierno del Estado para la elaboración de programas que respondan a las necesidades de los diferentes sectores económicos de la Entidad.
- Establecer relaciones de colaboración y servir como gestor y medio de enlace con instituciones y organismos públicos y privados, asociaciones y cámaras industriales nacionales y extranjeras, con el fin de promover negocios, establecer programas de cooperación internacional, negociar apoyos o proponer acciones que beneficien a las empresas del Estado.
- Colaborar en la atracción de inversiones productivas directas del extranjero para lograr el desarrollo sustentable en aquellos sectores y áreas geográficas de interés para la economía del estado.
- Servir de foro para discutir la problemática de comercio exterior de los diferentes sectores económicos del Estado, proponiendo alternativas de solución.
- Detectar oportunidades en mercados internacionales para fomentar las exportaciones de productos y servicios guanajuatenses, y colaborar directamente en los proyectos de exportación de las empresas del Estado.
- Prestar la asesoría y los servicios especializados en comercio exterior que permitan a las empresas del Estado contar con los apoyos necesarios para participar en los mercados internacionales.
- Comercializar productos y derechos de propiedad intelectual, así como recibir las comisiones que originen las ventas de los productos y servicios de aquellas empresas que así lo acuerden con COFOCE.
- Participar en la conformación y operación de sociedades afines a su objeto.
- Fomentar la cultura de comercio exterior proporcionando información y capacitación que responda a las necesidades de la sociedad exportadora, que propicien un mayor conocimiento de la realidad de los mercados internacionales y los potenciales negocios para las empresas de Guanajuato.
- Participar en la promoción de los proyectos de desarrollo económico del Estado en el que participen instituciones de los sectores públicos y privados, con el fin de apoyar los programas de comercio exterior.

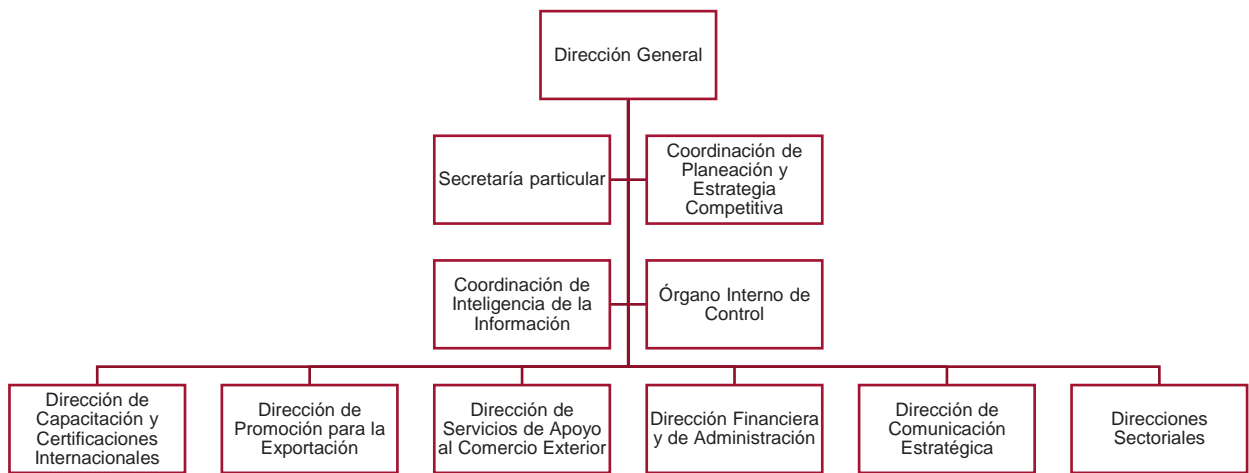
---

<sup>8</sup> Esta sección se basa en el Manual de Organización COFOCE. Séptima Edición.

- Promover y apoyar a organismos e instituciones en la organización de ferias, exposiciones, congresos y convenciones que difundan el comercio exterior y atraigan inversión extranjera directa al Estado.
- Establecer los programas de apoyo y asistencia técnica que permitan a las empresas del Estado adecuar su oferta a las necesidades y tendencias de los mercados internacionales.

La estructura de la COFOCE se muestra en la Figura 1.3.

**Figura 1.3.** Organigrama de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato (COFOCE)



Fuente: COFOCE (s.f.). *Manual de Organización*. Séptima Edición y COFOCE (2023). *Organigrama*.

### Servicios

- Servicios de asistencia técnica tales como capacitación y certificaciones, y asesorías en logística y comercio exterior (diseño e imagen, servicios legales, etc.)
- Programas de desarrollo exportador
- Cursos sobre comercio exterior
- Estímulos a la capacitación y certificaciones internacionales
- Servicios para Canales Digitales

### Presupuesto

En 2023, la COFOCE ejerció un presupuesto por 119.7 millones de pesos.<sup>9</sup> Este presupuesto corresponde a una razón de aproximadamente \$24.6 por PEA.

### Indicadores de monitoreo y evaluación

La Tabla 1.2 presenta las metas institucionales de la COFOCE para el año 2023.

<sup>9</sup> COFOCE (2024). *Gasto por Categoría Programática*. Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2023.

**Tabla 1.2.** Metas e indicadores de la COFOCE, 2023

Indicadores asociados	Meta del indicador	Unidad de medida
Desarrollo de la oferta exportadora	2	Empresas certificadas
Fomento de nuevas capacidades para las Pymes exportadoras	15	Empresas apoyadas
Fomento de nuevas capacidades para las Pymes exportadoras	12	Empresas apoyadas
Formación de la cultura de comercio exterior e internacionalización de las pymes exportadoras y con potencial exportador del estado Guanajuato.	50	Asesorías impartidas
Formación de la cultura de comercio exterior e internacionalización de las pymes exportadoras y con potencial exportador del estado Guanajuato.	50	Asesorías impartidas
Formación de la cultura de comercio exterior e internacionalización de las pymes exportadoras y con potencial exportador del estado Guanajuato.	380	Personas capacitadas
Impulso a tu empresa en el extranjero	80	Empresas apoyadas
Prestación de servicios integrales para fomentar y/o consolidar la exportación de las empresas del estado.	400	Empresas asesoradas
Promoción para la exportación e internacionalización	700	Empresas atendidas en cartera
Promoción para la exportación e internacionalización	30	Eventos internacionales realizados y documentados.

Fuente: COFOCE (2023). *Transparencia. Objetivos y metas institucionales.*

### 1.1.3 ProDominicana: Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana<sup>10</sup>

#### Descripción

ProDominicana es el Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana, establecido con el objetivo de contribuir al incremento de las exportaciones y las inversiones.

#### Funciones y estructura

ProDominicana provee información para la exportación y la inversión, además de servicios de exportación. Para la atracción de la inversión cuentan con guías de negocios en español, inglés, francés, italiano, mandarín y ruso. ProDominicana ofrece una variedad de servicios de exportación con y sin costo, algunos de estos incluyen:

- *Diagnóstico de capacidad exportadora.* Es un documento que se aplica en visitas técnicas a las empresas interesadas en exportar y mediante el cual se recopila información de la estructura de la empresa y su capacidad productiva, permitiendo determinar mediante una herramienta de medición su potencial de exportación. Este es un servicio gratuito.
- *Oportunidades comerciales de productos.* Información estadística que contiene las exportaciones dominicanas, producción local e internacional, exportaciones e importaciones mundiales del producto, competencia, principales proveedores, precio del mercado, tendencias, entre otros aspectos económicos. Este es un servicio gratuito.
- *Estudio de oportunidades de producto de mercado.* Estudio sobre oportunidades comerciales de un producto específico en uno o varios mercados, de acuerdo con estadísticas de comercio,

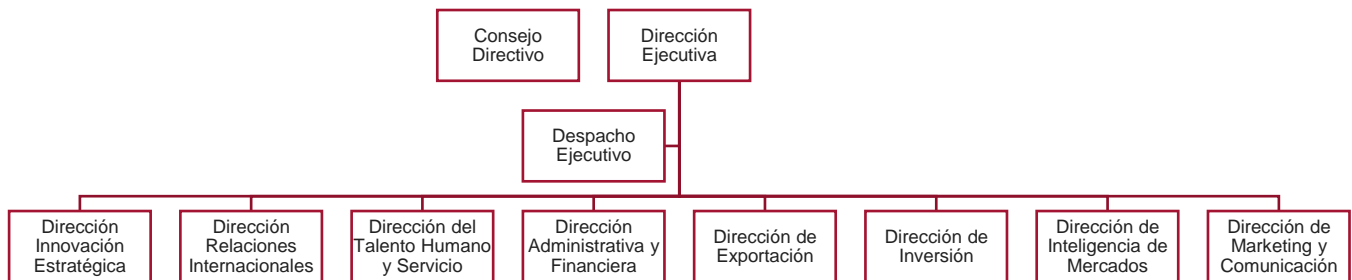
<sup>10</sup> Esta sección se basa en información de <https://prodominicana.gob.do>

demanda y oferta, y los requisitos exigidos para la entrada de bienes y servicios a los mercados internacionales. Este es un servicio gratuito.

- *Enlaces de negocios.* Brindar al exportador la identificación de potencial negocios hacia mercados internacionales, promoviendo la participación en eventos, misiones y ferias internacionales. En estos eventos se realiza la coordinación de reuniones con los compradores internacionales, se generan agendas de negocios que facilita a cada exportador según intereses y necesidades para que estas gestiones posteriormente. Desde ProDominicana se realiza un seguimiento y acompañamiento de estos enlaces de negocios. Este es un servicio gratuito.
- *Programa de capacitaciones para el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades exportadoras.* El programa de formación al exportador consiste en capacitar de manera teórica y práctica a empresarios y microempresarios dominicanos, proveyéndoles de las herramientas necesarias para minimizar los riesgos en el proceso de internacionalizar sus empresas. Este servicio es gratuito y se ofrece al público en dos modalidades: presencial y virtual.
- *Servicios de certificación y licencia.* Emisión de certificaciones y licencias para exportadores. La cuota del servicio depende de la certificación o licencia.

La Figura 1.4 presenta una versión simplificada del organigrama de ProDominicana.

**Figura 1.4.** Organigrama de ProDominicana



Fuente: ProDominicana (2023). *Organigrama General*.

## Presupuesto

En 2024, ProDominicana tuvo un presupuesto asignado por RD\$501.6 millones (~\$142.7 millones) del cual el 62% corresponde a remuneraciones y contribuciones, 28% a la contratación de servicios, 5% a materiales y suministros, y el restante 5% a bienes muebles, inmuebles y obras. Este presupuesto corresponde a una razón de aproximadamente RD\$10,000 por PEA (~\$2,850).

## Indicadores de monitoreo y evaluación

El plan estratégico 2021-2024 de ProDominicana cuenta con 87 indicadores, de los cuales 67 presentan metas para el 2023, estos indicadores están distribuidos en los 14 objetivos estratégicos y estos a su vez se agrupan en los 4 eje estratégicos de ProDominicana, dos indicadores son de impacto y cincuenta de resultado. La Tabla 1.3 presenta algunos ejemplos de los mismos.

**Tabla 1.3. Metas e indicadores de ProDominicana, 2023**

Tipo de indicador / Objetivo estratégico	Meta del indicador	Unidad de medida
Indicador de impacto	12,986.93	Monto de Exportaciones Totales del país (Millones de USD).
Indicador de impacto	3,495.84	Flujo IED a nivel país (Millones de USD)
Contribuir al incremento de las exportaciones, ofreciendo servicios de calidad que impulsen a las empresas exportadora / Indicadores de resultado	720	Empresas atendidas
	20%	Incremento de la cantidad de empresas clientas de ProDominicana
Contribuir al incremento de los flujos de Inversión Extranjera Directa, atrayendo y reteniendo inversiones productivas en los sectores estratégicos / Indicadores de resultado	1,049.70	Flujo IED captado por ProDominicana (Millones de USD)
	29	Cantidad de proyectos de IED instalados, captados por ProDominicana
	31	Cantidad de proyectos de IED expandidos, gestionados por ProDominicana.

Fuente: ProDominicana (2024). *Plan Estratégico Institucional 2021-2024. Informe de Evaluación del II Semestre de 2023 (julio-diciembre)*.

## 1.1.4 Fuentes de financiamiento y otros recursos

Tabla 1.4. Fuentes de financiamiento y otros recursos para el desarrollo de agencias de atracción de inversión y promoción de exportaciones

Organización	Contexto	Tipo de recurso / Monto	Descripción	Fuente
Banco Interamericano de Desarrollo	Provincia de Buenos Aires, Argentina	Préstamo Costo total: USD 368,300 Financiamiento de contrapartida del país: USD 68,300	Apoyo a la Provincia de Buenos Aires en el desarrollo de la Agencia de Promoción de Inversiones y Comercio Exterior GLOBA. El proyecto se realizó entre 2018 y 2024. Se espera beneficiar a los 135 municipios que componen esta provincia, con un impacto directo sobre 20,000 empresas con potencial exportador e indirecto sobre toda la cadena de valor.	<a href="https://www.iadb.org/es/whats-our-impact/AR-T1219">https://www.iadb.org/es/whats-our-impact/AR-T1219</a>
Banco Interamericano de Desarrollo	América Latina y el Caribe	Capacitación en línea	Towards the Next Generation of Investment Agencies. Curso en línea gratuito para profesionales de atracción de inversión	<a href="https://cursos.iadb.org/en/indices/towards-next-generation-investment-promotion-agencies">https://cursos.iadb.org/en/indices/towards-next-generation-investment-promotion-agencies</a>
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH y World Association of Investment Promotion Agencies (WAIPA)	Internacional	Guía práctica	Investment Promotion Agency (IPA) Toolbox. Brinda guía práctica para personal de agencias de promoción de inversión	<a href="https://waipa.org/investment-promotion-agency-toolbox/">https://waipa.org/investment-promotion-agency-toolbox/</a>
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH	Tunicia	Asistencia técnica EUR 6.5 millones	Proyecto de asistencia técnica para fortalecer las capacidades de la Agencia de Inversión de Tunicia. El proyecto se realizó entre 2018 y 2020.	<a href="https://www.giz.de/projektatzen/projects.action?pn=201721406&amp;request_locale=en_GB">https://www.giz.de/projektatzen/projects.action?pn=201721406&amp;request_locale=en_GB</a>
Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)	Internacional	Software de análisis de impactos de inversiones	Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting (COMFAR). Software de apoyo al análisis de posibles impactos financieros y económicos de proyectos de inversión	<a href="https://www.unido.org/comfar">https://www.unido.org/comfar</a>



## 2. Programa de Innovación Industrial Tabasco

### Justificación

Tabasco cuenta con centros de investigación de calidad en las principales vocaciones productivas del estado. Sin embargo, existen oportunidades para aumentar la vinculación entre la academia y la industria como la base para fortalecer la transferencia tecnológica, así como para identificar y desarrollar nuevos productos y servicios vinculados a la base de recursos naturales disponibles en el estado. Experiencias internacionales indican que los programas de innovación industrial son una herramienta efectiva para este propósito.<sup>11</sup>

Aunque la generación de conocimiento es importante, ello no es suficiente para tener un sistema de innovación funcional. Un elemento fundamental es fortalecer la difusión y aplicación de este conocimiento. En este sentido, los programas de innovación industrial fortalecen el vínculo entre las empresas y las organizaciones generadoras de conocimiento, tales como universidades y centros de investigación.<sup>12</sup>

### Descripción

El Programa de Innovación Industrial Tabasco tiene por objetivo fortalecer la vinculación de las empresas tabasqueñas pequeñas y medianas, así como cooperativas, con universidades y centros de investigación. Esto, con la finalidad de orientar la investigación hacia temas y sectores prioritarios para el desarrollo industrial, fortalecer la investigación aplicada y la transferencia de tecnología para el fortalecimiento de la competitividad del sector productivo.

El Programa tendrá como sectores prioritarios los siguientes: agroindustria, industria química (incluyendo química verde), plásticos convencionales y sostenibles, energías renovables y la industria automotriz.

El programa tendrá entre sus instrumentos:

- La creación de una base de datos de servicios técnicos, tecnológicos y de innovación disponibles en las instituciones de educación superior y en los centros de investigación del estado de Tabasco.
- Incentivos para el acceso a servicios de asistencia técnica especializada (Vale de Innovación Industrial Tabasco, VINNTAB).
- Eventos de vinculación entre el sector empresarial y la académica.
- Becas y prácticas empresariales.
- Apoyos financieros para la adquisición de maquinaria y equipo.
- Actividades para el fortalecimiento de clústeres eco-industriales.

---

<sup>11</sup> Innovation Policy Platform (2012). *Innovation Vouchers*. Policy Brief.

<sup>12</sup> Ibid.

## Perspectiva de género

El programa tendrá entre sus metas el atender al menos 40 empresas de mujeres, definidas como aquellas en la que al menos el 50% del capital pertenece a una o más mujeres. De igual forma se consultará a la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias, Capítulo Villahermosa, para garantizar que la información del programa llegue a empresas lideradas por mujeres, así como el uso de lenguaje e imágenes incluyentes en la difusión del programa.

## Indicadores de monitoreo y evaluación

El programa dará seguimiento a los resultados de la vinculación, tales como la generación o mejoramiento de productos o procesos, mejoramiento de habilidades, aumentos en ventas, disminución de costos, aumentos en empleo, etc., al término del programa y un año después de su conclusión. Los datos se recopilarán y analizarán con una perspectiva interseccional capturando información demográfica de los dueños y dueñas de las empresas tales como género, edad y autoadscripción étnica.

## 2.1 Ejemplos nacionales e internacionales

### 2.1.1 Chile: Voucher de Innovación Aceleración y Voucher de Innovación Empresas de Mujeres<sup>13</sup>

#### Descripción

El Voucher de Innovación Aceleración y el Voucher de Innovación Empresas de Mujeres Corporación de Fomento de la Producción eran subsidios otorgados por la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) para que las empresas pudieran cofinanciar la contratación de servicios de innovación.

Conceptos que financiaban estos instrumentos incluyen:

- Implementación y/o adecuación de servicios y/o soluciones innovadoras a los desafíos de la empresa
- Pilotaje y rediseño de prototipos
- Costos financieros de garantías

El plazo máximo de ejecución de los proyectos era de nueve meses con una prórroga de hasta tres meses.

---

<sup>13</sup> Esta información se basa en InnovaChile-CORFO (2018). *Bases del Voucher de Innovación Aceleración* y CORFO (2017). *Voucher de Innovación Empresas Mujeres*.

## Objetivo

Contribuir a desarrollar soluciones innovadoras a problemas o desafíos de productividad y/o competitividad de las empresas nacionales, a través de la vinculación con proveedores de conocimiento.

## Beneficiarios

El Voucher de Innovación Aceleración estaba dirigido a empresas medianas y grandes, mientras que el Voucher de Innovación Empresas de Mujeres se dirigía a empresas pequeñas y medianas.

En el caso de empresas prestadoras de servicios de innovación, se podían postular empresas micro, pequeñas y medianas, definidas de acuerdo con el monto de sus ventas anuales, y que:

- Una o más mujeres contaran con al menos el 50% de la empresa (capital o derechos societarios).
- Una o más mujeres contaran entre el 30% y el 50% de la empresa (capital o derechos societarios), y que además tuvieran la representación legal de la empresa (individual o conjunta).

## Actores involucrados

Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y empresas prestadoras de servicios de innovación.

## Presupuesto y montos de financiamiento

Entre el 1 de enero y el 30 de junio de 2017 se adjudicaron 139 proyectos como parte de ambos programas, ejecutando \$933 millones (~16 millones MXN).<sup>14</sup>

El Voucher de Innovación Aceleración el financiamiento consideraba hasta el 75% del costo total del proyecto, con un tope de \$20 millones (~340 mil MXN) de subsidio no reembolsable (dependiendo del tamaño del beneficiario). Por su parte, el Voucher de Innovación Empresas de Mujeres financiaba entre el 50% y el 90% del costo de los proyectos, con un tope de \$7 millones de pesos (~120 mil MXN).

## Resultados esperados

- Mejoras significativas de procesos, desarrollo de nuevos o mejorados productos, que impacten positivamente en la productividad y/o competitividad de las empresas.
- Vinculación entre empresas e instituciones proveedoras de conocimiento.
- Incorporación de mayores capacidades tecnológicas y de innovación en las empresas.

## Lecciones aprendidas

En 2018 se llevó a cabo una evaluación del programa Voucher de Innovación Empresas de Mujeres, entre las lecciones aprendidas se encontraron:

---

<sup>14</sup> Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2017). *Primer Informe Semestral*.

- Asegurar el involucramiento de las empresarias en el proceso de innovación, así como la transferencia de conocimiento.
- Fortalecer el proceso de rendición de cuentas y control de calidad por parte de la entidad prestadora de servicios de innovación.
- Establecer un mecanismo de calificación de prestadores de servicios.
- Brindar acompañamiento antes del proceso de solicitud y después de la conclusión del proyecto.<sup>15</sup>

## 2.1.2 Bogotá, Colombia: Entorno<sup>16</sup>

### Descripción

El programa Entorno ofrece asistencia técnica y apoyos económicos para fortalecer las capacidades de las empresas de Bogotá.

Las empresas o clusters empresariales recibirán un diagnóstico de sus necesidades particulares en ciencia, tecnología e innovación con el fin de acompañarlas en la definición del reto en innovación o digitalización que trabajarán posteriormente con hasta 20 horas de capacitación de la mano de expertos.

### Objetivo

Fortalecer las capacidades de 600 empresas a través de metodologías en innovación y transformación digital.

### Beneficiarios

Empresas establecidas en Bogotá, con al menos un año de constitución legal, de los siguientes sectores: moda, bioeconomía, tecnología y servicios, industrias creativas, industrias del movimiento (bici y autopartes), muebles y maderas, turismo, agronegocios y economía circular.

### Actores involucrados

La Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá e INNpulsa Colombia, la agencia de innovación de Colombia.

### Presupuesto y montos de financiamiento

Las 150 empresas que presenten mejores soluciones recibirán vouchers de innovación por hasta \$23.5 millones de pesos (~100 mil MXN) para recibir los servicios requeridos en el desarrollo de prototipos, pruebas y mecanismos de financiación para conectar la solución identificada con su respectivo mercado. El presupuesto total del programa es de \$5,658 millones de pesos (~24 millones MXN).<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> CORFO (2018). *Caracterización del Voucher de Innovación para Empresas de Mujeres año 2017. Experiencia desde las beneficiarias.*

<sup>16</sup> Esta información se basa en Alcaldía de Bogotá (2022). *Inscribe tu empresa al programa Entorno.*

<sup>17</sup> Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia (2021). *Nueva alianza en pro de la reactivación de Bogotá.*

### 2.1.3 Singapur: Innovation Capability Voucher y Productivity Solutions Grant<sup>18</sup>

#### Descripción

El Innovation Capability Voucher (ICV, Bono de Innovación y Capacitación) era un programa operado por Enterprise Singapore, una agencia sectorizada al Ministerio de Comercio e Industria de Singapur. El ICV ofrecía subsidios para cubrir el costo de servicios de consultoría y soluciones tecnológicas.

El ICV era financiado por el gobierno, pero su implementación dependía de los proveedores de servicios. Estos proveedores están precalificados para garantizar que brinden servicios de consultoría de calidad. Universidades y centros de investigación forman parte de la lista de proveedores de servicios precalificados. ICV es el precursor del Productivity Solutions Grant operado también por Enterprise Singapore, el cual se enfoca en la adopción de soluciones digitales.<sup>19</sup>

El plazo máximo de ejecución de los proyectos es de seis meses. Conceptos financiados incluyen:

- Servicios de consultoría en áreas como estudios de factibilidad tecnológica, certificaciones ISO, y proyectos de mejora de productividad.
- Equipo.
- Capacitación.
- Software, tales como sistemas de nómina y recursos humanos, y sistemas de gestión de la relación con el cliente (CRM).

#### Objetivo

ICV tenía como objetivos apoyar a las empresas pequeñas y medianas en:

- Mejorar y fortalecer sus operaciones comerciales principales mediante consultoría en áreas de innovación, productividad, recursos humanos y gestión financiera; y
- Adoptar e implementar soluciones integradas para mejorar la eficiencia empresarial y la productividad.

#### Beneficiarios

Pequeñas y medianas empresas con al menos 30% de capital nacional.

#### Actores involucrados

Enterprise Singapore, empresas prestadoras de servicios de innovación e instituciones académicas.

#### Presupuesto y montos de financiamiento

ICV ofrecía subvenciones de hasta SGD 5,000 (~60 mil MXN) en forma de vales para pagar servicios de consultoría y soluciones tecnológicas. El esquema fue lanzado en julio de 2012, con un presupuesto de SGD 32 millones (~400 millones MXN) para ser gastados en un período de cuatro años. Inicialmente, el esquema incluía solo servicios de consultoría en innovación, productividad,

---

<sup>18</sup> Esta información se basa en Asian Development Bank (2020). *Innovate Indonesia: Unlocking Growth through Technological Transformation* y Commonwealth Secretariat (2021). *A Policymaker's Guide to Manufacturing 4.0*.

<sup>19</sup> <https://www.enterprisesg.gov.sg/financial-support/productivity-solutions-grant>

recursos humanos y gestión financiera; sin embargo, en 2014 el ICV se extendió para financiar equipos y hardware; soluciones técnicas; servicios profesionales; y servicios de diseño y renovación. Esta extensión también implicó recursos adicionales de SGD 10 millones (~124 millones MXN).

Por su parte, el Productivity Solutions Grant, establecido en 2018, ofrece hasta el 50% de los costos elegibles por un monto de hasta SGD 30,000 (~370 mil MXN).

#### Indicadores de monitoreo y evaluación

Un estudio realizado en 2020 por Enterprise Singapore entre 129 empresas para evaluar el impacto del Productivity Solutions Grant, encontró que más del 80% de estos proyectos habían logrado diversos tipos de ganancias en productividad en términos de ahorro de costos, aumento de ingresos o ahorro de tiempo.<sup>20</sup>

### 3. Clústeres eco-industriales

#### Justificación

El estado de Tabasco cuenta con 15 parques industriales, sin embargo, existen oportunidades para la expansión y mejora de la infraestructura industrial con una perspectiva de desarrollo territorial equilibrado, sostenibilidad ambiental y de inclusión social. Los clústeres industriales proveen espacios adecuados para la actividad industrial, al mismo tiempo que facilitan la colaboración y la transferencia de conocimiento entre diversos actores.<sup>21</sup>

Sin embargo, los clústeres industriales también tienen el potencial de generar efectos adversos ambientales y sociales, incluida la contaminación y el agotamiento de recursos. Los clústeres o parques eco-industriales surgieron desde la década de 1990 en respuesta a estas preocupaciones. Estos constituyen un área dedicada al uso industrial que al mismo tiempo promueve la sostenibilidad y la inclusión a través de la integración de aspectos de responsabilidad social, económica y ambiental en su localización, planificación, gestión y operaciones.<sup>22</sup>

#### Descripción

Se desarrollarán tres clústeres eco-industriales que respondan a las vocaciones de las diferentes regiones del estado:

- Clúster eco-industrial multisectorial (industria química, plásticos, autopartes y energías renovables) en la Sub-Región Chontalpa.
- Clúster eco-agroindustrial y energético en la Sub-Región Sierra.
- Clúster eco-agroindustrial y energético en la Sub-Región Los Ríos, ligado al proyecto del Rastro Tipo Inspección Federal de Tenosique.

---

<sup>20</sup> Ministry of Trade and Industry Singapore, MTI (2022). *Oral reply to PQ on outcome indicators for grants*.

<sup>21</sup> OCDE (2009). *Clusters, Innovation and Entrepreneurship*. París.

<sup>22</sup> World Bank (2021). *International Framework for Eco-Industrial Parks v.2*. Washington, DC: World Bank.

## Gobernanza y administración

Los clústeres suelen contar con un consejo directivo además de un equipo operativo. El consejo directivo suele ser elegido por votación de los miembros del clúster.

## Financiamiento

Fuentes de financiamiento usualmente utilizadas para desarrollar clústeres incluyen fondos de gobierno, iniciativa privada, instituciones de educación superior y centros de investigación, y bancos y agencias de desarrollo (Ver Tabla 3.3). Después de la inversión inicial los clústeres suelen sostenerse financieramente con las cuotas pagadas por los miembros del clúster.

Los Polos de Desarrollo del Bienestar (PODEBIS) contemplados como parte del proyecto del Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec son una oportunidad para la construcción de los parques industriales que brindarán espacio a estos clústeres. En particular, el proceso de licitación brinda la posibilidad de establecer términos de referencia que contemplen un enfoque de sostenibilidad y de inclusión social.<sup>23</sup>

## Perspectiva de género e inclusión social

Los clústeres incorporarán la perspectiva de género y la inclusión social como principio rector en su desarrollo y operación. Estrategias y acciones específicas tales como:

- Análisis de género como parte del estudio de factibilidad e involucramiento de mujeres y hombres en los procesos de consulta y decisión.
- Desarrollar infraestructura y servicios que sean accesibles a personas de todos los géneros, etnias y habilidades, incluyendo infraestructura de transporte, instalaciones sanitarias, servicios de salud y de cuidado infantil.
- Asegurar una participación equitativa por género en los consejos directivos y equipos administrativos de los clústeres.
- Establecer campañas y procedimientos para la prevención de la violencia de género y la discriminación.
- Recolección y análisis de datos desagregados por género, etnia y discapacidad.

## Indicadores de monitoreo y evaluación

Ejemplos de indicadores de clústeres eco-industriales incluyen:

- Porcentaje de empresas que han firmado contratos de residencia o códigos de conducta
- Porcentaje de empresas cuyo consumo energético es cubierto por un sistema de gestión de energía
- Uso de energía renovable para la generación de electricidad y calor
- Porcentaje de empresas con certificaciones de eficiencia energética
- Proporción de agua de desechos reutilizada dentro o fuera del clúster
- Proporción de desechos que son reciclados o reutilizados dentro o fuera del clúster
- Porcentaje de empresas que tienen prácticas de economía circular
- Porcentaje de empresas que tienen sistemas de gestión de salud y seguridad ocupacional

---

<sup>23</sup> Entrevista con representante del Corredor Interoceánico- Istmo de Tehuantepec.



- Porcentaje de empresas que tienen un sistema de prevención de acoso
- Porcentaje de empleados que reportan satisfacción con la infraestructura y los servicios del clúster
- Número de organizaciones instaladas en el clúster
- Número de empleos generados por estas organizaciones por género y posición en la ocupación.<sup>24</sup>

## 3.1 Ejemplos nacionales e internacionales

### 3.1.1 Clúster Automotriz Querétaro

#### Descripción

Establecido en 2013, el Clúster Automotriz de Querétaro es una asociación industrial especializada en el desarrollo y consolidación del sector automotriz. Ubicado en el Parque Tecnológico del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Querétaro, el clúster aglutina a miembros de la industria, el gobierno y la academia.<sup>25</sup>

El Clúster Automotriz de Querétaro cuenta con más de 110 organizaciones miembro, incluyendo 11 instituciones educativas, 8 centros de I+D, 2 OEMs (fabricantes de equipos originales), 53 proveedores de nivel 1 y 43 proveedores de nivel 2. En total, los miembros del clúster dan empleo a alrededor de 45,000 personas.<sup>26</sup>

#### Gobernanza y administración

El Clúster Automotriz de Querétaro está conformado como una asociación civil. Un equipo operativo está a cargo del mismo, bajo la supervisión de un consejo directivo compuesto por 12 miembros senior de la industria y el gobierno estatal. El consejo y el presidente de este son elegidos por votación por la asamblea general de asociados.

El equipo operativo se organiza en nueve comités de trabajo: desarrollo de proveedores, sostenibilidad ambiental, excelencia operacional, capital humano, seguridad industrial, seguridad patrimonial, proveedores de nivel 2, innovación y capacitación (Figura 3.1).<sup>27</sup>

---

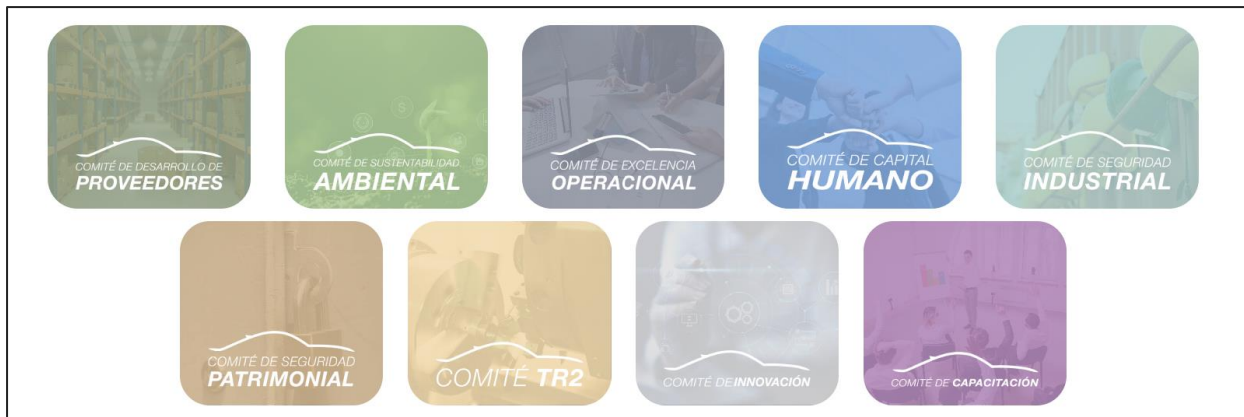
<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Querétaro Automotive Cluster. [About us](#)

<sup>26</sup> European Cluster Collaboration Platform. [Queretaro Automotive Cluster](#)

<sup>27</sup> Querétaro Automotive Cluster. [About us](#)

**Figura 3.1. Comités de trabajo**



Fuente: Querétaro Automotive Clúster. Sitio Web.

### Servicios

Los servicios proporcionados por el Clúster Automotriz de Querétaro a sus organizaciones miembro incluyen: networking, desarrollo de proveedores, visitas de benchmarking, capacitación, intercambio de mejores prácticas y otros. La Tabla 3.1 resume los principales servicios que proveen los nueve comités de trabajo y los resultados clave asociados.

**Tabla 3.1. Principales servicios**

Comité de trabajo	Objetivo	Actividades principales	Resultados
<b>Desarrollo de proveedores</b>	Fortalecer la cadena de suministro promoviendo la transferencia de conocimiento y el desarrollo de nuevas competencias, habilitando oportunidades para nuevos proyectos y oportunidades de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones de negocios</li> <li>Proyecto JICA</li> <li>Programas de incentivos para proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expo de encuentros industriales y empresariales.</li> <li>ASC 2021-2022</li> <li>Plataforma/aplicación de proveedores</li> <li>Diplomado en adquisiciones y desarrollo de proveedores</li> </ul>
<b>Sostenibilidad ambiental</b>	Identificar nuevos elementos de competitividad a través del cuidado ambiental, fortaleciendo capacidades para formular iniciativas innovadoras para cumplir con los requerimientos de las OEM, los ODS y la política de Estado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tours de referencia</li> <li>Colaboración para compartir prácticas.</li> <li>Capacitación</li> </ul>	Proyecto de economía circular
<b>Operacional</b>	Desarrollar equipos de trabajo que promuevan la construcción de una cultura de excelencia organizacional con resultados exitosos y sostenibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visita OEM</li> <li>Anfitrión de formación</li> <li>Tours de referencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anfitrión de formación</li> <li>Tours de referencia</li> </ul>
<b>Capital humano</b>	Colaborar para construir espacios de trabajo que atraigan y retengan talento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades de evaluación comparativa</li> <li>Dinamizando la triple hélice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta de Capital Humano (operativa)</li> <li>Encuesta salarial del personal indirecto.</li> </ul>

Comité de trabajo	Objetivo	Actividades principales	Resultados
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación de espacios de opinión jurídica</li> <li>• Generación de información estratégica para la retención</li> <li>• Redes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento del mercado laboral (indicadores de RRHH, rotación, absentismo, accidentes, proyecciones, etc.)</li> <li>• Simposio de Recursos Humanos</li> </ul>
<b>Industrial</b>	Velar por el bienestar físico y emocional de nuestra gente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de evaluación comparativa</li> <li>• Vinculación con la autoridad</li> <li>• Informes de control de riesgos laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoría cruzada de seguridad industrial</li> <li>• Monitor de indicadores de seguridad</li> </ul>
<b>Patrimonial</b>	Coordinar un diálogo inteligente y constructivo entre los miembros del Clúster sobre riesgos y experiencias en temas de seguridad patrimonial, con el fin de identificar mecanismos de apoyo y comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de información estratégica para la toma de decisiones.</li> <li>• Mecanismos de comunicación y coordinación con las autoridades.</li> <li>• Colaboración para compartir prácticas.</li> <li>• Capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitor de incidentes de seguridad</li> <li>• Auditorías de seguridad de la propiedad</li> <li>• Grupo de coordinación con autoridades</li> </ul>
<b>TR2</b>	Colaborar para incrementar la competitividad de los proveedores locales y fortalecer la cadena de suministro de la industria automotriz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de visitas Kaizen</li> <li>• Cobertura individual TR2 (visita de seguimiento Kaizen)</li> <li>• Vinculación empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Visita Kaizen</li> <li>• Directorio TR2</li> </ul>
<b>Capacitación</b>	Un espacio para dialogar, proponer y ejecutar estrategias ganadoras que detonen el potencial del talento humano en el sector automotriz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de evaluación comparativa</li> <li>• Impulsar programas especializados con universidades</li> <li>• Programa de Mentoría</li> <li>• Desarrollar instrumentos o herramientas que permitan la detección oportuna de necesidades de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 años</li> <li>• 75 cursos</li> <li>• 27.190 horas por hora</li> <li>• 636 empresas</li> <li>• 1.328 participantes</li> </ul>

### Indicadores de monitoreo y evaluación

A medida que el clúster promueve activamente el proyecto de economía circular, las métricas de circularidad para medir y gestionar proyectos relevantes desplegadas en el Clúster Automotriz de

Querétaro incluyen: toneladas de desperdicio de materiales por año; metros cúbicos de agua por año; gigavatios por año; toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente; cantidad de inversión.<sup>28</sup>

### 3.1.2 Parque Industrial Toluca 2000

#### Descripción

Establecido en 1996, el Parque Industrial Toluca 2000 agrupa a más de 130 empresas generando alrededor de 40 mil empleos directos. Los sectores predominantes de las empresas que operan en el parque incluyen metalmecánica (12), automotriz (11), farmacéutica (10) y alimentos (7).

#### Gobernanza y administración

La administración del parque está a cargo de la Asociación de Propietarios del Parque Industrial Toluca 2000, A.C. a través de un Consejo de Administración conformado por nueve industriales y altos ejecutivos.

#### Servicios

Entre los servicios que ofrece el parque industrial se encuentran:

- Capacitación gratuita en seguridad industrial
- Bolsa de trabajo
- Vinculación con el Instituto Municipal de la Mujer de Toluca para la promoción de la equidad de género
- Empresa de capacitación, selección y reclutamiento
- Limpieza y recolección de basura
- Plan integral de seguridad vial
- Mantenimiento de calles y alumbrado público
- Estación de descompresión de gas natural
- Servicios de publicidad y espacios publicitarios
- Equipo de seguridad (circuito cerrado de TV, patrullas privadas, torre de vigilancia, etc.)

#### Perspectiva de género

La administración del Parque Industrial Toluca 2000 colabora con el Instituto Municipal de la Mujer de Toluca para la disseminación de buenas prácticas en igualdad laboral y no discriminación.<sup>29</sup>

#### Financiamiento

Opera con base en cuotas de mantenimiento de sus asociados.

---

<sup>28</sup> Mexico Business News (2023). [The Automotive Industry Bolsters Circular Economy in Queretaro](#)

<sup>29</sup> Ayuntamiento de Toluca (2021). [Impulsa Toluca la equidad y la inclusión en el ámbito laboral.](#)

### 3.1.3 Parque Eco-industrial Colombia

#### Descripción

Los parques industriales han demostrado su eficiencia, como instrumento de política, en fomentar el crecimiento económico y el desarrollo social. Sin embargo, también tienen el potencial de generar efectos adversos ambientales y sociales, incluida la contaminación y el agotamiento de recursos. En este contexto, ha surgido un interés creciente por el establecimiento de parques industriales más sostenibles e inclusivos desde la década de 1990: Parques Industriales Ecológicos.<sup>30</sup>

Un parque industrial ecológico es un área dedicada al uso industrial en un sitio adecuado que promueve la sostenibilidad a través de la integración de aspectos de calidad social, económica y ambiental en su localización, planificación, gestión y operaciones. Las empresas residentes en parques industriales ecológicos tienen la oportunidad de obtener ventajas significativas mediante la colaboración al implementar prácticas de economía circular entre ellas.<sup>31</sup>

A diferencia de los parques industriales tradicionales, el concepto de parques industriales ecológicos evolucionó para abarcar un rango más amplio de preocupaciones, incluida la eficiencia de recursos, métodos de producción más limpios, simbiosis industrial, mitigación del cambio climático, estándares sociales e infraestructura compartida. En consecuencia, los parques industriales ecológicos se alinean con muchos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).<sup>32</sup>

En este contexto, el Parque Eco-industrial Colombia representa una iniciativa de infraestructura diseñada para integrar los sectores agroindustrial, forestal, energético e industrial con el objetivo de fomentar los principios de la economía circular y promover la sostenibilidad. Este proyecto, cuyo inicio de construcción está previsto para 2025, está situado cerca de una ciudad portuaria en el noroeste de Colombia.

El Parque Eco-industrial Colombia comprende dos subparques distintos: un parque industrial y un parque energético. El parque industrial abarcará 50 hectáreas y atenderá a clientes inquilinos especializados en agronegocios. En paralelo, el parque energético, encargado de suministrar energía al parque industrial, abarcará 150 hectáreas dedicadas a la generación de energía (50MW) y al reciclaje de residuos. Además, el parque eco-industrial integrará actividades como cultivo, cosecha, procesamiento y venta de frutas.

En el centro del Parque Eco-industrial Colombia se encuentra el modelo de negocio circular, orientado a lograr una circularidad sin desperdicio. Este modelo implica transformar los subproductos de un subparque en coproductos utilizados por el otro subparque, fomentando así un sistema de circuito cerrado. La clave para hacer realidad este modelo es la perfecta integración de todas las actividades en ambos subparques en un ciclo cerrado.

Los principales productos de este parque eco-industrial abarcan energía de biomasa, energía solar, plásticos reciclados, frutas frescas y procesadas, productos a base de cosméticos y productos de madera.<sup>33,34</sup>

---

<sup>30</sup> World Bank (2021). International Framework for Eco-Industrial Parks v.2. Washington, DC: World Bank.

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Parkactive. [Eco-Industrial Park Colombia](#)

<sup>34</sup> Parkactive. [Eco-Industrial Parks](#)

**Figura 3.2.** Croquis del Parque Eco-industrial Colombia



Fuente: Parkactive. Eco-Industrial Park Colombia

### Gobernanza y administración

Las estructuras de gobernanza y administración del parque aún están en desarrollo.

### Servicios

Los servicios que ofrece el Parque Eco-industrial Colombia están organizados según las funciones de sus dos subparques. El parque energético se centrará en generar electricidad a partir de fuentes renovables como madera, energía solar y residuos orgánicos y plásticos, que luego se distribuirán a los clientes ubicados en el parque industrial.

Dentro del parque industrial se dispondrá de instalaciones de reciclaje para la gestión de residuos orgánicos y plásticos. Además, se brindan a los clientes inquilinos servicios de alquiler que abarcan almacenes, espacios de fábrica y oficinas, servicios de marketing, servicios de apoyo logístico y laboratorios de pruebas.<sup>35</sup>

### Indicadores de monitoreo y evaluación

Dado que el parque eco-industrial se encuentra actualmente en fase de desarrollo, los indicadores clave de desempeño específicos aún se están desarrollando. Sin embargo, alineándose con la visión de Parkactive, se espera que los elementos cruciales para medir el desempeño del Parque Eco-industrial Colombia incluyan: la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>, prácticas de producción amigables con el medio ambiente y la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estos

<sup>35</sup> Parkactive. [Eco-Industrial Parks](#)

factores servirán como métricas esenciales para evaluar la sostenibilidad general y el impacto ambiental del parque.<sup>36</sup>

### Financiamiento

La creación del Parque Eco-industrial Colombia es financiada por Parkactive, una empresa de infraestructura con sede en Suiza. Este parque eco-industrial iniciará con una inversión de 400 millones de dólares, respaldada por financiación de Elefund Capital, una empresa de inversión con sede en Ginebra.<sup>37</sup>

## 3.1.4 Clúster Químico Chemelot

### Descripción

Chemelot es un complejo industrial multiusuario que abarca 800 hectáreas. Tiene capacidad para más de 150 instituciones y 60 plantas, proporcionando empleo a más de 8,000 personas, consolidando así su posición como uno de los cinco más grandes conglomerados químicos de los Países Bajos.<sup>38</sup> El volumen de negocios anual generado por el clúster de Chemelot es de más de 10 mil millones de euros al año, lo que representa alrededor del 20 % del sector químico en los Países Bajos.<sup>39</sup>

El clúster químico Chemelot comprende tanto el Parque Industrial Chemelot como Brightlands. Campus Chemelot. Los campus de innovación de Brightlands están dispersos en cuatro áreas dentro de la provincia de Limburgo. El campus de Chemelot se centra específicamente en la química y la ciencia de los materiales, y cuenta con una fuerza laboral de aproximadamente 2,300 investigadores, empresarios y estudiantes.<sup>40</sup>

En paralelo, el parque industrial alberga a más de 6,000 empleados, centrándose en materiales químicos, biomateriales y biomateriales, materiales de alto rendimiento (automoción/aeroespacial), embalajes inteligentes, películas finas y revestimientos funcionales. Anualmente, el parque industrial produce más de 7.5 millones de toneladas de productos químicos.<sup>41</sup>

---

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Agrifood+(2022). [World's first eco-industrial park for agribusiness](#)

<sup>38</sup> Chemelot. [Facts and figures](#)

<sup>39</sup> Chemelot. [Press release Chemelot 2025](#)

<sup>40</sup> Chemelot. [Organisation](#)

<sup>41</sup> LIOF. [Invest in Holland, Chemicals & Materials Limburg](#)



**Figura 3.3.** Mapa del clúster químico de Chemelot



Fuente: Chemelot Cluster. Sitio Web

## Gobernanza y administración

### Brightlands Chemelot Campus

Fundada en 2011 gracias a una colaboración entre la Provincia de Limburgo, DSM (empresa minera estatal) y la Universidad de Maastricht. El campus alberga cuatro institutos de investigación: el Instituto de Materiales Biológicos de Aquisgrán Maastricht (AMiBM), el Instituto de Ciencia y Tecnología (InSciTe), el Centro de Materiales Brightlands (BMC) y los Laboratorios de Innovación y Aprendizaje Chemelot (CHILL). Además, el campus sirve como ubicación estratégica para los departamentos de investigación y desarrollo de varias empresas internacionales, incluidas DSM, Sabic e Isobionics.<sup>42</sup>

En términos de la estructura de gobierno, Brightlands Chemelot Campus tiene un director ejecutivo y un consejo de supervisión. Dentro del campus, se establece un consejo comunitario para representar los intereses de los miembros. Este consejo incluye representantes de corporaciones, pequeñas y medianas empresas y organizaciones académicas presentes en el campus. El consejo comunitario se reúne para discutir políticas generales, incluidos asuntos relacionados con la seguridad, así como para tomar decisiones relativas a los inquilinos de forma colectiva.<sup>43</sup>

Para la estructura de gestión, el campus de Chemelot opera bajo el liderazgo de un equipo de gestión, que incluye un director ejecutivo, un director financiero, un director de operaciones, un director de desarrollo comercial y marketing y un director de desarrollo de activos. Este equipo supervisa la gestión de todos los aspectos de Brightlands.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Top Campussen (2020). Top Science & Innovation Parks in the Netherlands

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Ibid.

## **Chemelot Industrial Park**

En el Parque Industrial Chemelot, diversas entidades gestionan diferentes aspectos organizativos. Un director ejecutivo supervisa la comunicación, las iniciativas de sostenibilidad, la adquisición de nuevas empresas y la respuesta del clúster a la política climática.

Una organización separada, bajo la administración del Director Ejecutivo de Chemelot, está financiada por la Junta Directiva de la Fundación Chemelot y depende de ella. La Junta está compuesta por los cinco usuarios más importantes del grupo, DSM como propietario de terrenos y de infraestructura, y Brightlands Chemelot Campus, como representante de una organización enfocada en la innovación.<sup>45</sup>

El Parque Industrial Chemelot opera un Grupo de Apoyo a los Servicios Públicos (USG), de propiedad conjunta de los principales usuarios de energía dentro del grupo. USG es responsable de suministrar servicios públicos como electricidad, vapor (a diferentes niveles de presión), nitrógeno, energía, gases industriales, aire y agua a las plantas de Chemelot.<sup>46</sup>

Además, un consejo normativo tiene la tarea de establecer reglas y regulaciones del sitio, siguiendo procesos de auditoría y ajuste. Una junta operativa dentro del parque industrial supervisa las operaciones diarias y monitorea la seguridad y el desempeño ambiental de los usuarios del sitio.<sup>47</sup>

## **Servicios**

### **Brightlands Chemelot Campus**

Las instalaciones de Brightlands Chemelot Campus ofrecen espacios para seminarios y reuniones de colaboración. Los servicios del campus están disponibles para las empresas arrendatarias y sus empleados.<sup>48</sup>

### **Chemelot Industrial Park**

Los servicios que ofrece el Parque Industrial Chemelot se resumen en la tabla 3.2.

---

<sup>45</sup> Janipour, Zahra, et al. "Industrial clustering as a barrier and an enabler for deep emission reduction: a case study of a Dutch chemical cluster." *Climate Policy* 22.3 (2022): 320-338.

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Chemelot (2022). [Site Rule](#)

<sup>48</sup> Top Campussen (2020). [Top Science & Innovation Parks in the Netherlands](#)

**Tabla 3.2.** Principales servicios ofrecidos por el parque industrial Chemelot

<b>Área</b>	<b>Breve descripción</b>
<b>Tecnología de seguridad y protección</b>	Seguridad del sitio las 24 horas, los 7 días de la semana, del área, edificios, procesos, personas y tráfico.
<b>Protección del medio ambiente y limpieza del sitio</b>	Servicios de calidad, medio ambiente, seguridad y salud Permiso de sitio Experiencia ambiental Servicios de bomberos Inspección de planta Remediación del suelo Servicios de residuos sólidos y líquidos Tratamiento de aguas residuales
<b>Gestión de infraestructuras e instalaciones</b>	Contribución a la infraestructura común Alojamiento Edificios, carreteras, ferrocarriles (Servicios ferroviarios) Gestión de instalaciones Servicios de limpieza Servicios de taxi y transporte (personas)
<b>Desarrollo del sitio y marketing</b>	Proceso de permisos Desarrollo de negocios y consultoría Propuestas integradas/coordinadas (ventanilla única) Arrendamiento de terrenos
<b>Red de Materias Primas</b>	Servicios de Pipe Racks (MMC de OBL Pipelines) Nafta, etileno, propileno Gas natural Amoníaco Ácido sulfúrico y nítrico
<b>Tecnologías de la información TI</b>	Centro de Soluciones TI (CITS) Telefonía y Trunking Gestión de datos Servicios documentales: producción, impresión, copia y escaneo.
<b>Desarrollo de recursos humanos</b>	Centro de gestión de recursos humanos para el empleo, la legislación, la formación, la instrucción y el coaching Atención integral y servicios de salud Centro de formación Pooling de fuerza laboral
<b>Desarrollo de competencias y gestión del conocimiento</b>	Campus de investigación (Intermediación de know how) Tecnología de materiales Biotecnología Materiales biomédicos Petroquímicos y químicos orgánicos química de polímeros
<b>Financiamiento y soporte</b>	Ofertas de financiación y control (consultoría) Capital riesgo
<b>Asociación y Sector Químico</b>	Servicios de laboratorio
<b>Política social y atención</b>	Catering y restaurante de negocios
<b>Otros</b>	Asistencia a la gestión compras

Fuente: European Chemical Regions Network (2005). Chemical Parks as Regional Growth Engines for European Chemical Regions.

## Perspectiva de género

La perspectiva de género se aborda de manera integral en muchas empresas residentes clave en los grupos químicos de Chemelot. Por ejemplo, DSM, los propietarios de terrenos e infraestructura del Parque Industrial Chemelot, ha implementado políticas de diversidad, incluida la diversidad de género, en todo su consejo de supervisión, consejo de administración y comité ejecutivo. Estas políticas están diseñadas para garantizar que la representación de las mujeres en estos puestos clave de liderazgo alcance el 30%.<sup>49</sup>

Brightlands Chemelot Campus pone un énfasis significativo en el desarrollo de las mujeres dentro de los institutos de investigación. En 2023, se estableció en el campus la comunidad Mujeres en Ciencia con el objetivo de apoyar y empoderar a las mujeres en los campos científicos. Durante la sesión de lanzamiento, se discutieron temas específicos relacionados con el género, como la brecha de género en las solicitudes de patentes, destacando la importancia de abordar las disparidades de género en la investigación científica y la innovación.<sup>50</sup>

## Indicadores de monitoreo y evaluación

De acuerdo con el documento Vision Chemelot 2025 publicado en 2016, los indicadores clave de desempeño para el clúster químico Chemelot abarcan varios aspectos:<sup>51</sup>

- Número de empleos creados
- Número de empresas residentes
- Indicadores de sostenibilidad, tales como emisiones de CO<sub>2</sub>
- Medidas de seguridad
- Responsabilidad social corporativa hacia los residentes locales, los municipios, la provincia de Limburgo y otras partes interesadas.
- Investigación y desarrollo (I+D) en ciencias de los materiales.

---

<sup>49</sup> DSM (2020). [DSM Integrated Annual Report 2020](#)

<sup>50</sup> Brightlands Chemelot Campus (2024). [Brightlands Women in Science Community](#)

<sup>51</sup> Chemelot. [Vision](#)

### 3.1.5 Fuentes de financiamiento y otros recursos

Tabla 3.3. Fuentes de financiamiento y otros recursos para el desarrollo de clústers y parques industriales

Organización	Contexto	Tipo de recurso / Monto	Descripción	Fuente
Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDD) y la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH	Internacional	Guía práctica	Marco internacional para parques industriales ecológicos. Este marco internacional es una referencia para los responsables de políticas globales y los profesionales sobre los elementos clave requeridos para que los gobiernos y el sector privado colaboren en el establecimiento de parques industriales ecológicos económicamente, socialmente y ambientalmente sostenibles.	<a href="https://www.unido.org/sites/default/files/files/2021-04/An%20international%20framework%20for%20eco-industrial%20parks%20v2.0.pdf">https://www.unido.org/sites/default/files/files/2021-04/An%20international%20framework%20for%20eco-industrial%20parks%20v2.0.pdf</a>
Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDD)	Internacional	Asistencia técnica, herramientas prácticas, información sobre mejores prácticas y cursos en línea	Además de brindar asistencia técnica para el establecimiento de parques eco-industriales, a través de su knowledge hub UNIDO provee una variedad de recursos para los responsables de políticas y los profesionales que buscan profundizar su comprensión de los parques industriales ecológicos. Estos recursos incluyen herramientas prácticas, publicaciones, plataformas educativas y estudios de casos que discuten intervenciones a nivel de país.	<a href="https://hub.unido.org/about-eco-industrial-parks">https://hub.unido.org/about-eco-industrial-parks</a>
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH	Internacional	Guía práctica	Guía práctica para el desarrollo de clústers, enfocada en responsables de política.	<a href="https://www.giz.de/en/downloads/giz2021-en-cluster-development-guide.pdf">https://www.giz.de/en/downloads/giz2021-en-cluster-development-guide.pdf</a>
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH	Tunicia y Albania	Financiamiento y asistencia técnica	GIZ ha brindado financiamiento y asistencia técnica para el desarrollo de clústers en Tunicia (transformación digital) y Albania (industria de la madera).	<a href="https://www.giz.de/en/downloads/giz2020-en-digitalzentrum-tunesien.pdf">https://www.giz.de/en/downloads/giz2020-en-digitalzentrum-tunesien.pdf</a> <a href="https://woodcluster.al/en/how-we-started/">https://woodcluster.al/en/how-we-started/</a>
Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Invest	Costa Rica y Ecuador	Costa Rica: préstamo de US\$23 millones al Grupo Desarrollador de Parques Industriales S.A. Ecuador: US\$48 millones por un periodo de 12 años	BID Invest es el brazo de inversión en el sector privado del Grupo BID. Entre sus actividades, proveen préstamos a mediano y largo plazo para el desarrollo de parques industriales. En Costa Rica, están financiando un proyecto de clúster enfocado en ciencias de la vida, tecnología y servicios; mientras que en Ecuador están financiando el desarrollo de un parque logístico.	<a href="https://dbrinvest.org/en/projects/guerrero-green-park">https://dbrinvest.org/en/projects/guerrero-green-park</a> <a href="https://dbrinvest.org/en/projects/itulpark-logistics-park">https://dbrinvest.org/en/projects/itulpark-logistics-park</a>

## 4. Consejo Consultivo para el Desarrollo Sostenible del Estado de Tabasco

### Justificación

El diagnóstico de las capacidades de política y gobernanza para el desarrollo industrial identificó oportunidades para fortalecer la colaboración entre los distintos actores del ámbito industrial, particularmente entre el gobierno estatal y los gobiernos federal y municipales.

### Descripción

El Consejo Consultivo para el Desarrollo Sostenible del Estado de Tabasco es un organismo participativo, transexenal y apartidista con la misión de promover el desarrollo industrial sostenible e inclusivo de Tabasco. El Consejo está conformado por representantes del gobierno estatal, el sector empresarial, instituciones académicas, de la sociedad civil, y del gremio laboral.

### Fundamento jurídico

El Consejo Consultivo tiene su fundamento jurídico en la Ley de Planeación del Estado de Tabasco y la Ley para el Desarrollo Económico Sostenible del Estado de Tabasco, así como sus reglamentos.

### Funciones y estructura

El Consejo Consultivo tendrá entre sus funciones dar seguimiento y asegurar una eficaz ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Industrial del Estado de Tabasco 2024-2044.

La operación del Consejo Consultivo será organizada en grupos de trabajo ampliados, los cuales podrán incorporar a otros actores relevantes según lo determinen sus miembros, incluyendo representantes del gobierno federal y de los municipios. Algunos temas en los cuales podrán brindar asesoría y seguimiento estos grupos de trabajo incluyen: planeación y estrategia, inversión y exportaciones, innovación, infraestructura productiva, y desarrollo industrial equilibrado e inclusivo.

Estos grupos de trabajo serán coordinados y supervisados por el/la presidente y el/la secretaria técnica del Consejo Consultivo, sentando así las bases para hacer realidad la Visión Tabasco 2044.

### Perspectiva de género

En la selección de los miembros del Consejo se asegurará que al menos el 40% de los mismos sean mujeres.

## 4.1 Ejemplos nacionales e internacionales

### 4.1.1 Consejo Nuevo León<sup>52</sup>

#### Descripción y fundamento jurídico

Consejo Nuevo León es un organismo transexenal y apartidista establecido el 29 de septiembre de 2014. Este organismo está sustentado y se rige por la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León y su respectivo reglamento.

La misión de Consejo Nuevo León es promover el desarrollo sostenible de Nuevo León y el bienestar de todos sus habitantes con una visión de largo plazo y vía la planeación y evaluación de políticas públicas.

#### Funciones

Consejo Nuevo León tiene entre sus funciones responsabilidades y facultades:

- Elaborar el Plan Estratégico
- Fomentar la cultura en la honestidad de la planeación de mediano y largo plazo, la medición del desempeño y la rendición de cuentas.
- Trazar estrategias que permitan enfocar el esfuerzo de los diferentes sectores de la sociedad al logro de los objetivos y metas trazados.
- Conocer, proponer y opinar sobre el proyecto de Plan Estatal y sus proyectos estratégicos y programas prioritarios, como también acerca de las revisiones que se hagan a estos, todo ello atendiendo a los lineamientos del Plan Estratégico.
- Establecer criterios para la elaboración de indicadores cuantificables de los ámbitos económico, social, del medio ambiente y otras áreas relevantes, con el propósito de medir y evaluar el progreso en el logro de los objetivos y metas del Plan Estratégico y del Plan Estatal.
- Comunicar a la ciudadanía los objetivos del Plan Estratégico y del Plan Estatal, sus indicadores y los avances respecto de sus metas.
- Promover el diálogo y los acuerdos necesarios con los tres órdenes de Gobierno, empresas, organizaciones sociales e instituciones educativas, a efecto de realizar conjuntamente las acciones tendientes a lograr los objetivos establecidos.
- Conocer los avances en relación con los proyectos estratégicos y programas prioritarios, así como la evolución de los indicadores del desarrollo económico y social del Estado.
- Elaborar un pronóstico de largo plazo acerca de la evolución de los ingresos, gasto corriente y de inversión, y deuda, del Gobierno del Estado, a fin de contar con un marco de referencia para los objetivos del Plan Estratégico.
- Emitir el manual de procedimientos para la elaboración del Plan Estratégico.
- Conocer de las asignaciones de recursos presupuestarios canalizados a la elaboración del Plan Estratégico.

---

<sup>52</sup> Esta información se basa en información del sitio Web de Consejo Nuevo León: <https://conl.mx>



- Aprobar la creación de comisiones para la atención de temas específicos.

### Estructura

Consejo Nuevo León está compuesto por 16 miembros con voz y voto, además del secretario técnico y un equipo de trabajo. El presidente es el Gobernador del Estado, mientras que el presidente ejecutivo es un representante del sector privado. Cuenta además con seis consejeros ciudadanos, representantes del sector privado y la sociedad civil; un representante del Congreso del Estado, un representante del Tribunal Superior de Justicia, representantes de la Secretaría General de Gobierno, la Secretaría de Finanzas y la Tesorería General; rectores de tres universidades; una representante del Gobierno Federal; y una secretaria técnica.

### Presupuesto

La operación de Consejo Nuevo León se financia a través del fideicomiso Fondo para la Planeación Estratégica 71479. En 2023 se le asignó un presupuesto de \$23,031,626 a este fideicomiso como parte de la Ley de Egresos del Estado de Nuevo León para el Ejercicio Fiscal 2023.<sup>53</sup>

## 4.1.2 Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa<sup>54</sup>

### Descripción y fundamento jurídico

El Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN) es un espacio de colaboración público-privada, integrado por empresarios y funcionarios públicos, cuyo objetivo principal es influir en políticas públicas para la competitividad y el desarrollo económico de Sinaloa.

CODESIN se creó por decreto en 1996, sustentado jurídicamente en la Ley de Fomento a la Inversión para el Desarrollo Económico del Estado de Sinaloa, publicada en 1997. En esta Ley CODESIN se reconoce como un organismo mixto que entre otros objetivos tiene el de proponer un proyecto económico de largo plazo para el Estado, la planeación estratégica que lo sustente, los mecanismos de medición de avance y la difusión de los mismos.

### Funciones

De acuerdo con la Ley de Fomento a la Inversión para el Desarrollo Económico del Estado de Sinaloa, entre las facultades del CODESIN se encuentran:

- Proponer al Ejecutivo Estatal, los apoyos contemplados en materia de infraestructura, a proyectos relacionados con el desarrollo de corredores y parques industriales;
- Proponer el otorgamiento de apoyos a través de la prestación de servicios públicos estatales y/o municipales o bien, a través de la contratación de servicios a terceros;
- Definir estrategias de apoyo y fomento, así como estímulos concretos a la actividad exportadora;
- Identificar el potencial exportador del Estado de Sinaloa;

---

<sup>53</sup> Gobierno de Nuevo León (2022). *Ley de Egresos del Estado de Nuevo León para el Ejercicio Fiscal 2023*.

<sup>54</sup> Esta información se basa principalmente en información del sitio Web del Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa: <https://www.codesin.mx/>

- Instrumentar un plan coordinador de esfuerzos para el desarrollo de la oferta exportable.<sup>55</sup>

El reglamento interior del CODESIN define una lista amplia de objetivos y principios del Consejo.<sup>56</sup>

## Estructura

El reglamento interior del CODESIN establece la siguiente estructura:

- I. Un órgano Máximo de autoridad que será El Pleno;
- II. Una Dirección General;
- III. Una Unidad de Promoción de Inversiones;
- IV. Cuatro Comités Regionales de Promoción Económica
- V. Con las Unidades de Asesoría y Comisiones de Trabajo necesarias.

Para el despacho de los asuntos de su competencia y en el ejercicio de las atribuciones que le corresponden, el CODESIN está regido por un órgano colegiado, Pleno, que se integra de la siguiente manera:

- I. Un Presidente, el Gobernador Constitucional del Estado;
- II. Un Presidente Ejecutivo, nombrado de entre sus miembros empresarios por mayoría de votos;
- III. Un vocal Ejecutivo, que será el Secretario de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado;
- IV. Doce Consejeros, designados de la siguiente manera: (a) cuatro Consejeros del Gobierno del Estado designados por el Gobernador Constitucional del Estado, entre los cuales uno es el Secretario de Desarrollo Económico; (b) cuatro Consejeros empresariales que son los Presidentes de los Comités Regionales de Promoción Económica del Estado de Sinaloa; y (c) cuatro Consejeros empresarios nombrados por el Consejo Sinaloense de Hombres de Negocios. A.C. Por cada Consejero Propietario se designa un suplente.<sup>57</sup>

CODESIN también cuenta con un grupo operativo central y regional. Entre los principales cargos se encuentran: dirección general, dirección de administración y finanzas, dirección de planeación y políticas públicas, dirección de información e inteligencia competitiva, dirección de gestión internas y seguimiento, departamento de comunicación. Personal del Centro de Inversión y Comercio de Sinaloa (CIT)<sup>58</sup> también se enlista como parte de CODESIN y se presenta como una colaboración entre CODESIN y la Secretaría de Desarrollo Económico de Sinaloa.

## Presupuesto

El presupuesto del CODESIN proviene del impuesto sobre nómina y se establece en la Ley de Ingresos y Presupuesto de Egresos del Ejecutivo Estatal. En 2023 CODESIN recibió un presupuesto por \$31,097,562.<sup>59</sup>

---

<sup>55</sup> Gaceta del Estado de Sinaloa (2018). *Ley de Fomento a la Inversión para el Desarrollo Económico del Estado de Sinaloa*. Decreto Número 166.

<sup>56</sup> Gaceta del Estado de Sinaloa (2006). *Reglamento Interior del Consejo para el Desarrollo Económico*.

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> <https://www.cit.codesin.mx/en/who-are-we/>

<sup>59</sup> Gobierno del Estado de Sinaloa (2022). *Información programática y presupuestaria por ente público 2023*.

### 4.1.3 Fundación Chile<sup>60</sup>

#### Descripción

Fundación Chile es una organización público-privada cuyo propósito es impulsar la transformación de Chile hacia el desarrollo sostenible. La Fundación se estableció el 3 de agosto de 1976 a través de un decreto de creación.<sup>61</sup> Esta fue el resultado de la privatización de la Compañía de Teléfonos de Chile (CTC), propiedad entonces de la International Telephone & Telegraph Corporation (ITT). Fundación Chile se estableció como una asociación público-privada, teniendo como principal actividad la investigación aplicada, el desarrollo y la transferencia de tecnología.<sup>62</sup>

Fundación Chile ha sido pionera impulsando distintos sectores productivos, como la industria acuícola, el sector agroindustrial, el movimiento hacia energías renovables como la solar, así como los primeros fondos de capital de riesgo en Latinoamérica.

#### Funciones

Entre las funciones que ha desempeñado Fundación Chile a través de su historia se encuentran:

- Identificación de sectores o ámbitos de acción con potencial de alto impacto.
- Transferencia y difusión de tecnología
- Articulación de actores e intermediación para generar encadenamientos virtuosos
- Creación de institucionalidad de largo plazo
- Desarrollo de clústeres y promoción de la innovación.<sup>63</sup>

#### Estructura

Fundación Chile cuenta con un equipo ejecutivo y un consejo asesor. El organigrama de Fundación Chile se muestra en la Figura 4.1.

---

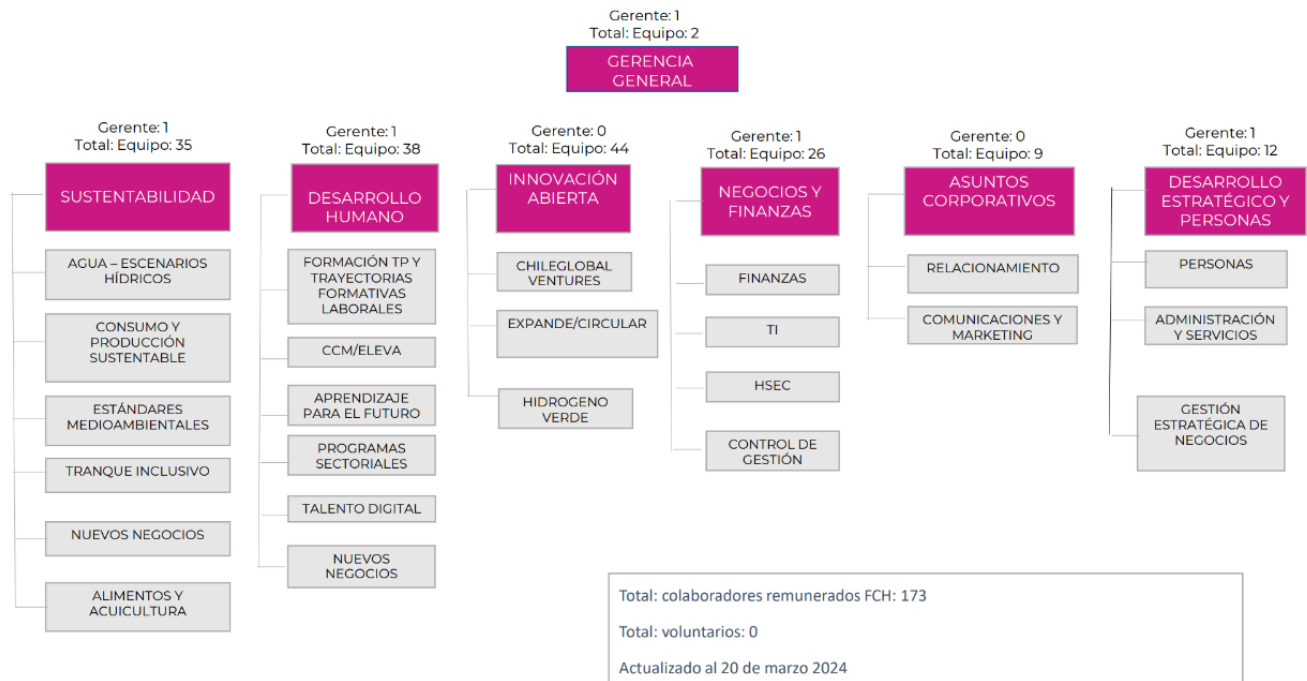
<sup>60</sup> Esta información se basa principalmente en información del sitio Web de la Fundación Chile <https://fch.cl/>

<sup>61</sup> Cordua, J. y Klima, F. (2017). *La Fundación Chile en el tiempo: Historia, trayectoria e impacto*. Santiago: Fundación Chile.

<sup>62</sup> Ibid.

<sup>63</sup> Cordua, J. y Klima, F. (2017). *Óp. cit.*

**Figura 4.1. Organigrama de Fundación Chile**



Fuente: Fundación Chile (2024). *Organigrama*.

### Presupuesto

En sus inicios, Fundación Chile dependía completamente de recursos públicos, sin embargo, en 2022 únicamente el 10% provenía del convenio de transferencia con la agencia del Gobierno de Chile Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y 22% de otras fuentes públicas, mientras que el 56% provenía de la prestación de servicios de innovación al sector privado, 9% de recursos internacionales y el 3% restante de intereses. En 2022 Fundación Chile recibió ingresos por aproximadamente \$16,937 millones de pesos (~287 millones MXN).

### Indicadores de monitoreo y evaluación

Indicadores de gestión utilizados para monitorear el desempeño de Fundación Chile incluyen el monto de las ventas de bienes y servicios, el número total de usuarios, así como metas e indicadores específicos para cada proyecto.



En colaboración con Cambridge Industrial Innovation Policy (CIIP). CIIP trabaja con gobiernos y organizaciones globales para promover la competitividad industrial y la innovación tecnológica.

Cambridge Industrial Innovation Policy, 17 Charles Babbage Road, Cambridge, CB3 0FS, United Kingdom

[ciip.group.cam.ac.uk](http://ciip.group.cam.ac.uk)

