



Agencia para el Desarrollo Económico de Pérez Zeledón (APDPZ), Costa Rica:

Diseño de una Estructura para la Promoción de Emprendimientos en el ámbito de la economía social (EPES)

VERSIÓN FINAL DESPUÉS DE LA DEFENSA

Manuel de Jesús Ureña Rojas

Projeto para obtenção do Grau de Mestre em
Empreendedorismo e Inovação Social
(2º ciclo de estudos ou mestrado integrado)

Orientador: Prof. Doutora Anabela Dinis
Co-orientador: Prof. Doutor José Carlos Sánchez

Agosto de 2022

Declaração de Integridade

Eu, Manuel de Jesús Ureña Rojas, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M12184 de Empreendedorismo e Inovação Social da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referência de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 23 / 06 / 2022

MANUEL DE
JESUS UREÑA
ROJAS (FIRMA)

Firmado digitalmente
por MANUEL DE
JESUS UREÑA ROJAS
(FIRMA)

Fecha: 2022.06.23
16:00:16 -06'00'

Dedicatoria

A quienes han estado cerca de mí en el camino de la vida, mis padres, hermanos, profesores, mi esposa Mirna, mis hijos Daniel y Emily, Gabriel y Liss, a mi nieto Marcelo, faro existencial en esta fase de mi vida. A todas aquellas personas que de diferentes maneras han sido factor determinante en el logro de mis objetivos como persona y como ciudadano.

Dios les conceda infinitas bendiciones.

Agradecimiento

Gracias a la orientación y apoyo de la Doctora Anabela Dinis y al Doctor Alcides A. Monteiro, por sus oportunos consejos al inicio de este proceso de la Maestría en Emprendedurismo e Innovación Social de la Universidad de Beira Interior, -UBI- en la concreción de esta propuesta para crear la EPES de la APDPZ, de manera que se asegure adecuadamente la sostenibilidad de los procesos de desarrollo con su énfasis de emprendimiento social.

Así mismo a los diferentes profesores de la Maestría en Desarrollo Emprendedor e Innovación, de la Universidad de Salamanca, -USAL-, de manera muy especial al Doctor José Carlos Sánchez García y a la doctora Brizeida Hernández Sánchez.

Con el apoyo de ambas universidades he podido aportar una propuesta de Plan de Desarrollo para la Zona Económica Especial del cantón de Pérez Zeledón, complementado con la propuesta de la creación de la Estructura para la Promoción de los Emprendimientos Sociales, para vislumbrar los horizontes del desarrollo futuro y definir vías de curso y derroteros a seguir que darán sostenibilidad al logro de los elevados objetivos de bienestar integral que se propone la APDPZ.

Resumen

El Proyecto Zona Económica Especial de Pérez Zeledón, en Costa Rica, tiene entre sus objetivos la promoción, en este Cantón, de una zona para el desarrollo socioeconómico y la creación de fuentes de empleo de calidad, propiciando el mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes, la mejora de la competitividad, el aumento de las exportaciones y la promoción de emprendimientos y de pequeñas y medianas empresas en el cantón de Pérez Zeledón. La creación de la Zona Económica Especial, en agosto de 2016, mediante el Decreto Ejecutivo n ° 39876-MEIC-COMEX-MTSS, confiere a la Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón (APDPZ) la responsabilidad de su implementación.

El objetivo general del presente trabajo final de maestría (TFM) es diseñar una estructura específica de la APDPZ, para la Promoción de Emprendimientos en el ámbito de la economía social (EPES), que se designarán en el trabajo como “emprendimientos sociales”.

Para llevar adelante el proceso se hace necesario contar con una metodología de trabajo que permita a los diversos actores acceder a alternativas de financiamiento y asistencia técnica para el desarrollo de sus negocios. Se propone, por tanto, a partir del Plan estratégico de la APDPZ, un proyecto para promover y fortalecer emprendimientos sociales que viabilicen la incorporación de valor social y económico agregado, a través de la comercialización nacional e internacional de productos y servicios generados en la comunidad, así como la atención de áreas estratégicas como seguridad alimentaria, agroindustria, turismo y tecnología.

El modelo propuesto procura dotar a la Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón de un mecanismo para orientar las acciones de los diversos actores sociales y económicos que es necesario vincular para la promoción y fortalecimiento de emprendimientos sociales surgidos a partir de los propios interesados, como producto del esfuerzo articulado de la APDPZ para generar acciones que conduzcan al cumplimiento de los objetivos con dan origen a su creación.

Palabras clave

Emprendimiento social; desarrollo económico local; agencias de desarrollo local

Resumo

O Projeto Zona Económica Especial Pérez Zeledón, na Costa Rica, tem entre seus objetivos a promoção, neste cantão, de uma área de desenvolvimento socioeconômico e a criação de fontes de emprego de qualidade, promovendo a melhoria das condições de vida de seus habitantes, a melhoria da competitividade, o aumento das exportações e a promoção do empreendedorismo e das pequenas e médias empresas no cantão de Pérez Zeledón. A criação da Zona Económica Especial, em agosto de 2016, por meio do Decreto Executivo nº 39.876-MEIC-COMEX-MTSS, atribuiu a responsabilidade de sua implementação à Agência de Desenvolvimento Pérez Zeledón (APDPZ).

O objetivo geral deste projeto final de mestrado (TFM) é conceber uma estrutura específica da APDPZ, para a Promoção do Empreendedorismo no domínio da economia social (EPES), que será designada no trabalho como “empreendedorismo social”.

Para realizar o processo, é necessário ter uma metodologia de trabalho que permita aos diversos atores acessar alternativas de financiamento e assistência técnica para o desenvolvimento de seus negócios. Assim, com base no Plano Estratégico da APDPZ, propõe-se um projeto de promoção e fortalecimento de empreendimentos sociais que possibilitem a incorporação de valor social e econômico agregado, por meio da comercialização nacional e internacional de produtos e serviços gerados na comunidade, como atenção a áreas estratégicas como segurança alimentar, agronegócio, turismo e tecnologia.

O modelo proposto busca dotar a Agência de Desenvolvimento Pérez Zeledón de um mecanismo para orientar as ações dos diversos atores sociais e econômicos que é necessário vincular para a promoção e fortalecimento de empreendimentos sociais surgidos das próprias partes interessadas, como produto de o esforço articulado da APDPZ para gerar ações que levem ao cumprimento dos objetivos que deram origem à sua criação.

Palavras-chave

Empreendedorismosocial;desenvolvimentoeconômicolocal;agênciasdedesenvolvimento local

Abstract

The Pérez Zeledón Special Economic Zone Project, in Costa Rica, has among its objectives the promotion, in this Canton, of an area for socioeconomic development and the creation of quality employment sources, promoting the improvement of the living conditions of its inhabitants, the improvement of competitiveness, the increase in exports and the promotion of entrepreneurship and small and medium-sized enterprises in the canton of Pérez Zeledón. The creation of the Special Economic Zone, in August 2016, through Executive Decree No. 39876-MEIC-COMEX-MTSS, conferred responsibility for its implementation on the Pérez Zeledón Development Agency (APDPZ).

The general objective of this final master's project (TFM) is to design a specific structure of the APDPZ, for the Promotion of Entrepreneurship in the field of social economy (EPES), which will be designated in the work as "social entrepreneurship".

To carry out the process, it is necessary to have a work methodology that allows the various actors to access financing alternatives and technical assistance for the development of their businesses. Therefore, based on the Strategic Plan of the APDPZ, a project is proposed to promote and strengthen social enterprises that enable the incorporation of added social and economic value, through the national and international marketing of products and services generated in the community, as well as attention to strategic areas such as food security, agribusiness, tourism and technology.

The proposed model seeks to provide the Pérez Zeledón Development Agency with a mechanism to guide the actions of the various social and economic actors that it is necessary to link for the promotion and strengthening of social enterprises arising from the interested parties themselves, as a product of the articulated effort of the APDPZ to generate actions that lead to the fulfillment of the objectives that gave rise to its creation.

Keywords

Social entrepreneurship; local economic development; local development agencies;

Índice

1. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Antecedentes	14
1.2. Propósito y objetivos	17
2. CONTEXTUALIZACIÓN	20
2.1 Aspectos y conceptos clave	20
2.1.1. El rol de las agencias de desarrollo local	20
2.1.2. Procesos de innovación	23
2.1.3. Ecosistema para la innovación y desarrollo empresarial.	24
2.1.4. Zona económica especial (ZEE).....	25
2.1.5. La economía social y solidaria en Costa Rica.....	25
2.1.6. Modelo de gestión de los emprendimientos en el ámbito de la economía social	27
2.2 Entorno del proyecto	28
2.2.1. El cantón de Pérez Zeledón: características demográficas y socioeconómicas.....	28
2.2.2. La APDPZ: visión, misión, objetivos estratégicos, ejes estratégicos de acción, estructura.	33
3. LA ESTRUCTURA PARA LA PROMOCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS EN EL ÁMBITO DE LA ECONOMÍA SOCIAL (EPES)	35
3.1. Territorio de referencia.....	35
3.2. Análisis DAFO para la EPES	35
3.3. Misión y visión de la EPES.....	37
3.4. Delimitación de proyectos y líneas de prioridad de la EPES.....	37
3.5. Destinatarios finales	40
3.6. Stakeholders: las partes involucradas	40
3.7. Estructura organizacional de la APDPZ.....	43
3.8. Recursos clave	43
3.9. Posicionamiento de la EPES en la estructura organizacional de la APDPZ.....	44
3.10. Estrategia de comunicación	44

4. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA EPES	47
4.1 Identificación y ordenación temporal de las principales actividades para la implementación	47
4.2. Análisis y gestión del riesgo	49
4.3. Definición del plan de evaluación y revisión del proyecto.....	54
5. CONCLUSIONES	56
5.1 Conclusiones generales	56
5.2. Conclusiones derivadas del logro de los objetivos específicos	57
REFERENCIAS	58
ANEXOS	60
Anexo 1: Decreto Ejecutivo N° 39876-MEIC-COMEX-MTSS.....	60
Anexo 2: Plan estratégico APDPZ.....	64
Anexo 3: Acuerdo de asociación conjunta COREDNA-APDPZ	106

Lista de Figuras

Figura 1 – Infografía de las Agencias de Desarrollo Local.	16
Figura 2 - Ubicación Geográfica del Cantón de Pérez Zeledón.....	29
Figura 3 – Distribución de la Población Rural y Urbana de Pérez Zeledón.	29
Figura 4 - Características Sociales de Pérez Zeledón.	31
Figura 5 - Gráfico de Sectores de Ocupación por Actividad Económica, por Distritos. .	32
Figura 6 – Gráfico de Sectores de Actividades Económicas por Distritos.	33
Figura 7 - Comité Director y Miembros Fundadores de la APDPZ.....	34
Figura 8 – Organigrama de la APDPZ.	43
Figura 9 – Captura de Pantalla de la Página en Facebook de RENADEL	44
Figura 10 – Captura de Pantalla de la Página en Facebook de la APDPZ.....	45
Figura 11 – Captura de Pantalla del Programa “Opinión De Peso”, Jueves de APDPZ. .	46

Lista de Tablas

Tabla 1 - Matriz de Relación Entre Objetivos Específicos y Resultados.....	19
Tabla 2 - Características Demográficas y Geográficas de Pérez Zeledón.	30
Tabla 3 - Síntesis del Censo Nacional de Población de 2011 del Cantón de Pérez Zeledón.	31
Tabla 4 - Perspectivas y Objetivos Estratégicos para la APDPZ.....	34
Tabla 5 – Análisis Estratégico Interno de la EPES.....	35
Tabla 6 – Análisis Estratégico Externo para la EPES.....	36
Tabla 7 – Stakeholders de la APDPZ.	40
Tabla 8 - Calendario de Actividades del Proyecto.	47
Tabla 9 – Proyectos por Sector, Plazo, Estado, Pendiente y Observaciones.....	50
Tabla 10 – Proyectos por Sector, Plazo, Estado, Pendiente y Observaciones.	51
Tabla 11 – Proyectos por Sector, Plazo, Estado, Pendiente y Observaciones.	52
Tabla 12 - Proyectos por Sector, Plazo, Estado, Pendiente y Observaciones.	53
Tabla 13 - Plan de Evaluación y Revisión del Proyecto.	54
Tabla 14 - Matriz de Relación Entre Objetivos y Conclusiones.....	57

Lista de Acrónimos

ADEL PZ	Agencia de Desarrollo Económico Local de Pérez Zeledón (APDPZ y este se utilizan en el proyecto con el mismo significado)
APDPZ	Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón
AyA	Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
BCR	Banco de Costa Rica
BNCR	Banco Nacional de Costa Rica
BPDC	Banco Popular y de Desarrollo Comunal
CCSS	Caja Costarricense del Seguro Social
CENIBiot	Centro Nacional de Innovaciones Biotecnológicas
CETAC	Consejo Técnico de Aviación Civil
CINDE	Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo
CITAI	Centro de Innovación Tecnológico Agroindustrial
COMEX	Ministerio de Comercio Exterior
COREDENA	Asociación para la Reactivación y Desarrollo Económico de Costa Rica
DGAC	Dirección General de Aviación Civil
EPES	Estructura para la Promoción de los Emprendimientos Sociales
ES	Emprendimiento social
ESoc	Economía Social
ESol	Economía Solidaria
ESS	Economía Social Solidaria
ICE	Instituto Costarricense de Electricidad
ICODER	Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación
ICT	Instituto Costarricense de Turismo
IFAM	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INAMU	Instituto Nacional de la Mujer
INCOFER	Instituto Costarricense de Ferrocarriles
INDER	Instituto de Desarrollo Rural
INVU	Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MICITT	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía
MINSA	Ministerio de Salud Pública
MOPT	Ministerio de Obras Públicas y Transportes
MPZ	Municipalidad de Pérez Zeledón
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
RECOPE	Refinadora Costarricense de Petróleo
RENADEL	Red Nacional de Agentes de Desarrollo Económico Local
TFM	Trabajo Final de Maestría
UBI	Universidade Beira Interior, Portugal
UISIL	Universidad Internacional San Isidro Labrador
UNA	Universidad Nacional de Costa Rica
UPIAV	Unión de Productores Independientes y Actividades Varias
USAL	Universidad de Salamanca, España
UTRAIPZ	Unión de Trabajadores Agroindustriales de Pérez Zeledón
ZEE	Zona Económica Especial

1. Introducción

1.1. Antecedentes

El surgimiento de la Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón (ADPZ), de la cual el autor del presente Trabajo Final de Maestría (TFM) es Vicepresidente, es producto de la conjunción de esfuerzos de organizaciones sociales y económicas del cantón de Pérez Zeledón de Costa Rica, las cuales para el año 2015 iniciaron un proceso de análisis de los problemas y situaciones propias del desarrollo del cantón de Pérez Zeledón. El resultado de este proceso fue la creación de la Zona Económica Especial (ZEE), mediante el Decreto Ejecutivo N ° 39876-MEIC-COMEX-MTSS (Poder Ejecutivo, 2016), que declara de interés público las Actividades e Iniciativas del Proyecto ZEE de Pérez Zeledón y que confiere a la APDPZ la responsabilidad de implementar tales actividades e iniciativas.

En los considerandos del decreto emitido, en adelante Decreto Ejecutivo N ° 39876(ver anexo 1), se enumeran una serie de características de la economía costarricense y de objetivos de la Política del Gobierno de Costa Rica, que justificaran la creación de la ADPZ, de los que cabe señalar lo siguiente:

- Es necesario ampliar las oportunidades de tener un trabajo digno y productivo, por medio de un esfuerzo combinado de la política económica y social, y de los sectores público y privado, que fomente el crecimiento inclusivo y la reducción de la pobreza y la desigualdad (considerandos I a III).
- En función de ello el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) elaboraron de manera conjunta la Estrategia Nacional de Empleo y Producción (considerandos III e IV), cuyas metas consideran:
 - i. Reducir la tasa de desempleo abierto que, en el momento de la promulgación del decreto, en el 2018, antes de la pandemia, era de 8,5% a 7%, mediante la creación de al menos 217.000 nuevos empleos en el mismo período;
 - ii. Reducir la informalidad en los empleos por medio del fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, y aumento en su productividad;
 - iii. El incremento significativo de los emprendimientos nacionales mediante el apoyo técnico y empresarial y **la promoción de dichos emprendimientos a través de entidades de la Economía Social Solidaria.**

- Que la tasa de desempleo abierto muestra, a partir del año 2010, un crecimiento sostenido que se ha estabilizado en un 9,4% para el año 2015; y que dicho aumento es una problemática que debe ser atendida mediante el apoyo del Poder Ejecutivo a distintas iniciativas privadas y públicas que busquen generar empleo de calidad en las distintas regiones del país (considerando V).
- Que en el combate a ese desempleo que se ha convertido en una problemática del país, una de las iniciativas más exitosas han sido las Estrategias de *Zonas Económicas Especiales*, las cuales se han desarrollado en distintos lugares de Costa Rica como Cartago Central y la Zona Norte y las cuales también han logrado involucrar a los Gobiernos Locales, a la Sociedad Civil Organizada, al Sector Privado, al Sector Público y a la Academia Costarricense en la creación de empleos de calidad, y en el mejoramiento de las condiciones de vida de esos distintos cantones (considerando VI)
- Que el Proyecto **Zona Económica Especial de Pérez Zeledón** es parte de estas iniciativas que tienen entre sus objetivos la promoción en este Cantón de una zona para el desarrollo socioeconómico y la creación de fuentes de empleo de calidad, propiciando el mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes, la mejora de la competitividad, el aumento de las exportaciones y la promoción de emprendimientos y de pequeñas y medianas empresas en el cantón de Pérez Zeledón. (considerando IX)
- Que el Proyecto Zona Económica Especial de Pérez Zeledón tiene el potencial, si se le brinda el apoyo necesario por parte del Poder Ejecutivo, para convertirse en una **iniciativa que articule al Sector Privado, al Sector Público, a la Academia, a los Gobiernos Locales y a la Sociedad Civil Organizada**, en la consecución de objetivos estrechamente relacionados con los planes del Poder Ejecutivo en materia de empleo y producción. (considerando X)

Cabe destacar que las zonas económicas se vienen promoviendo en el país desde hace 15 años, con la creación de la Zona Económica Especial Zona Norte, la cual ha sido una iniciativa exitosa que ha logrado fomentar una articulación entre el Sector Privado, el Sector Público y la Academia, al tiempo que ha logrado impulsar proyectos relacionados con infraestructura vial, telecomunicaciones y competitividad para PYMES que han mejorado sustancialmente la calidad de vida de sus habitantes y han colaborado en disminuir el desempleo de la región (considerando VII). Esta Agencia ha sido fuente de inspiración para la creación de las demás agencias en el país.

Las posibilidades de lograr en el país el desarrollo económico local caracterizado por la fortaleza de cada una de las agencias de desarrollo existentes, conocidas con diferentes denominaciones como Agencias de Desarrollo Económico Local (ADELES), o Agencias

para el Desarrollo (APD). Estas tienen como fines esenciales el incremento de la competitividad empresarial y territorial y proyectar, además, una visión dinámica e integradora en el ámbito del país, de lo que se logra y puede lograr. En el año 2021 se constituyó la Red Nacional de Agentes de Desarrollo Local (RENADEL), una persona jurídica privada, con sede en Pérez Zeledón y actualmente presidida por el Presidente de la APDPZ. A partir de su constitución se trabaja en la formulación de acciones dirigidas a fortalecer las APD locales, se construye una agenda nacional y se dota a la misma de las herramientas legales para poder actuar. En la figura siguiente se da una muestra la dinámica que se sigue para consolidar una hoja de ruta para las agencias en todo el país:

Figura 1 – Infografía de las Agencias de Desarrollo Local.



Fuente: Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón (2022). Rendición de Cuentas 2020.

En consonancia con los considerandos del decreto de su creación, el Proyecto ZEE de Pérez Zeledón tiene entre sus objetivos la promoción, en este cantón, de una zona para el desarrollo socioeconómico y la creación de fuentes de empleo de calidad, propiciando el mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes, la mejora de la competitividad, el aumento de las exportaciones y la promoción de emprendimientos y de pequeñas y medianas empresas.

La Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón (APDPZ) es una iniciativa de las organizaciones del sector privado del territorio cuya organización empezó en el año de 2014, con un diagnóstico del cantón que buscaba opciones para potenciarlo y generar nuevas fuentes de inversión. Así es como nace la APDPZ en el 2016, con el fin de generar procesos de desarrollo integral para los habitantes del territorio.

Los resultados derivados de la fase inicial de la APDPZ, que va del 2014 al 2021, que consisten esencialmente en consolidar el liderazgo de la APDPZ en la construcción de proyectos para dar contenido al enfoque de desarrollo económico local y se consolidan con la fase actual de las diversas acciones que realiza la Agencia.

El esfuerzo específico realizado por las agencias locales se expresa en un mapa de ruta, que orienta el accionar de los diversos actores sociales vinculados en cada caso con el enfoque específico de desarrollo económico local promovido en particular por cada una de ellas. Con base en lo anterior la APDPZ ha propuesto el desarrollo de diversos componentes contemplados en su Plan estratégico (ver en Anexo 2), como el proyecto Aeropuerto, Ciudad Aeropuerto y Film Friendly Zone, complementariamente con los proyectos contemplados en el convenio COREDNA-APDPZ. (Anexo 3).

El proceso iniciado por la APDPZ desde su creación hasta el presente ha significado una serie de acciones y gestiones para alcanzar la situación actual y sus perspectivas, cuyo contenido y proyección cuyas características se describen en el Plan Estratégico APDPZ. Es importante destacar que en los años 2021 y 2022 se ha negociado convenios cuya ejecución se dará tan pronto como los financiamientos pactados se comiencen a ejecutar.

1.2. Propósito y objetivos

Si bien en los considerandos del decreto de creación de la APDPZ se evidencia su vínculo con la economía social y su énfasis en la promoción y fortalecimiento de emprendimientos con un carácter colectivo e comunitario -a los cuales se designará emprendimientos sociales-, la acción desarrollada para formular los proyectos Aeropuerto y Ciudad Aeropuerto, ponderó la vertiente económica de su enfoque, por lo que se el presente TFM se propone desarrollar una estructura en el ámbito de la APDPZ, para dar el necesario enfoque social complementario.

La APDPZ ha conducido la implementación de una estrategia de involucramiento de los actores del territorio, mediante la cual, a partir de procesos locales de producción e incorporación de valor agregado, o de la prestación de servicios, se busca impactar la

realidad del cantón de Pérez Zeledón. Se busca que sean los propios actores de la ruralidad territorial quienes asuman la definición de enfoques de organización social y empresarial que conduzcan a la sostenibilidad de los procesos de mejoramiento de la calidad de vida de las personas y el aumento de su nivel de ingreso económico.

Para los fines del proyecto es clave dar al mismo una perspectiva de enfoque que permita promover, fomentar y fortalecer los emprendimientos y enmarcarlos al enfoque de la **emprendimiento social**, con capacidad para construir nuevas opciones de desarrollo local e innovación social, **a partir de modelos de organización propios de la economía social solidaria, como cooperativas y formas asociativas** que ponderen el factor humano dentro de su proceso, para alcanzar impacto social duradero y sustentabilidad económica de los proyectos.

Para asegurar de las acciones en esta fase se torna necesario dimensionar una unidad técnica de apoyo al emprendimiento social, dentro de la estructura de la APDPZ con la capacidad para atender este tipo de demanda de los actores sociales, que se constituya con un modelo de gestión facilitador del desarrollo de emprendimientos sociales, así como de la consecuente innovación social derivada de ellos.

Así, el objetivo general de este proyecto TFM consiste en diseñar una estructura específica de la APDPZ, para la promoción y el fortalecimiento de emprendimientos sociales, denominada en adelante Estructura para la Promoción de los Emprendimientos en el ámbito de la Economía Social -EPES-.

Como objetivos específicos proponemos:

1. Determinar los diversos componentes de acción, a partir de los objetivos y prioridades de la APDPZ cuya sostenibilidad para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del territorio requieren ser enfocados, a partir del modelo de emprendimiento social.
2. Identificar características de cada uno de los emprendimientos sociales a promover y su correspondiente enfoque de innovación social.
3. Definir la estructura requerida por la APDPZ, para la promoción y el fortalecimiento de emprendimientos sociales, con orientación hacia la innovación social.

Se presenta en la Tabla 1, los resultados esperados para cada uno de los objetivos específicos definidos.

Tabla 1 - Matriz de relación entre objetivos específicos y resultados.

Matriz de relación entre objetivos específicos y resultados	
Objetivo general	
Diseñar una estructura de la APDPZ, para la promoción y el fortalecimiento de emprendimientos sociales.	
Objetivos específicos	Resultados
1. Determinar los diversos componentes de acción, a partir de los objetivos y prioridades de la APDPZ cuyo sostenibilidad para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del territorio requieren ser enfocados, a partir del modelo de emprendimiento social.	<p>-Condiciones para evaluar si los proyectos cumplen con los requerimientos para ser calificados como de emprendimiento social</p> <p>-Acciones para ejecutar cuando los proyectos califican como de emprendimiento social</p> <p>-Acciones correctivas para incorporar proyectos existentes que requieren el desarrollo del componente de emprendimiento social</p>
2. Identificar características de cada uno de los emprendimientos sociales a promover y su correspondiente enfoque de innovación social.	Listado de características a alcanzar por los proyectos a ser promovidos o que requieran fortalecimiento organizacional
3. Definir la estructura requerida por la APDPZ, para la promoción y el fortalecimiento de emprendimientos sociales, con orientación hacia la innovación social.	Funciones y aspectos programáticos a considerar para la operación de una estructura específica de la APDPZ, para la promoción y el fortalecimiento de emprendimientos sociales, con orientación hacia la innovación social.

Fuente: Elaboración del autor

2. Contextualización

La contextualización del proyecto se hace considerando, por un lado, los aspectos y conceptos llave para su comprensión y, por otro lado, la caracterización de diferentes niveles de su entorno.

2.1 Aspectos y conceptos clave

Para considerar los aspectos y conceptos clave que dan sustento al proyecto, se considera, primeramente, una perspectiva tridimensional, la primera que se relaciona con el concepto de desarrollo local, para incorporar luego la conceptualización del ecosistema como vía para dar sostenibilidad a los procesos de emprendimiento y desarrollo empresarial; para abordar por último la alternativa de la ZEE como vía para gestionar procesos de desarrollo local. Además, se incorporan otros aspectos como las políticas públicas que es posible derivar del modelo de ZEE, así como los procesos de innovación que es dado propiciar.

2.1.1. El rol de las agencias de desarrollo local

El desarrollo local ofrece un modelo de acción para las Agencias de Desarrollo Local. Al respecto, Clark et al. (2012) definen este concepto en los siguientes términos:

Las Agencias de Desarrollo Local (ADEL) son instrumentos con capacidad de diseñar e implementar intervenciones territoriales utilizando capacidades, recursos e información de los diferentes actores locales que las integran, y articulando para ello distintos programas o políticas públicas sectoriales, así como información sobre las tendencias de los mercados. La evidencia de los estudios de caso que sustentan las reflexiones de los autores citados muestra que las ADEL pueden abordar temas muy variados, y su éxito parece estar basado en la habilidad para integrar los esfuerzos de los diversos actores territoriales, así como en su capacidad para focalizar el trabajo en aquellos ámbitos de intervención donde puedan generar un impacto importante. En ambos casos, las ADEL necesitan ser organizaciones colaboradoras y dinámicas, orientadas a resultados concretos, que deben –asimismo- comprender la complementariedad de estas con las funciones ejercidas por otras organizaciones de niveles más altos de gobierno (p. 15).

Es pues de reconocer la capacidad de las ADEL para diseñar e implementar intervenciones territoriales mediante la utilización de capacidades, recursos e información de los diferentes actores locales que las integran, y sobre todo la característica que les es propia, para articular diferentes programas o políticas públicas sectoriales, así como la generación y manejo de información sobre las tendencias de los mercados, para orientar los procesos de toma de decisiones en la implementación de proyectos de los actores privados y públicos, por iniciativa específica de cada uno de ellos o mediante alianzas público privadas (APP).

Destaca, además, la capacidad de abordaje por parte de las ADEL para integrar los esfuerzos de los diversos actores territoriales. Para eso, se requieren organizaciones colaboradoras y dinámicas, orientadas a resultados concretos, que deben –asimismo– comprender la complementariedad de las mismas con las funciones ejercidas por otras organizaciones de los diversos niveles de actuación, lo mismo que para focalizar el trabajo en aquellos ámbitos de intervención donde puedan generar un impacto importante.

Con respecto a la capacidad de las agencias de desarrollo local para agregar valor, Clark et al. (2012) proponen ocho dimensiones en las cuales su aporte es significativo. Se propone una paráfrasis, a manera de síntesis, de lo que al respecto proponen:

- Enfoque en la implementación a buen ritmo y escala. Las agencias de desarrollo aprovechan las oportunidades más rápido y a mayor escala, por lo que son más efectivas en la implementación de iniciativas que las estructuras administrativas existentes dentro de un gobierno local.
- Focalizar intervenciones para agregar valor. Los esfuerzos de desarrollo económico dentro de las ciudades o regiones están, con frecuencia, sujetos a la fragmentación debido a la multiplicidad de fuentes de financiamiento y agendas de políticas. Las agencias de desarrollo pueden actuar para incrementar la coordinación entre distintos actores, concertar agendas y reducir las asimetrías de información. » Adoptar un enfoque efectivo de tipo empresarial. Una importante razón para realizar actividades de desarrollo económico dentro de una entidad corporativa (por ejemplo, una agencia de desarrollo), en lugar de una estructura municipal, es la habilidad de las agencias de desarrollo de ofrecer un ambiente de trabajo más empresarial, con servicios más especializados para gestionar las relaciones con clientes en un modelo de negocio a negocio.
- Adoptar escalas espaciales flexibles. Las agencias de desarrollo pueden operar en toda la ciudad, pero también son capaces de funcionar en ámbitos más locales o

regionales, dependiendo del caso. Esta es una fuente de valor agregado, debido a que los desafíos del desarrollo económico están a menudo enfocados a niveles locales o subregionales y requieren instancias flexibles que puedan trabajar en ambas instancias de gobierno.

- Conseguir la confianza de los inversionistas extranjeros y otras empresas. La confianza de los inversionistas potenciales, así como de las instituciones para el desarrollo y las empresas instaladas en la localidad es un aspecto importante en el mantenimiento de la posición del mercado en economías locales y subregionales. Las agencias de desarrollo pueden convertirse en un tipo de promotores comerciales de las empresas para una ciudad.
- Convertirse en un creador de herramientas y aprovechar al máximo las existentes. Comúnmente, es necesaria la creación y adaptación de herramientas que puedan ser utilizadas en nuevos requerimientos. El diseño de estas herramientas suele involucrar la interacción entre los intereses públicos y privados.
- Compartir riesgos y costos activamente con los socios. Las agencias de desarrollo pueden operar como garantes entre los diferentes sectores y niveles de gobierno, lo cual permite mitigar riesgos y compartir los costos.
- Apalancar activos e inversión. Los activos y el capital privado son esenciales para los mercados de reinversión, y las agencias de desarrollo pueden ayudar a apalancarlos hacia las metas de desarrollo económico de la ciudad.
- Refrescar la imagen e identidad, y comunicar el progreso del desarrollo. La imagen e identidad es apoyada por el branding y actividades de mercadeo, las cuales necesitan ser el foco de acciones acordadas; para garantizar la efectividad de este tipo de esfuerzo, la coordinación es esencial.
- Aplicar el liderazgo para solucionar problemas. La resolución de problemas es un aspecto central para lograr que el desarrollo económico sea exitoso. Las agencias de desarrollo son, a menudo, capaces de ofrecer las habilidades y enfoques requeridos, sin trabas de otros mandatos, convirtiéndose en líderes institucionales de estos procesos y ofreciendo un espacio neutral de concertación de esfuerzos.

Las anteriores nueve capacidades para agregar valor se utilizarán como marco referencial en el proceso de implementación de la EPES, sobre todo al momento de atender las prioridades previstas como se indica en la subsección 3.4.: Delimitación de proyectos y líneas de prioridad de la EPES.

2.1.2. Procesos de innovación

El crecimiento y el desarrollo socioeconómico de los países y regiones depende en buena parte de su capacidad para convertir el conocimiento en innovación, es decir en bienes y servicios nuevos o mejorados, o en nuevos procesos de producción (Fernández et al., 2010). Estos mismos autores indican como “la innovación se conecta con dos elementos claves de los entornos locales y regionales” (p. 97):

- (i) la denominada “comunidad de la innovación”, es decir los agentes y actores que integran el sistema de innovación, en el cual establecen relaciones y participan en el proceso de innovación en un contexto territorial concreto;
- (ii) la capacidad de absorción de conocimiento para su transformación en innovación, la cual depende de circunstancias territoriales específicas

Por estas razones, como señalan los autores citados, está floreciendo un progresivo interés en estimular el desarrollo económico mediante la promoción de la innovación desde una perspectiva regional. Por otra parte, la facilitación de la relación entre los agentes en el territorio y la promoción de la integración de los actores territoriales constituye un elemento fundamental para la innovación territorial, así como el acceso a recursos externos, de diferentes naturalezas, como explica Mas Verdú (2014):

Uno de los componentes que caracteriza a las políticas regionales de innovación es su focalización en promover y facilitar el acceso de las empresas a recursos externos. Tales recursos pueden ser de varios tipos: (i) infraestructuras del conocimiento (como las universidades, los centros tecnológicos, los parques tecnológicos, las incubadoras de empresas, etc.); (ii) organizaciones intermedias (asociaciones empresariales territoriales y sectoriales, cámaras de comercio, agencias de desarrollo); (iii) servicios intensivos en conocimiento prestados por consultorías, ingenierías, etc. En conjunto, estos recursos externos no sólo facilitan la relación entre los agentes en el territorio, sino que también sirven para promover la integración de los actores territoriales en redes más amplias de carácter suprarregional. (p. 97)

Así, la cultura de la innovación y el capital social son elementos fundamentales en la propuesta de un plan de desarrollo como el que se pretende.

2.1.3. Ecosistema para la innovación y desarrollo empresarial.

El ecosistema para el emprendimiento y desarrollo empresarial para el caso de la APDPZ tiende a ser esencialmente innovador. Según Barceló (2014, p. 198), se puede definir un ecosistema innovador como un entorno estructural y funcional constituido por diversos organismos y funciones interrelacionados que tienen por finalidad la innovación y el crecimiento económico de un territorio. Los ecosistemas innovadores hoy existentes en el mundo incorporan, de manera más o menos formalizada o espontánea, los modelos territoriales. El ecosistema innovador representa, pues, una síntesis dinámica de los citados modelos, con unas características muy relacionadas con la historia y la cultura local, y con algunos elementos comunes.

Por otra parte, los ecosistemas entendidos en la definición del párrafo anterior como entornos estructurales y funcionales que tienen por finalidad la innovación y el crecimiento económico de un territorio deben ser innovadores para favorecer la transferencia del conocimiento hacia el sistema económico. Al respecto, Barceló (2014) define las características comunes que permiten entender su funcionamiento:

Es necesario acudir a los casos reales hoy existentes en el mundo para intentar hacer una síntesis de los factores de éxito o las características comunes que nos permitan entender su dinámica de funcionamiento, y poder así definir políticas y estrategias que favorezcan su desarrollo en un territorio determinado. Actualmente, las ciudades más dinámicas desde un punto de vista económico son aquellas capaces de desarrollar entornos urbanos que se configuran como ecosistemas innovadores en los que se favorece la transferencia del conocimiento hacia el sistema económico. El resultado es el desarrollo de empresas intensivas en conocimiento, con visión global y fuerte crecimiento, lo que repercute favorablemente en la economía de las regiones implicadas (p. 198)

El desarrollo de empresas intensivas en conocimiento es una aspiración clave de la APDPZ, como se muestra en la estructura organizacional, enunciada en el 3.7 y complementada por el Plan estratégico de la APDPZ, en el punto V.I.III Sistema regional de innovación y emprendimiento social, Anexo 2, página 85.

2.1.4. Zona económica especial (ZEE)

Tal como es posible identificar en el enunciado del siguiente concepto, lo esencial en una Zona Económica es la concentración de esfuerzos en un territorio específico para producir resultados esperados, según las características de cada territorio donde se crean, como lo indican Gutiérrez, B. M., Barquero, R. R., & Calderón, A. A. (2003) : “La Estrategia de Zona Económica Especial establece como prioridad en su planteamiento un esfuerzo concentrado en el impulso de las pequeñas y medianas empresas, como una apuesta válida para facilitar los encadenamientos empresariales, la transferencia tecnológica, estimular la innovación, ampliar el número de propietarios” (p. 17).

Para el caso de la Zona Económica Especial de Pérez Zeledón, a través de los proyectos de la APDPZ se considera la construcción y operación del Aeropuerto Internacional, con su respectiva disposición de aduana y bodegas para su funcionamiento y la Ciudad Aeropuerto, con sus facilidades para contar con infraestructura adecuada y un entorno idóneo para operar. El Decreto Ejecutivo N ° 39876 establece en su artículo 3, como gestión propia de la APDPZ, la definición a discreción de la Agencia para el Desarrollo, de las zonificaciones estratégicas en los distritos administrativos del cantón de Pérez Zeledón, a efectos de favorecer diferentes fases y actividades productivas para cumplir con los objetivos señalados en el artículo 2 del mismo decreto.

2.1.5. La economía social y solidaria en Costa Rica

Dos términos estrechamente relacionados pero que conviene distinguir son economía social (ESoc) y economía solidaria (ESol). Al respecto, señalan de Mendiguren y Etxezarreta. (2015): “la ESoc es un concepto claramente definido y delimitado, con un desarrollo institucional importante en algunos países y con un nivel de consenso bastante elevado entre los agentes que lo conforman y lo estudian” (p. 124). “La ESol, por el contrario, está viviendo un incipiente desarrollo teórico en los últimos años. Esto es en gran medida reflejo de la amplia variedad de experiencias socioeconómicas que pretende teorizar, y que hacen que el concepto se encuentre en pleno debate y abierto a interpretaciones diversas.” (p. 127)

Será pues necesario identificar al menos el sentido con que se utilizan ambos conceptos pues a partir de ellos se formula el concepto integral de Economía Social Solidaria (ESS). de Mendiguren y Etxezarreta (2015), formulan tres líneas de definición, cuyos elementos centrales se resumen:

ESol: aquí el tema se plantea en tres dimensiones:

- Una dimensión teórica interesada en gestar un paradigma alternativo sobre la economía, que propone un enfoque con bases epistemológicas y ontológicas diferentes.
- La segunda dimensión, se refiere a la idea de ESol como una propuesta política de transformación social hacia un modelo socioeconómico alternativo basado en formas de sociabilidad no capitalista
- La tercera de las dimensiones de la ESol se refiere a este concepto para identificar un tipo específico de organización basada en la democracia, la autogestión y el empresariado colectivo.

Tanto en Europa como en América, según indican de Mendiguren y Etxezarreta (2015), los términos están en construcción permanente, aun cuando mantienen una línea conceptual esencial.

Para el caso de Costa Rica, se incorpora una síntesis de los expresado por Borge y Li (2015). Según estos autores, los conceptos de economía social, economía solidaria, y economía laboral suelen ser empleados en Costa Rica como sinónimos.

Para efectos de este trabajo se asume la definición de **economía social** tal como se plantea por Borge & Li (2015), que hace énfasis de que en Costa Rica está asociada con las cooperativas, las organizaciones mutuales y asociaciones que comparten el objetivo de reunir a las organizaciones autónomas cuya meta es ofrecer un servicio a sus miembros o a la comunidad sin considerar las ganancias y que incorporan procesos democráticos de toma de decisiones a pesar de algunas diferencias en términos de la distribución de los beneficios (por ejemplo, las cooperativas permiten la distribución de los excedentes en efectivo a sus miembros mientras que las asociaciones y las sociedades mutuales lo prohíben).

A partir de lo anterior, para el caso de Pérez Zeledón, como es posible evidenciar en el recuento de los *stakeholders*, la base social organizativa que caracteriza este territorio está compuesta por cooperativas de ahorro y crédito, agrícolas y de servicios que juegan un papel protagónico en la economía local, cuya participación se enuncia en la priorización de la EPES, contenida en el punto 3.4. y construida a partir de los proyectos señalados en el anexo 3.

2.1.6. Modelo de gestión de los emprendimientos en el ámbito de la economía social

Con respecto al modelo de gestión de los emprendimientos en el dominio de la economía social, se parte de definir modelo de gestión en los términos en que lo que define Tobar (2002): “Llamamos aquí modelo de gestión a un modelo de toma de decisiones dentro de la organización. Es decir, la secuencia, ordenada y (a veces) racional en la cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones”. (p. 29).

Claro está para los emprendimientos en el ámbito de la economía social dado su enfoque organizacional – que de ahora adelante llamaremos emprendimientos sociales - el proceso debe ser abierto y con activa participación de sus integrantes para lo cual la EPES viene a ser de apoyo en los ámbitos de la capacitación y formación para la toma de decisiones.

Así mismo, para una adecuada comprensión del concepto del modelo de gestión de los emprendimientos en la economía social, a la hora de su aplicación a realidades concretas se considera la argumentación teórica propia de da Silva (2014). Este al considerar el modelo de gestión de los emprendimientos sociales propone como elementales los siguientes aspectos:

- Es necesario que las organizaciones sociales procuren estructurarse de la mejor manera posible.
- El modelo de gestión en las empresas sociales resulta clave para lo anterior, pues la adopción de un enfoque sistémico para establecer objetivos, estrategias, políticas y planes reúne una serie de ventajas como la posibilidad de examinar más a fondo el entorno en el que se inserta, así como las necesidades de formación.
- Las diversas definiciones de modelo de gestión permiten derivar criterios para enfatizar aspectos que están presentes en la realidad de las empresas sociales y que facilitan el cumplimiento de sus objetivos, misión y filosofía empresarial.

Para la formulación del modelo planteado para el TFM se trabajan los tres niveles propuestos por Tobar (2002):

- El ser de la organización, visión y valores
- El hacer de la organización con sus prioridades y funciones
- El estar de la organización, con la cultura, la estructura formal y el ambiente externo, según las características de cada caso en particular.

Los tres niveles indicados se consideran en el Plan Estratégico de la APDPZ y se expresan igualmente en la propuesta de creación de la EPES.

Todo lo anterior se expresa en la propuesta de una estructura organizacional específica de la APDPZ, para la promoción y el fortalecimiento de emprendimientos en el ámbito de la economía social con orientación hacia la innovación social.

2.2 Entorno del proyecto

Se analiza aquí el entorno del proyecto en dos dimensiones distintas:

El entorno en una perspectiva territorial –el Cantón de Pérez Zeledón– presentando sus características socioeconómicas más relevantes, con base en las estadísticas del último Censo Nacional en 2011¹

El entorno institucional -la APDPZ– con lo esencial de la Agencia, su desarrollo, debilidades, amenazas, fuerzas y oportunidades (DAFO), con base en el Plan Estratégico elaborado como proyecto: Asistencia Técnica y proceso de capacitación a dos Agencias de la Red Nacional de Agentes de Desarrollo Económico Local: Turrialba-Jiménez y Pérez Zeledón, propuesto por la Red Nacional de Agencias de Desarrollo Económico Local (RENADEL), en colaboración con la Konrad Adenauer Stiftung (Anexo 2).

2.2.1. El cantón de Pérez Zeledón: características demográficas y socioeconómicas

La caracterización del cantón Pérez Zeledón se hace aquí mediante cuatro dimensiones.

- Ubicación geográfica.
- Características demográficas: distribución rural/urbano, densidad poblacional paridad hombre-mujer y relación de dependencia.
- Características sociales: educación, nacionalidad, discapacidad, seguridad y jefatura en el hogar.

¹ Los datos utilizados se extraen del último censo nacional del 2011, pues son los datos censales vigentes, pues la pandemia de SARS-CoV-2 afectó la posibilidad de realizarlo en 2021 o 2022.

- Características económicas.

El cantón de Pérez Zeledón se ubica en la Región sur de Costa Rica. La región se denomina región Brunca. El cantón posee una extensión de 1.905,5 kilómetros cuadrados, ilustrado en la Figura 2.

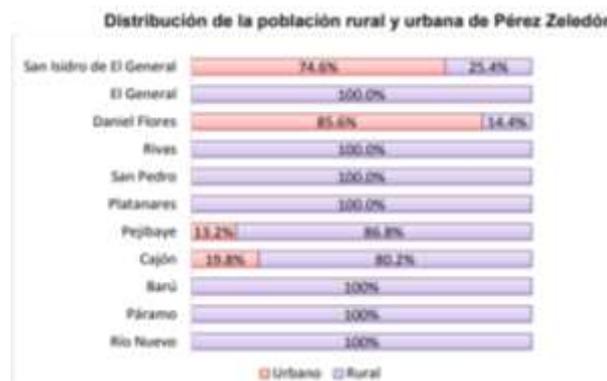
Figura 2 - Ubicación Geográfica del Cantón de Pérez Zeledón.



Fuente: Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón (202). Rendición de Cuentas.

En la Figura 3 se reseñan las características de población urbana y rural por distrito, así como el nivel de instrucción cantonal, tal como se deriva del Censo nacional de 2011.

Figura 3 – Distribución de la Población Rural y Urbana de Pérez Zeledón.



Fuente: Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón (2022). Rendición de Cuentas 2020.

Al constatar las características demográficas y geográficas del cantón, se identifican algunos rasgos interesantes:

- El cantón tiene una densidad baja de población al relacionarla con el promedio del país, de 95 habitantes por kilómetro cuadrado.

- La población dependiente ha descendido interesantemente de una década a otra.
- Un detalle muy novedoso es que el cantón ocupa el quinto lugar nacional con respecto a población por cantón. En población tiene más habitantes que varias capitales de provincia.

La Tabla 2 ofrece una visión general de estos aspectos.

Tabla 2 - Características Demográficas y Geográficas de Pérez Zeledón.

Pérez Zeledón		
Características demográficas y geográficas		
	2000	2011
Población total	122.187	134.534
Superficie (km ²)	1.905,5	1.905,5
Densidad de población <i>Personas por km²</i>	64	71
Porcentaje de población urbana <i>Personas que viven en zona urbana por cada 100</i>	30,7	48,5
Relación hombres-mujeres <i>Hombres por cada 100 mujeres</i>	98,6	94,6
Relación de dependencia demográfica <i>Personas dependientes (menores de 15 años o de 65 y más) por cada 100 personas en edad productiva (15 a 64 años)</i>	72,1	51,4

Fuente: Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón (2022). Rendición de Cuentas 2020.

En la Figura 4, los datos revelan el porcentaje de población nacida en el extranjero, población con discapacidad, caracterización de las jefaturas de los hogares, así como el grado de aseguramiento del cantón, de acuerdo con las cifras del censo nacional. Los datos sobre el tipo de aseguramiento consideran a los asegurados indirectos que son los que se incluyen en el seguro social por ser dependientes de los asegurados directos, aquellos que aparecen reportados por planillas patronales como trabajadores de empresas o instituciones.

Figura 4 - Características Sociales de Pérez Zeledón.



Fuente: Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón (2022). Rendición de Cuentas 2020.

Tabla 3 - Síntesis del Censo Nacional de Población de 2011 del Cantón de Pérez Zeledón.

Cuadro 11. Asistencia a la educación regular y abierta

Cantón	Nivel de Instrucción	Hombre	Mujer	Total	%
Pérez Zeledón	Ningún grado	3126	3108	6234	5.05
	Enseñanza Especial	174	122	296	0.24
	Kinder o preparatoria	1413	1395	2808	2.28
	Primaria	32368	32919	65287	52.94
	Secundaria académica	14382	15471	29853	24.21
	Secundaria técnica	1943	2003	3946	3.19
	Parauniversitaria	264	356	620	0.5
	Universitaria	6084	8206	14290	11.59

Fuente: INEC, Censo Nacional de Población 2011.

Fuente: Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón (2022). Rendición de Cuentas 2020.

Cuando la actividad económica se mide en el ámbito de cada uno de los once distritos que poseía el cantón al año 2011, a partir del censo nacional de población, para cada uno de los sectores primario, secundario y terciario y su representación porcentual es la que se muestra en la Figura 5. En el año 2016 fue creado el distrito doce, La Amistad, que toma territorio de los distritos de Pejibaye y de Platanares.

La población del cantón se dedica, más de la mitad, a la actividad agrícola. Esta actividad primaria se da en todos y cada uno de los 12 distritos del cantón, es por lo tanto una zona donde la actividad agrícola es la principal fuente de ingresos económicos de sus habitantes.

Figura 5 - Gráfico de Sectores de Ocupación por Actividad Económica, por Distritos.



Fuente: elaboración propia con información del Censo de población de 2011.

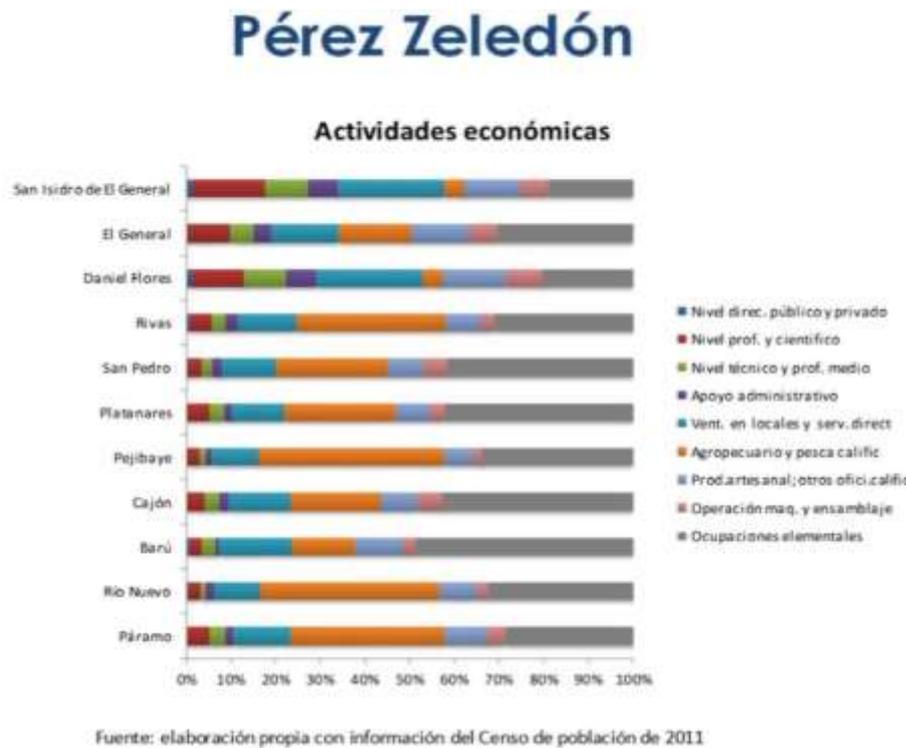
Fuente: Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón (2022). Rendición de Cuentas 2020.

Los sectores predominantes de actividad en cada distrito varían según las características urbano-rurales de cada uno. Así, en los distritos más urbanos se da una mayor diversidad de actividades, mientras que en los distritos rurales predominan dos o tres.

Las tres actividades que predominan en los distritos rurales son ocupaciones elementales, agropecuarias, servicios de venta en locales y servicios directos. La forma en que se dan estas actividades tiende a ser poco elaborada y encaminada a una cotidianidad laboral, basada en la subsistencia, lo cual indica el poco aprovechamiento que hace el cantón de su ruralidad y de sus diferentes dimensiones, tales como agroecoturismo, opciones de diversificación y modernización agrícola, entre otras.

Esta forma de producción deficiente es acompañada por una mala infraestructura que no aporta en un mayor desarrollo de esta y la falta de equipamiento que promuevan una mejora en la actividad agrícola del sector intermedio.

Figura 6 – Gráfico de Sectores de Actividades Económicas por Distritos.



Fuente: Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón (2022). Rendición de Cuentas 2020.

2.2.2. La APDPZ: visión, misión, objetivos estratégicos, ejes estratégicos de acción, estructura.

De seguido se destacan algunos aspectos relacionados con la APDPZ, tomados de su Plan Estratégico (en anexo 2) y que encuadran, limitan o podrán potenciar la EPES.

Misión de APDPZ: Somos la APDPZ, un mecanismo exitoso de articulación de actores para contribuir en el surgimiento de nuevos negocios exitosos sustentados en el conocimiento y el desarrollo de infraestructuras estratégicas que vinculen la producción al mercado.

- Visión de APDPZ: Promover el desarrollo socio - económico y la creación de fuentes de empleo de calidad en el Cantón de Pérez Zeledón para sumar en la mejora de las condiciones de vida de las actuales y futuras generaciones.
- Objetivos Estratégicos de la APDPZ: Los objetivos constituyen los logros que se desean alcanzar en un plazo determinado, de manera que permitan cumplir con la misión y concretar la visión de la organización, estos responden a la pregunta:

¿Qué se quiere alcanzar? En el caso de la APDPZ, estos objetivos se muestran en la Tabla 4. Tabla 4 - Perspectivas y Objetivos Estratégicos para la APDPZ.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contribuir con la generación de capacidades y oportunidades de negocio para el sector productivo ✓ Alcanzar resultados reconocidos como derivados de la gestión de la ADEL-Pérez Zeledón
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover la interacción y sinergia de los actores del desarrollo económico local ✓ Impulsar proyectos estratégicos para la competitividad local
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar con fondos para la operación de la ADEL Pérez Zeledón
Activos intangibles	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecer las capacidades para la gestión del desarrollo económico territorial

Fuente: Reproducido de Plan estratégico de la APDPZ, ver anexo 2. Reproducido con permiso del autor.

Figura 7 - Comité Director y Miembros Fundadores de la APDPZ

Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón

Comité Director y miembros fundadores

	Nombre	Cargo	Organización
1	Zeledón Jiménez, Roberto	Presidente	GIPDU - Consultor Privado, Administrador de Empresas
2	Ureña Rojas, Manuel De Jesús	Vicepresidente	GIPDU - Administrador de Empresas, Profesor Universitario, Consultor
3	Solano Saborío, José Antonio	Secretario	GIPDU - Consultor Privado, Asesor Municipal y Legislativo
4	Bermúdez Morales, Arturo	Tesorero	Empresario, especialista en Energías Renovables
5	Angulo Calderón, Sandra	Vocal	Abogada, especialista en Temas Indígenas
6	Jiménez Delgado, Carlos	Vocal	GIPDU - Médico pensionado
7	Chacón Cerdas, Luis Román	Secretario General	Unión de Productores Independientes y Actividades Varias
8	Zúñiga Ureña, Hugo	Presidente	Cámara de Comercio, Turismo, Industria y Agricultura
9	Oviedo Blanco, Edgar	Empresario	Grupo Babel - Transformación Digital
10	Velásquez Valverde, Jairo	Director	Universidad de las Ciencias y el Arte
11	Zúñiga Granados, Jonathan	Empresario	Administrador de Empresas
12	Fonseca Mena, Valentín Antonio	Empresario	Consultor Independiente, Economista
13	Romero Blanco, Edgar Roberto	Gerente	Cooperativa de logística en almacenamiento y distribución, Contador Público
14	De Oliveira Mata, Paulo	Representante	Fundación Human Genetics, Abogado

Fuente: Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón (2022). Rendición de Cuentas 2020.

La figura 7 muestra la relación del Comité Director y miembros fundadores de la APDPZ, con respecto a la organización de proveniencia de cada uno de sus integrantes.

El ámbito de acción con respecto al sector institucional y de los diversos actores de la sociedad civil representa un sugestivo mapa de la articulación clave que debe realizar la APDPZ, tal como se describe en el acápite correspondiente al análisis de *stakeholders* (participantes).

3. La estructura para la promoción de emprendimientos en el ámbito de la economía social (EPES)

A partir del convenio suscrito por la APDPZ con COREDNA, -ver anexo 3- y de la implementación de los proyectos Aeropuerto y Ciudad Aeropuerto, surge la EPES como unidad dedicada a la promoción y consolidación de acciones previstas en las tres acciones indicadas que tengan relación con la gestión de procesos para la promoción y fortalecimiento de emprendimientos en el dominio de la economía social.

3.1. Territorio de referencia

El área de influencia de la EPES es el cantón de Pérez Zeledón, con ampliación estratégica a otros sectores geográficos del país, a partir del vínculo de la ADPPZ con la RENADEL y con los *stakeholders* y organizaciones y actividades públicas y privadas que permitan una mayor incidencia e impacto de los objetivos previstos y está orientadas a los sectores de mujeres, entre otros, de la APDPZ.

3.2. Análisis DAFO para la EPES

Con base en al análisis DAFO de la APDPZ (p. 76 del anexo 2) y a las especificidades de actuación de la EPES se construye al análisis DAFO, tablas 5 y 6.

Tabla 5 – Análisis Estratégico Interno de la EPES.

ÁREA DEL MODELO	+ FORTALEZAS	- DEBILIDADES
¿Qué?	✓ Disponibilidad de recursos humanos, técnicos y financieros para la implementación de la EPES	✓ Falta definir más proyectos que incorporen el modelo de emprendimiento social en su enfoque.
¿Para quién?	✓ Sectores de jóvenes, mujeres, adultos mayores y personas con discapacidad dispuestos a asumir proyectos en el proceso de la EPES	✓ Falta de estrategia y mayores esfuerzos sostenidos de comunicación

ÁREA DEL MODELO	+ FORTALEZAS	- DEBILIDADES
¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gran nivel de articulación de esfuerzos locales gracias a la acción de la Agencia ✓ Agencia reconocida como un actor con gran capacidad de interlocución con otros actores claves ✓ Grupos de cooperativas y organizaciones sociales diversas en disposición y con capacidad para asumir proyectos de ES. ✓ Alta eficiencia en el uso de los recursos disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de acercamiento a algunos actores locales claves para facilitar capacitación y asistencia técnica de los grupos sociales a involucrar en el proceso de la EPES ✓ Débil manejo de instrumentos y buenas prácticas administrativas, para implementar proyectos de la EPES
¿Con qué?		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de definir calendario de disponibilidad de recursos para segura ruan implementación acorde con los requerimientos de los diversos proyectos.

Fuente: Adaptado de “Plan estratégico APDPZ”, por APDPZ, (año 2022).

Tabla 6 – Análisis Estratégico Externo para la EPES.

ÁREA DEL MODELO	+ OPORTUNIDADES	- AMENAZAS
¿Qué?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponibilidad de un modelo de organización para la implementación de los proyectos e la APDPZ que pondere el elemento de EPES 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El celo de las instituciones y los gobiernos locales puede ocasionar que la Agencia se vea como una competencia para estas, especialmente al cambiar los gobiernos
¿Para quién?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incorporar actores relevantes que aún no participan en la Agencia y que puedan fortalecer el funcionamiento de la EPES. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gran diversidad de destinatarios puede dificultar la segmentación y atención de estos ✓ Falta de compromiso del sector institucional con la Agencia ✓ Que se mantenga el enfoque excesivamente sectorial, en detrimento del enfoque territorial requerido para impulsar ES.
¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Convenio de la APDPZ con asegura disponibilidad de medios técnicos, humanos y financieros para implementar ES. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Celo de las instituciones dificulta el acceso a información clave para la toma de decisiones y la atracción de inversiones
¿Con qué?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acercamiento con entidades nacionales e internacionales, públicas y privadas, facilitan implementación de acciones por parte de la EPES 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las regulaciones del sector público cada vez dificultan más el uso de recursos públicos para apoyar la labor de la Agencia ✓ La situación económica y fiscal del país dificulta la consecución de recursos financieros para la Agencia

3.3. Misión y visión de la EPES

Visión de la EPES

Facilitar los esfuerzos de la APDPZ para promover el desarrollo socio - económico y la creación de fuentes de empleo de calidad en el Cantón de Pérez Zeledón para sumar en la mejora de las condiciones de vida de las actuales y futuras generaciones, a través de procesos de promoción y fortalecimiento de emprendimientos sociales.

Misión de la EPES

Por medio de la promoción y fortalecimiento de emprendimiento sociales, como EPES, propiciamos acciones para robustecer el mecanismo de articulación de actores impulsado por la APDPZ para contribuir en el surgimiento de nuevos negocios exitosos, basados en el modelo de emprendimientos sociales y sustentados en el conocimiento y en el desarrollo de infraestructuras estratégicas, que vinculen la producción al mercado.

3.4. Delimitación de proyectos y líneas de prioridad de la EPES

En la organización de las prioridades a atender por la EPES, a partir de su puesta en operación, a partir del segundo semestre de 2022, se considera el enunciado de los proyectos previstos, cuyo enfoque conducirá a la atención necesaria de aspectos de promoción o de fortalecimiento de acciones de emprendimiento social, para lo cual se indican aquellos que están directamente relacionados con este aspecto y que aparecen en el anexo 3, sección segunda. Se toma como base la implementación de proyectos para los cuales existe compromiso de financiamiento y ejecución a partir del convenio COREDNA – APDPZ, para los cuales se enuncia el contenido del proyecto y la línea de prioridad de la EPES para cada uno de ellos:

- **REACTIVACIÓN DE LA ACTIVIDAD CAFETALERA EN LA REGION BRUNCA**, proyecto de inversión en la reactivación de la actividad cafetalera que incluye, renovación de cafetales, modernización tecnológica de la producción y el beneficiado, incluyendo la agricultura de precisión y los sistemas IoT (Internet de las cosas, en inglés, *Internet of things*, abreviado IoT), así como la incorporación de valor agregado y la comercialización.

Línea de prioridad de la EPES:

Implementar proyecto mediante asociaciones de productores y cooperativas dedicadas a la producción, beneficiado y comercialización de café.

- REACTIVACIÓN DE LA ACTIVIDAD CACAOTERA, proyecto de inversión en la reactivación de la actividad cacaotera que incluye, renovación de tierra, modernización tecnológica de la producción, incluyendo la agricultura de precisión y los sistemas IoT (Internet de las cosas, en inglés, Internet of things, abreviado IoT), así como la incorporación de valor agregado y la comercialización.

Línea de prioridad de la EPES:

Definir paquete tecnológico para el manejo del cultivo de variedades criollas de cacao e implementar proyecto con organizaciones de productores interesadas en la actividad, en plantaciones establecidas en Pérez Zeledón.

- DESARROLLO DEL CENTRO DE NEGOCIOS (CITAI Centro de Innovación Tecnológico Agroindustrial), proyecto de inversión que contempla el desarrollo de actividades agroindustriales y de valor agregado en productos agrícolas.

Línea de prioridad de la EPES:

Implementar el Centro de Negocios como una actividad propia de la APDPZ en asocio con organizaciones de la economía social sociales dedicadas al desarrollo de actividades agroindustriales y de valor agregado en productos agrícolas.

- MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA DE LA PRODUCCIÓN DE GRANOS BÁSICOS (FRIJOL, MAÍZ, ARROZ) para pequeños productores que incluye las comunidades indígenas.

Línea de prioridad de la EPES:

Desarrollar plan de acción con las organizaciones de productores de granos básicas para permita la modernización tecnológica indicada, en asocio con las universidades públicas y el sector público.

- EXTRACCIÓN DE ACEITES ESENCIALES DE CULTIVOS NO TRADICIONALES, proyecto de inversión que consiste en la extracción, procesamiento y comercialización de aceites esenciales de cultivos no tradicionales.

Línea de prioridad de la EPES:

Organizar el proceso de brindar asistencia técnica y financiera para el desarrollo del proyecto mediante el fortalecimiento del emprendimiento social integrado por las personas dedicadas a la producción de cultivos no tradicionales y a la extracción de aceites esenciales.

- PLATAFORMA DE COMERCIO ELECTRÓNICO, proyecto de inversión que contempla el desarrollo de las plataformas informáticas requeridas para la realización de comercio electrónico que involucra a los productores de materia prima y de productos industrializados.

Línea de prioridad de la EPES:

Organizar el funcionamiento de la plataforma y lograr la incorporación de organizaciones de producción agrícola e industrial para operar la plataforma, en coordinación con la APDPZ.

- MUJERES EN LA AGRICULTURA: LAS AGENTES DEL CAMBIO EN EL SISTEMA ALIMENTARIO,

Línea de prioridad de la EPES:

Implementación del proyecto del proyecto de mujeres en la agricultura y con base en un estudio de las actividades productivas o de servicios en que están involucradas, vincularlos a proyectos asociativos existentes, cooperativas o asociaciones de productoras o promover su constitución, para fortalecer la base asociativa de la mujer en la agricultura, como agente del cambio en el sistema alimentario, en procura de mejorar su nivel de ingreso y calidad de vida.

- ESTABLECIMIENTO Y OPERACIÓN DEL BANCO DE CARBONO, proyecto en asocio con organizaciones cooperativas y asociaciones de productores para organizar el pago de una modalidad de pago de servicios ambientales producto de la de la fijación de carbono en plantaciones de café, conservación de bosque

Línea de prioridad de la EPES: Organizar convenio para incorporar organizaciones sociales en el proyecto y orientar la aplicación de los ingresos para fortalecer las organizaciones involucradas y mejorar el nivel de ingreso de sus

integrantes, personas dedicadas a los cultivos y según cada caso, que realizan acciones de conservación y recuperación del bosque.

3.5. Destinatarios finales

Tal como se señala en la matriz sobre la situación actual y perspectivas de la APDPZ, mayo 2022, los objetivos de la Agencia señalan con toda claridad hacia quien va dirigido el proyecto, tal como muestra en el enunciado de los stakeholders del acápite 3.4.

3.6. Stakeholders: las partes involucradas

La sistematización de los procesos para implementar los objetivos de la APDPZ y su vínculo con la EPES, como alternativa para darle sostenibilidad a los diversos logros que derivan de su ejecución, ha permitido identificar y clasificar a los diversos actores involucrados, tal como presentado en la Tabla 7.

Tabla 7 – Stakeholders de la APDPZ.

Actores locales	Integrar comisiones de la APDPZ	Promover y apoyar ES	Apoyo financiero	Capacitación
Empresarios y ciudadanos del cantón, fuerzas vivas del sector civil.	X	X	X	
Consejo de Profesionales de Pérez Zeledón.	X	X		X
UPIAV.	X	X		
Cámara de Comercio, Turismo, Industria y Agricultura de Pérez Zeledón.	X	X		
UTRAIPZ	X	X		
Instituciones financieras públicas y privadas con oficinas o servicios en Pérez Zeledón.	X	X	X	X
Organizaciones del sector cooperativo.	X	X	X	X
Instituciones educativas públicas y privadas	X	X		X
Organizaciones del sector turismo.	X	X		X
Asociaciones de desarrollo y afines.	X	X	X	X

Fuente: Elaboración del autor.

Para la concreción de los objetivos y el fortalecimiento de la APDPZ se gestionará, según las circunstancias, con las instituciones y organizaciones que se requiera, tales como:

- Poder Ejecutivo
- Ministerio de la Presidencia, coordinación interinstitucional e interministerial, diálogo entre el Despacho del presidente, el gobierno central y la sociedad civil.
- MAG, en asuntos relativos a la producción agrícola y ganadera.
- MEIC, en referencia a la gestión económica, comercial e industrial del país.
- MICITT, investigación, en lo concerniente a investigación y desarrollo en el campo científico y tecnológico.
- COMEX, en lo relativo a exportaciones y tratados internacionales de comercio.
- MINAE, la protección del medio ambiente, gestión de parques nacionales y áreas protegidas y fuentes de energía naturales
- MOPT, construcción y administración de vías públicas e infraestructura, el CETAC y la DGAC como instancias reguladoras de Aviación Civil, Policía de Tránsito y Puertos.
- MINSA en lo que corresponde a la Administración de Hospitales Públicos y la CCSS, control de las normas de salud en establecimientos públicos y actividades mediante permisos e inspectores, control de epidemias.
- MTSS, supervisión del cumplimiento de las leyes laborales, negociación de huelgas y lucha contra el desempleo.
- MIDEPLAN, planificación y coordinación interinstitucional.

Instituciones autónomas con cartera de ministro como:

- ICODER. Gestión de los espacios públicos deportivos y recreativos, coordinación con los entes internacionales deportivos, promoción del deporte y la recreación.
- ICT. Promoción de la industria turística y la imagen del país como destino turístico.
- INAMU. Protección y de defensa de las mujeres, aplicación de las leyes contra la violencia doméstica y la integración de la mujer.

Instituciones Autónomas como:

- CCSS: Salud pública.
- ICE: Electricidad y Telecomunicaciones.
- AyA: Acueductos y alcantarillados.
- IFAM: Asesoría a los gobiernos locales.
- INCOFER: Ferrocarriles.
- INA: Educación técnica.

- INVU: Urbanismo.
- RECOPE: Hidrocarburos.
- INDER: Distribución de tierras.
- MPZ y otros gobiernos locales pertinentes.

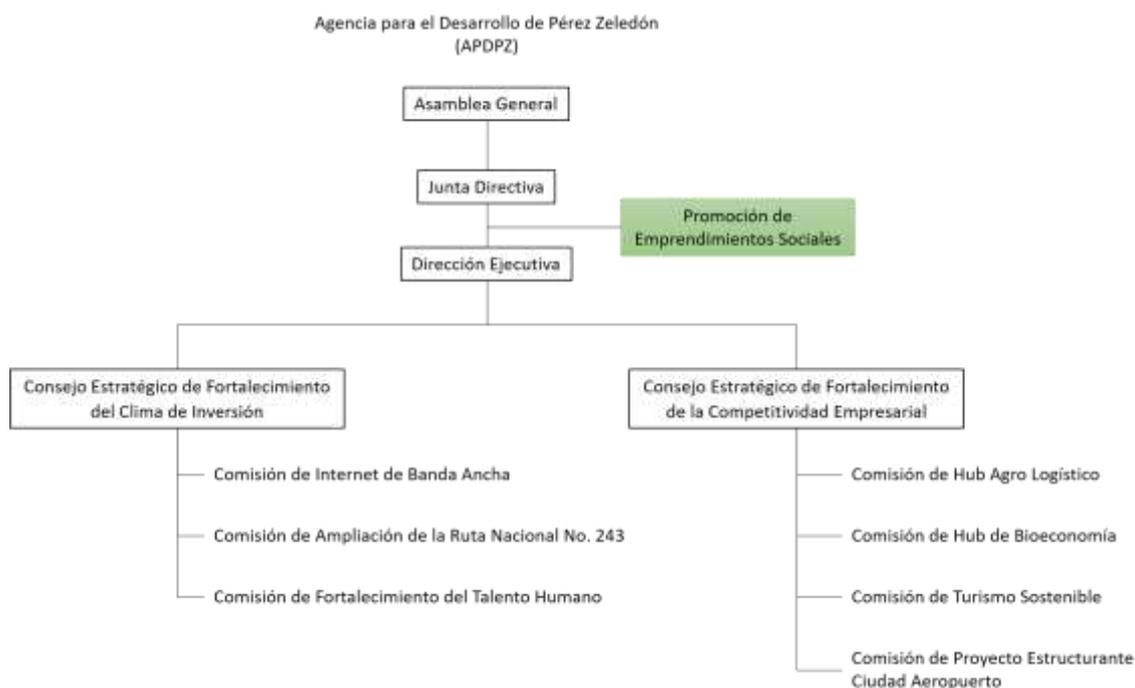
Además de instituciones adscritas a la autoridad ministerial según corresponda, o con autonomía o con declaratoria de interés público, como CINDE, Promotora de Comercio exterior de Costa Rica del COMEX de Costa Rica, DGAC; sector de banca nacionalizada como BCR, BPDC, BNCR; el sector educativo universitario público o privado.

Además, lo relativo a la coordinación con el sector civil formalizado en entidades de gobernanza locales o regionales como la Cámara de Comercio Industria y Turismo de Quepos, Grupo Babel, Fundación Human Genetics, Consejo Territorial de Desarrollo Rural de Pérez Zeledón, Grupo de Acción Territorial de Pérez Zeledón y otras.

Para mantener actualizada y vigente la participación de los stakeholders se ha previsto realizar en noviembre de 2022, una clasificación por áreas según el grado de avance de los diversos componentes de los proyectos vigentes, en proceso de formulación, implementación o ejecución por parte de la APDPZ. Esta actividad se realizará cada año, en el mismo mes para darle un adecuado grado de actualización.

3.7. Estructura organizacional de la APDPZ

Figura 8 – Organigrama de la APDPZ.



3.8. Recursos clave

Recursos Humanos

Las tareas para la implementación de los resultados del TFM serán atendidas mediante la EPES y la composición de la estructura de operación se dará en el momento en que se inicie la ejecución del convenio COREDNA-APDPZ. Se espera contar con un responsable de la Unidad Técnica y al menos tres profesionales con especialidad en administración, capacitación y formulación de proyectos.

Otros Recursos Clave

Mediante la RENADEL se ha avanzado en la concreción de un convenio con el Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica y la Fundación Konrad Adenauer de Alemania para implementar acciones en diversas áreas plenamente identificadas con el enfoque de la EPES.

3.9. Posicionamiento de la EPES en la estructura organizacional de la APDPZ

El posicionamiento de la EPES se sostiene a partir del convenio cuyo contenido se incluye como anexo 3.

La disponibilidad de un aporte de 2 millones de dólares a desembolsar en tres años permitirá contar con recursos para la adquisición de equipo, contratación de personal y costos de capacitación y fortalecimiento de las organizaciones. Se espera iniciar su aplicación en los próximos meses. Para el desarrollo de los proyectos está previsto financiamiento, según se ha indicado en el anexo 3.

3.10. Estrategia de comunicación

Página de Facebook de RENADEL

En primer lugar, para asegurar una adecuada coordinación y enlace de todos los agentes locales del país se utiliza Facebook mediante la página de la Red. Desde ahí es posible construir una imagen dinámica e integradora de lo que se pretende hacer y se está haciendo en todo el país.

Se ha creado este sitio con el apoyo de la Fundación Konrad Adenauer y se trabaja intensamente para consolidar una fuerte presencia en redes sociales en el transcurso del segundo semestre del 2022.

Figura 9 – Captura de Pantalla de la Página en Facebook de RENADEL



Fuente: Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón (2022). Rendición de Cuentas 2020.

Página de Facebook de la APDPZ

Las personas transmiten consultas, se informan y motivan por este medio.

Figura 10 – Captura de Pantalla de la Página en Facebook de la APDPZ.



Fuente: Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón (2022). Rendición de Cuentas 2020.

Otros elementos del proceso de comunicación.

- Realización de reuniones mensuales abiertas para rendir cuentas del grado de avance de los proyectos.

A la fecha de inicio de la pandemia, en marzo de 2022, se contabilizaron 36 reuniones mensuales, las cuales se celebraron el último sábado de cada mes en el Complejo Cultural de la ciudad de San Isidro de El General. De momento estas reuniones están, obviamente, suspendidas.

- A cambio de lo anterior, se inició en junio de 2020, la transmisión de un programa semanal, los jueves a las cinco de la tarde, con una hora de duración.

La radio emisora Cultural de Pérez Zeledón transmite en frecuencia modulada (banda FM), Facebook Live e internet, el programa “Opinión de peso”, en el cual se ha insertado.

Figura 11 – Captura de Pantalla del Programa “Opinión De Peso”, Jueves de APDPZ.



Fuente: Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón (2022). Rendición de Cuentas.

4. Implementación y evaluación de la EPES

4.1 Identificación y ordenación temporal de las principales actividades para la implementación

Tabla 8 - Calendario de Actividades del Proyecto.

Objetivos específicos	Resultados esperados	Actividades	Cronograma
1. Determinar los diversos componentes de acción, a partir de los objetivos y prioridades de la APDPZ cuya sostenibilidad para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del territorio requieren ser enfocados, a partir del modelo de emprendimiento social.	Protocolo de clasificación calificación de proyectos de emprendimiento social	Definición de los contenidos y alcances del protocolo de clasificación de proyectos de emprendimiento social, con su correspondiente definición de las áreas de gestión que serán apoyadas.	Agosto a setiembre de 2022.
	Acciones para ejecutar cuando los proyectos califican como de emprendimiento social.	Priorización de los proyectos de emprendimiento social a apoyar por parte de la unidad de acompañamiento de la APDPZ.	Segundo semestre de cada año, en meses de julio-agosto.
	Acciones correctivas para incorporar proyectos existentes que requieren el desarrollo del componente de emprendimiento social.	Plan de acción para cada uno de los proyectos priorizados y aplicación de los criterios definidos en el protocolo el apoyo a los emprendimientos sociales. Análisis de proyectos tradicionales de emprendimiento susceptibles de ser promovidos al ámbito de emprendimientos sociales.	La primera priorización toma como base lo indicado en el punto 2.11 Se trabajan por periodos anuales a partir de setiembre a cada año
		Formulación e implementación EPES	Segundo semestre 2022.

Objetivos específicos	Resultados esperados	Actividades	Cronograma
2. Identificar características de cada uno de los emprendimientos sociales a promover y su correspondiente enfoque de innovación social.	Formulario de registro permanente de los proyectos de ES.	Identificación requerimientos específicos por proyecto y se atención sistemática mediante plan por proyecto.	Actividad permanente a partir de la aplicación del formulario de registro y formulación del plan por proyecto. Julio 2022
3. Definir la estructura requerida por la APDPZ, para la promoción y el fortalecimiento de emprendimientos sociales, con orientación hacia la innovación social.	Creación de la EPES adscrita a la APDPZ. Plan de acción con base en identificación y ordenación temporal de las principales actividades, con su respectivo calendario de actividades.	Definición de funciones y aspectos programáticos propios de la operación de la estructura específica de la EPES en la promoción y fortalecimiento de emprendimientos sociales. Identificación y asignación de agentes responsables de la ejecución de tareas.	A partir del segundo semestre de 2022.

4.2. Análisis y gestión del riesgo

El monto de los proyectos cuya estimación global asciende para el proyecto Aeropuerto y Ciudad Aeropuerto a una suma de mil millones de euros y para el caso del convenio COREDNA APDPZ a una suma de ochocientos millones de dólares implica un riesgo identificado como de mayor probable afectación, asociado a que los fondos puedan ingresar al país, con la fluidez requerida para que estén disponibles en el momento adecuado. La creación de mecanismos de respaldo financiero para reducir el riesgo indicado se ha previsto en los convenios de financiamiento. La letra menuda para el manejo de la situación de financiamiento y desarrollo de los proyectos se suscribe a través de compromisos de confidencialidad, los cuales comprenden tanto el manejo global de las líneas de financiamiento como los asuntos propios de desarrollo de obras y operación de cada uno de los proyectos a financiar. Así mismo para el uso de los recursos y la ejecución de los proyectos se aplicarán instrumentos como fideicomisos, cartas de crédito y diversos instrumentos financieros.

Complementariamente, el grado de riesgo que se ha definido para la implementación y ejecución de proyectos específicos de la APDPZ, derivados de Ciudad Aeropuerto, Aeropuerto y los del Convenio COREDNA-APDPZ, deriva de las características de cada uno de ellos, en función de aspectos relacionados con su factibilidad, tramitología, financiamiento y otros diversos aspectos que puedan surgir.

A manera de ejemplo se presenta la priorización realizada en el mes de julio de 2020, en la cual se ha identificado en la matriz correspondiente, -ver Figuras 12 a 15, inclusive-, el grado de avance y procesos pendientes, así como observaciones para asegurar su evaluación constante.

Tabla 9 – Proyectos por Sector, Plazo, Estado, Pendiente y Observaciones.

Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón



	Proyecto	Sector	Plazo	Estado	Pendiente	Observaciones
1	CITAI -Etapa I Comercialización Agroindustrial	Agroindustrial	Corto	Listo	Ejecución	Almacenamiento y Distribución
2	Capacitación Recurso Humano	Educativo	Corto	Coordinación	Elaboración de Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de procesos de alineamiento estratégico de la oferta académica disponible con los diversos proyectos promovidos por la APD PZ. • Gestionar la actualización de la oferta académica disponible para mejorarla y ampliarla. • Implementar acciones que conduzcan a la construcción de una cultura multilingüe, considerando para ello la oferta disponible y la creación de nuevas opciones.

Fuente: Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón (2022). Rendición de Cuentas 2020.

Tabla 10 – Proyectos por sector, plazo, estado, pendiente y observaciones.

Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón



	Proyecto	Sector	Plazo	Estado	Pendiente	Observaciones
3	Módulo Bodegas - Ciudad Aeropuerto	Inmobiliario	Corto	Listo	Aprobación & Construcción	Financiamiento y Preventa SAFI BCR
4	Módulo Oficinas (Público y Privado) - Ciudad Aeropuerto	Inmobiliario	Corto	Listo	Aprobación & Construcción	Financiamiento y Preventa BPDC
5	Módulo Residencial Horizontal - Ciudad Aeropuerto	Inmobiliario	Corto	Listo	Aprobación & Construcción	Financiamiento y Preventa SAFI BNCR
6	Film Friendly Zone	AudioVisual y Turístico	Corto	Listo	Aprobación de Presupuesto para proyecto de Turismo 4.0 Ruta Brunca	Desarrollo de la logística de FFZ a través de un proyecto de turismo inter cantonal para la reactivación de la economía en la Región Brunca.
7	Plataforma Única de Turismo "Ruta Brunca"	Turismo	Corto	Listo	Aprobación del Presupuesto por parte del Sistema de Banca para el Desarrollo	Plataforma única de turismo 4.0 que incorpora tecnologías para el mapeo en tiempo real del comercio y del turismo en la Región Brunca. PROCOMER aliado estratégico. Se incorporan todos los actores principales para el desarrollo.

Fuente: Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón (2022). Rendición de Cuentas 2020.

Tabla 11 – Proyectos por sector, plazo, estado, pendiente y observaciones.

Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón



	Proyecto	Sector	Plazo	Estado	Pendiente	Observaciones
8	Refugio Cerro Ena-Acceso al Cerro Chirripó por San Pedro	Turismo	Corto	Propuesta	Definir Lugar & Modificar anteproyecto	MINAE - AD PZ - ATURENA
9	Carreteras internas Ciudad Aeropuerto	Accesos - Terrestre Carreteras	Mediano	Propuesta	Anteproyecto	Interés de Financiamiento & Desarrollo
10	Accesos Ciudad Aeropuerto	Accesos - Terrestre Carreteras	Mediano	Propuesta	Anteproyecto	Interés de Financiamiento & Desarrollo
11	Nuevo Aeropuerto San Isidro	Accesos - Aéreo	Mediano	Proyecto	Terminar Estudios & definir figura	Interés de Financiamiento & Desarrollo
12	CITAL - Etapa II Investigación y desarrollo	Agroindustrial	Mediano	Fase de Planeación Jul-2021	Terminar Anteproyecto	Financiamiento MAG -INDER
13	Carretera Pérez-Osa	Accesos - Terrestre Carreteras	Mediano	Propuesta	Terminar Estudios & definir figura	Interés de Financiamiento & Desarrollo
14	Centro Comercial - Ciudad Aeropuerto	Inmobiliario	Mediano	Listo	Aprobación & Construcción	Interés de Financiamiento & Desarrollo
15	Hotel y Centro de Convenciones - Ciudad Aeropuerto	Inmobiliario	Mediano	Listo	Aprobación & Construcción	Interés de Financiamiento & Desarrollo
16	Policlínico - Ciudad Aeropuerto	Inmobiliario	Mediano	Listo	Aprobación & Construcción	Interés de Financiamiento & Desarrollo

Fuente: Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón (2022). Rendición de Cuentas 2020.

Tabla 12 - Proyectos por sector, plazo, estado, pendiente y observaciones.

Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón



	Proyecto	Sector	Plazo	Estado	Pendiente	Observaciones
17	Terminal Intermodal - Ciudad Aeropuerto	Inmobiliario	Mediano	Listo	Aprobación & Construcción	Interés de Financiamiento & Desarrollo
18	Campus Educativo - Ciudad Aeropuerto	Inmobiliario	Mediano	Listo	Aprobación & Construcción	Interés de Financiamiento & Desarrollo
19	Reglamento Especial para la Regulación de Cáñamo y Cannabis. Producción y exportación	Agroindustrial	Mediano	Listo	Validación por parte del Ejecutivo: MAG y Ministerio de la Presidencia.	Reglamento diseñado para el Decreto N 39876-MEIC-COMEX-MTSS. ZEE PZ
20	Tecnología & Educación 4.0	Tecnología y Empleo	Mediano	Listo	Divulgación del Catálogo	Cursos certificados en oficios de alta demanda en tecnologías 4.0. Se trabaja con PROCOMER para gestionar una Bolsa de Empleo Internacional (exportación de servicios)
21	Autogeneración de Energía Eléctrica	Energético	Mediano	Propuesta	Anteproyecto	Interés de Financiamiento & Desarrollo
22	Interconexión Ferroviaria con Frontera Paso Canoas	Accesos - Terrestre Ferroviario	Mediano	Propuesta	Anteproyecto	Coordinación con Agencia del Sur-Sur, INCOFER-Gobierno y
23	Pérez Zeledón Carbono Neutral	Ambiente	Mediano	Anteproyecto	Proyecto	Interés de Financiamiento & Desarrollo

Fuente: Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón (2022). Rendición de Cuentas 2020.

4.3. Definición del plan de evaluación y revisión del proyecto

Tabla 13 - Plan de evaluación y revisión del proyecto.

Objetivos específicos	Resultados esperados	Actividades	Cronograma	Evaluación y revisión
1. Determinar los diversos componentes de acción, a partir de los objetivos y prioridades de la APDPZ cuya sostenibilidad para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del territorio requieren ser enfocados, a partir del modelo de emprendimiento social.	<p>Condiciones para evaluar si los proyectos cumplen con los requerimientos para ser calificados como de emprendimiento social.</p> <p>Acciones a ejecutar cuando los proyectos califican como de emprendimiento social.</p> <p>Acciones correctivas para incorporar proyectos existentes que requieren el desarrollo del componente de emprendimiento social.</p>	<p>Definición del protocolo de asignación de calificación de proyectos de emprendimiento social, con su correspondiente definición de las áreas de gestión que serán apoyadas.</p> <p>Priorización de los proyectos de emprendimiento social a apoyar por parte de la unidad de acompañamiento de la APDPZ.</p> <p>Plan de acción para cada uno de los proyectos priorizados y aplicación de los criterios definidos en el protocolo el apoyo a los emprendimientos sociales.</p> <p>Análisis de proyectos tradicionales de emprendimiento susceptibles de ser promovidos a emprendimientos sociales.</p>	<p>Agosto a setiembre de 2022.</p> <p>Segundo semestre de cada año, en meses de julio-agosto.</p> <p>Se trabajan por periodos anuales a partir de setiembre a cada año.</p> <p>Se trabajan por periodos anuales a partir de setiembre a cada año.</p>	<p>Análisis de informes mensuales de avance, revisión trimestral y evaluación anual para cada actividad según cronograma.</p>

Objetivos específicos	Resultados esperados	Actividades	Cronograma	Evaluación y revisión
2. Identificar características de cada uno de los emprendimientos sociales a promover y su correspondiente enfoque de innovación social.	Registro permanente de los proyectos a ser promovidos o que requieran fortalecimiento organizacional.	Definición de los contenidos del Registro de Proyectos de emprendimientos sociales, mediante definición de formulario de registro. Identificación requerimientos específicos por proyecto y se atención sistemática mediante plan por proyecto	Segundo semestre 2022.	Actividad permanente a partir de la aplicación del formulario de registro y formulación del plan por proyecto.
3. Definir la estructura requerida por la APDPZ, para la promoción y el fortalecimiento de emprendimientos sociales, con orientación hacia la innovación social.	Funciones y aspectos programáticos a considerar para la operación de una estructura específica de la APDPZ, para la promoción y el fortalecimiento de emprendimientos sociales.	Se define la creación de la EPES adscrita a la APDPZ. Las áreas de apoyo incluyen Asistencia técnica, capacitación, acompañamiento, financiamiento, trámites legales, instrucción sobre funcionamiento y fortalecimiento organizacional. Se implementa plan de acción, con base en Identificación y ordenación temporal de sus principales actividades.	Julio 2022.	A partir del segundo semestre de 2022.

5. Conclusiones

5.1 Conclusiones generales

La formulación del proyecto se ha dado en circunstancias en que la incertidumbre derivada de la situación pandemia no ha permitido un contacto más personalizado y constante con los diversos actores. Se realizaron reuniones abiertas los últimos sábados de cada mes, con invitación a organizaciones e instituciones para informarles del avance del proceso de formulación de los diversos proyectos de la APDPZ para el cumplimiento de sus objetivos

Ha sido necesario recurrir a reuniones virtuales de los integrantes de la Junta Directiva de la APDPZ y a la emisión mensual de un programa Radial en la Radio Cultural de Pérez Zeledón, así como todo tipo de contacto para legitimar debidamente las acciones de formulación de la idea, conforme se fue avanzando en la formulación de los diversos proyectos.

La integración de la Junta Directiva de la APDPZ, dado su carácter representativo de diversos sectores y actores ha sido elemento básico y fundamental para la formulación de la propuesta de la EPES.

Sin embargo, en adelante, ha quedado claro, resulta clave para la implementación de la propuesta, dar especial atención a una mayor relación con los grupos identificados para brindarles apoyo en su enfoque como emprendimiento social. Para ello deberá fortalecerse adecuadamente la disponibilidad de medios y recursos. El convenio COREDNA-APDPZ permitirá contar con los fondos necesarios para garantizar el pago de servicios profesionales.

5.2. Conclusiones derivadas del logro de los objetivos específicos

Con base en el desarrollo del TFM se reseñan las conclusiones derivadas del logro de sus objetivos:

Tabla 14 - Matriz de Relación Entre Objetivos y Conclusiones.

Matriz de relación entre objetivos del TFM y conclusiones		
Objetivo general	Conclusiones	
Diseñar una estructura de la APDPZ, para la promoción y el fortalecimiento de emprendimientos sociales.	En el plan de trabajo de la APDPZ se ha incorporado lo correspondiente para la creación y funcionamiento de la EPES.	
Objetivos específicos	Resultados	Conclusiones
1. Determinar los diversos componentes de acción, a partir de los objetivos y prioridades de la APDPZ cuya sostenibilidad para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del territorio requieren ser enfocados, a partir del modelo de emprendimiento social.	<p>Criterios para evaluar si los proyectos cumplen con los requerimientos para ser calificados como de emprendimiento social.</p> <p>Acciones para ejecutar cuando los proyectos califican como de emprendimiento social.</p> <p>Acciones correctivas para incorporar proyectos existentes que requieren el desarrollo del componente de emprendimiento social.</p>	Con base en la propuesta elaborada se cuenta con criterios para que la Junta Directiva de la APDPZ promueva y fortalezca procesos de emprendimiento social.
2. Identificar características de cada uno de los emprendimientos sociales a promover y su correspondiente enfoque de innovación social.	Listado de características a alcanzar por los proyectos a ser promovidos o que requieran fortalecimiento organizacional.	Los proyectos de emprendimiento social deberán tener sustento de base social y contar con el respaldo organizacional y jurídico para su adecuado funcionamiento.
3. Definir la estructura requerida por la APDPZ, para la promoción y el fortalecimiento de emprendimientos sociales, con orientación hacia la innovación social.	Funciones y aspectos programáticos para considerar para la operación de una estructura específica de la APDPZ, para la promoción y el fortalecimiento de emprendimientos sociales, con orientación hacia la innovación social.	Se cuenta con criterio adecuado para garantizar que la EPES cumpla funciones de unidad promotora y fortalecedora del modelo de emprendimiento social

Referencias

- Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón (2020). *Informe Rendición de Cuentas, 2 de julio 2020*. Documento PPT de la APD.
- Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón (s.f.). Agencia para el Desarrollo-Zona Económica Especial Pérez Zeledón. Recuperado 09 de junio de 2022 de <https://www.facebook.com/zonaepz/>
- Barceló, M. (2014) La promoción económica local: ¿Reforma o revolución? En: Red de entidades para el Desarrollo Local, -REDEL-. Retos y futuro del desarrollo Económico Local, Barcelona. <https://asociacionredel.com/wp-content/libro/index.html>
- Borge, D., y Li, F. (2015). Economía social, economía solidaria y economía laboral: un abordaje comparativo desde sus perspectivas conceptuales. En *IX Congreso RULESCOOP (La Plata, 2015)*.
- Clark G., Huxley J. y Mountford D. (2012) *La economía local: la función de las agencias de desarrollo*. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva N° 2 <http://www.oecd.org/cfe/leed/50055754.pdf>
- da Silva, A. M. (2014) Liderazgo y gestión en los emprendimientos sociales: Un modelo de gestión propuesto.
- de Mendiguren, J. C. P., y Etxezarreta, E. (2015). Sobre el concepto de economía social y solidaria: aproximaciones desde Europa y América Latina. *Revista de economía mundial*, (40), 123-143.
- Fournier, A. N. (2011). *Emprendimiento social* (Vol. 6). https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/2015_emprendimiento_social_001.pdf
- Gutiérrez, B. M., Barquero, R. R., y Calderón, A. A. (2003). Una experiencia para reflexionar sobre desarrollo regional en Costa Rica. *Tecnología en Marcha*, 16(1), 13-24.

- Guzmán Vásquez, A., y Trujillo Dávila, M. A. (2008). Emprendimiento social – revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105–125. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70055-x](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70055-x)
- Martín, R. y Osberg, S. (2007). Emprendimiento social: el caso de la definición Revisión de innovación social de Stanford, 5 (1).
- Mas Verdú, F. (2014) *Política de innovación y regiones: instrumentos y tendencias* En: Red de entidades para el Desarrollo Local, -REDEL-. Retos y futuro del desarrollo Económico Local, Barcelona. <https://asociacionredel.com/wp-content/libro/index.html>
- Ortiz, G. (2015). Análisis de Stakeholders o Partes Interesadas. *Métodos de Investigación Social*.
- Poder Ejecutivo. (2016, 19 septiembre). *Decreto Ejecutivo 39876-MEIC-COMEX-MTSS*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=82482&nValor3=105473
- Red Nacional de Agentes para el Desarrollo Local (s.f.). Renadel – Red Nacional de Agentes para el Desarrollo Local. Recuperado 09 de junio de 2022, de <https://www.facebook.com/Renadel-Red-Nacional-de-Agentes-de-Desarrollo-Econ%C3%B3mico-Local-100786821678725/>
- Rivera Rodríguez, H. A. y Malaver Rojas, M. N. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Editorial Universidad del Rosario.
- Santeli, G. E. (2016). El mapeo de Stakeholders en proyectos privados de desarrollo.
- Tobar, F. (2002). *Modelos de gestión en salud*. Buenos Aires.
- Velásquez Gavilanes, R. (2009). Hacia una nueva definición del concepto “Política pública”. *Desafíos*, 20, 149–187. <https://www.studocu.com/co/document/universidad-nacional-de-colombia/gobierno-y-politicas-publicas/velazquez-raul-hacia-una-nueva-definicion-del-concepto-politica-publica/11436491>

Anexos

Anexo 1: Decreto Ejecutivo N° 39876-MEIC-COMEX-MTSS

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA y LOS MINISTROS DE ECONOMÍA INDUSTRIA Y COMERCIO, DE COMERCIO EXTERIOR Y DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

De conformidad con las facultades que les confieren los incisos 3) y 18) del artículo 140 y el artículo 146 de la Constitución Política; la Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Ley N° 1860 del 21 de abril de 1955 y sus reformas; Ley Orgánica del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, Ley N° 6054 del 14 de junio de 1977 y sus reformas, y la Ley de Creación del Ministerio de Comercio Exterior y de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, Ley N° 7638 del 30 de octubre de 1996, y

CONSIDERANDO

- I. Que el artículo 56 de la Constitución Política de la República de Costa Rica establece que el trabajo es un derecho del individuo y una obligación con la sociedad; y que el Estado debe procurar que todos tengan ocupación honesta y útil, debidamente remunerada.
- II. Que el día 27 de mayo de 2014, el Consejo de Gobierno de la República de Costa Rica tomó como acuerdo *"Colocar la política de empleo como objetivo estratégico institucional del Estado costarricense para combatir la pobreza y la desigualdad"*.
- III. Que, en función de ese acuerdo, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) elaboraron de manera conjunta la Estrategia Nacional de Empleo y Producción, cuyo principal objetivo es *"Ampliar las oportunidades para que las mujeres y los hombres consigan un trabajo digno y productivo, por medio de un esfuerzo combinado de la política económica y social, y de los sectores público y privado, que fomente el crecimiento inclusivo y la reducción de la pobreza y la desigualdad"*.
- IV. Que dicha Estrategia Nacional de Empleo y Producción se ha propuesto como metas: 1) Reducir la actual tasa de desempleo abierto de 8,5% a 7% en el 2018, mediante la creación de al menos 217.000 nuevos empleos en el mismo período; 2) Reducir la informalidad en los empleos por medio del fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, y aumento en su productividad; y 3) El incremento significativo de los emprendimientos nacionales mediante el apoyo técnico y empresarial y la promoción de dichos emprendimientos a través de entidades de la Economía Social Solidaria.
- V. Que la tasa de desempleo abierto muestra, a partir del año 2010, un crecimiento sostenido que se ha estabilizado en un 9,4% para este año; y que dicho aumento es una problemática que debe ser atendida mediante el apoyo del Poder Ejecutivo a distintas iniciativas privadas y públicas que busquen generar empleo de calidad en las distintas regiones del país.
- VI. Que en el combate a ese desempleo que se ha convertido en una problemática del país, una de las iniciativas más exitosas han sido las Estrategias de Zonas Económicas Especiales, las cuales se han desarrollado en distintos lugares de Costa Rica como Cartago Central y la Zona Norte; y las cuales también han logrado involucrar a los Gobiernos Locales, a la Sociedad Civil Organizada, al Sector Privado, al Sector Público y a la Academia Costarricense en la creación de empleos de calidad, y en el mejoramiento de las condiciones de vida de esos distintos cantones.

- VII. Que la Estrategia Zona Económica Especial Zona Norte ha sido una iniciativa exitosa, que ha logrado fomentar una articulación entre el Sector Privado, el Sector Público y la Academia, al tiempo que ha logrado impulsar proyectos relacionados con infraestructura vial, telecomunicaciones y competitividad para PYMES que han mejorado sustancialmente la calidad de vida de sus habitantes y han colaborado en disminuir el desempleo de la región.
- VIII. Que la Estrategia Zona Económica Especial Cartago Central ha sido una iniciativa declarada de interés público mediante la Ley N° 9059 que ha logrado, entre otras cosas: 1) La atracción de más inversiones en el cantón Central de Cartago; 2) La articulación efectiva para la creación de empleo de calidad entre el Sector Privado, el Sector Público, la Municipalidad y la Academia; 3) Consolidar una red de bolsas de empleo local; 4) Organizar de manera exitosa dos encuentros de encadenamientos productivos a nivel de la provincia que lograron concretar negocios por más un millón de dólares en ambas actividades, entre otros logros significativos para el avance del Cantón Central y zonas aledañas en la provincia de Cartago.
- IX. Que el Proyecto Zona Económica Especial de Pérez Zeledón es parte de estas iniciativas que tienen entre sus objetivos la promoción en este Cantón de una zona para el desarrollo socioeconómico y la creación de fuentes de empleo de calidad, propiciando el mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes, la mejora de la competitividad, el aumento de las exportaciones y la promoción de emprendimientos y de pequeñas y medianas empresas en el cantón de Pérez Zeledón.
- X. Que el Proyecto Zona Económica Especial de Pérez Zeledón tiene el potencial, si se le brinda el apoyo necesario por parte del Poder Ejecutivo, para convertirse en una iniciativa que articule al Sector Privado, al Sector Público, a la Academia, a los Gobiernos Locales y a la Sociedad Civil Organizada de la región de Turrialba en la consecución de objetivos estrechamente relacionados con los planes del Poder Ejecutivo en materia de empleo y producción.
- XI. Que la presente Administración 2014-2018 tiene entre sus objetivos apoyar las iniciativas que fomenten el diálogo entre distintos sectores y la participación de la ciudadanía a través de proyectos que buscan mejorar la calidad de vida de las personas como el Proyecto Zona Económica Especial de Pérez Zeledón.

Por tanto,

DECRETAN:

**“DECLARATORIA DE INTERÉS PÚBLICO A LAS ACTIVIDADES E INICIATIVAS DEL
PROYECTO ZONA ECONÓMICA ESPECIAL DE PÉREZ ZELEDÓN”**

Artículo 1º-Declaratoria. Se declaran de interés público, las actividades e iniciativas del Proyecto Zona Económica Especial de Pérez Zeledón, que tengan como objetivo promover una zona para el desarrollo socioeconómico y la creación de fuentes de empleo de calidad en el Cantón de Pérez Zeledón, perteneciente a la Provincia de San José. Lo anterior, según las especificaciones que se establecen en el artículo 2º de este Decreto Ejecutivo.

Artículo 2º-Actividades cubiertas por la declaración. Las actividades destinadas a promover el desarrollo económico y la creación de fuentes de empleo de calidad, realizadas por parte de la Agencia para el Desarrollo, conocida como Comité Ejecutivo Por Zona Económica Especial de Pérez Zeledón, el cual estará conformado, entre otros, por las personas y organizaciones civiles, gremiales y profesionales incluidas en el Acuerdo Municipal n.º 4, adoptado por el Concejo Municipal de Pérez Zeledón en su Sesión Ordinaria n.º

010-2016 del 05 de julio de 2016 y que están cubiertas por la presente declaratoria de interés público, serán las siguientes:

- a) Las actividades e iniciativas organizadas que tengan como objetivo la atracción de inversiones para la creación de empleos estables de calidad dentro del Cantón de Pérez Zeledón, en coordinación con el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) y otras entidades y organizaciones, públicas o privadas, que persigan fines similares.
- b) Las actividades e iniciativas que se enmarquen dentro de los lineamientos y los planes de acción a corto plazo de la Estrategia Nacional de Empleo y Producción, elaborada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), en coordinación con la Municipalidad del Cantón de Pérez Zeledón.
- c) Las actividades e iniciativas organizadas que busquen fomentar la promoción, creación o consolidación de iniciativas empresariales de Economía Social Solidaria en el cantón de Pérez Zeledón; y que puedan ayudar a fortalecer la Alianza por la Economía Social Solidaria, creada dentro de la Estrategia Nacional de Empleo y Producción del MTSS y el MEIC.
- d) Las actividades e iniciativas que busquen promover, consolidar o aumentar las exportaciones de productos y servicios originados en el Cantón de Pérez Zeledón.
- e) Las actividades e iniciativas que tengan como objetivo mejorar las condiciones de competitividad de la zona, estimular los encadenamientos productivos o promover el crecimiento empresarial del cantón de Pérez Zeledón.
- f) Las actividades e iniciativas que tengan como objetivo fomentar, fortalecer o aumentar los emprendimientos de Micro, Pequeñas y Medianas empresas en el Cantón de Pérez Zeledón.
- g) Las actividades e iniciativas que busquen incentivar la contratación de personas jóvenes, mujeres y de personas con capacidades especiales.
- h) Las actividades e iniciativas que busquen fortalecer el sector agrícola, el sector ganadero, el sector exportador de bienes y servicios, el sector industrial y de tecnología, el sector turismo y los productos locales y su adecuada comercialización.
- i) Las actividades e iniciativas que tengan como objetivo el fortalecimiento o crecimiento del empresariado mediano y pequeño del cantón de Pérez Zeledón.
- j) Las actividades e iniciativas que tengan como objetivo mejorar las condiciones económicas, sociales, ambientales y de infraestructura requeridas por el cantón de Pérez Zeledón para mejorar su competitividad y aumentar el crecimiento de empleos de calidad en Pérez Zeledón.

Artículo 3 °-Delimitación. La Zona Económica Especial de Pérez Zeledón estará ubicada, geográficamente, dentro del territorio del cantón de Pérez Zeledón, dejando a discreción de la Agencia para el Desarrollo, las zonificaciones estratégicas en sus distritos administrativos, a efectos de favorecer diferentes fases y actividades productivas para cumplir con los objetivos del Comité Ejecutivo pro-Zona Económica Especial, declarados de interés público en este acto.

Artículo 4°-Cooperación. Dado el interés público, las Instituciones del Sector Público y las organizaciones del Sector Privado, dentro del marco legal respectivo, podrán gestionar mecanismos de apoyo y cooperación con el Comité Ejecutivo de la Zona Económica con el fin de promover el desarrollo económico y la creación de fuentes de empleo de calidad en la zona. Para ello, se seguirán las estipulaciones legales y constitucionales que regulen la materia según el ordenamiento jurídico costarricense.

Artículo 5º-Colaboración. Las instituciones del Sector Público y el Sector Privado, dentro del marco legal respectivo, podrán contribuir con cualquier tipo de recursos o alternativas de colaboración, en la medida de sus posibilidades y sin perjuicio del cumplimiento de sus propios objetivos, con las actividades e iniciativas de la Zona Económica en Pérez Zeledón mencionadas en al Artículo 2º del presente Decreto.

Artículo 6º-Vigencia. Rige a partir de su publicación en el Diario Oficial La Gaceta.

Dado en la ciudad de San Isidro de Pérez Zeledón, a los diecinueve días del mes de agosto del año dos mil dieciséis.

-Luis Guillermo Solís Rivera
Presidente de la República

-Alexander Mora Delgado
Ministro de Comercio Exterior

-Carlos Alvarado Quesada
Ministro de Trabajo y Seguridad Social

-Welmer Ramos González
Ministro de Economía, Industria y Comercio

Anexo 2: Plan estratégico APDPZ

Proyecto: Asistencia Técnica y proceso de capacitación a dos
Agencias de la Red Nacional de Agentes de Desarrollo Económico
Local: Turrialba - Jiménez y Pérez Zeledón

Proponente: RED NACIONAL DE AGENCIAS DE DESARROLLO
ECONÓMICO LOCAL (RENADEL)

Proponente



En colaboración



Konrad
Adenauer
Stiftung

con



Producto 7: Plan Estratégico ADEL Pérez Zeledón

CONTRACTUAL: CONSORCIO VIDAL y RODRÍGUEZ

Noviembre, 2021. con ajustes realizados por el Comité Director de la APDPZ al mes de
mayo 2022

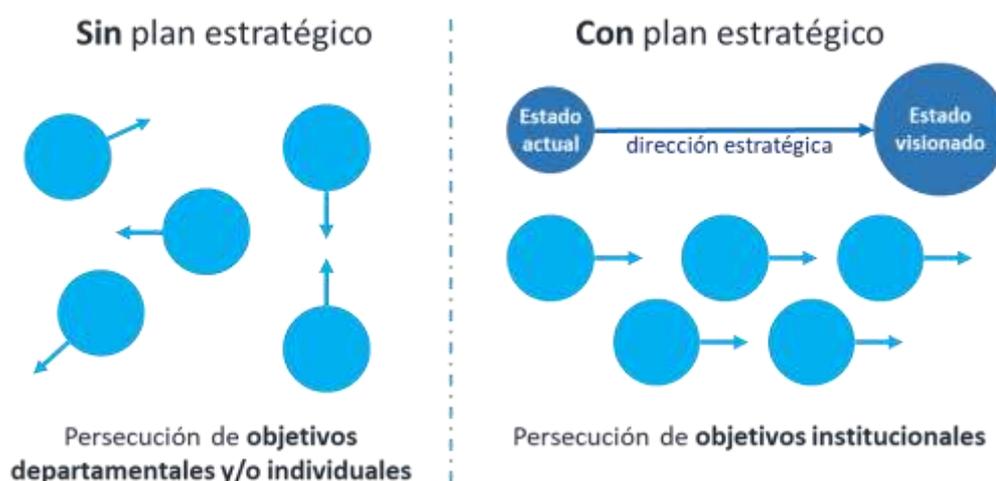
I. Introducción

La administración estratégica es el “conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de una organización” (Wheelen & Hunger, 2013). Comúnmente se le llama también planificación estratégica, aunque el concepto de administración estratégica es más completo, por cuanto la planificación es apenas la primera fase del proceso administrativo, que se completa con la organización, la dirección, la implementación y el control.

La administración estratégica busca como producto principal generar un plan estratégico. Por medio de este proceso, la Institución que formula el plan, en este caso la Agencia para el Desarrollo Económico de Pérez Zeledón, pretende definir su propósito, con una visión de largo plazo, conociendo dónde está y hacia dónde debe ir, y cómo llegará allá, seleccionando las mejores alternativas que tiene en su contexto, expresadas por medio de objetivos estratégicos e iniciativas (Rodríguez-Barquero, 2021).

Este plan estratégico brinda una dirección compartida que, por un lado, facilita tener puntos de llegada, y por otro, que dichos elementos de futuro sean compartidos por los integrantes de la organización, lo que facilitará el trabajo cotidiano que se realiza (ver Ilustración). Este esfuerzo de planificación pretende orientar el quehacer futuro de la Agencia.

Ilustración 1. Comparación de situación institucional sin y con plan estratégico



Fuente: elaboración propia, con base en Rodríguez-Barquero (2019).

En el año 2021 la Agencia para el Desarrollo Económico Local de Pérez Zeledón está cumpliendo cinco años de haber iniciado sus labores, y cinco años de contar con su primer Plan Estratégico, cuyo horizonte fue planteado a 5 años. El camino recorrido durante este período es un buen insumo para estudiar lo realizado, y sobre ello proyectar una mirada al futuro, permeada por la pandemia del COVID-19, que puso al mundo a mirar diferente, una óptica en la cual algunas temáticas y formas de actuar de las empresas prácticamente desaparecieron, y emergieron nuevos enfoque, temas y problemas que ponen a la sociedad en su conjunto a replantear muchas cosas, y, entre ellas, la forma de hacer economía, el desarrollo de nuevos negocios, y la trascendencia y actualización de actividades que parecían cotidianas y del folklore de las ciudades.

El Internet y la comunicación ágil adquirieron una relevancia sin límites para el estudio, el trabajo y el comercio, entre otros muchos temas asociados a las tecnologías de información y comunicación (TICs). El contar con los alimentos en el entorno cercano, sus formas de producción amigable con el ambiente, y la calidad asociada a una mayor salud y protección del medio ambiente se maximizaron en todo el mundo. Las formas de empleo, las contrataciones, el trabajo a distancia, los congresos y todos los actos masivos asociados al trabajo se transformaron, sacudiendo al mundo inmobiliario, con el cierre y la reducción de los espacios en las oficinas, por un lado, y por el otro con la posibilidad de trabajar desde la casa o desde cualquier parte del mundo, ya sea en el campo o la playa, o bien, desde cualquier lugar donde se cuente con Internet con las condiciones habilitantes para ello.

Todo esto y más llevó a los dirigentes de la Agencia para el Desarrollo de Pérez Zeledón a buscar apoyo externo para estudiar, reflexionar y construir el nuevo Plan Estratégico, con trabajo de investigación documental, investigación de campo y consulta, incluido el “criterio experto” de los actores claves del territorio, y la experiencia de los facilitadores para la formulación del plan. La propuesta metodológica que se diseñó e implemento consta de tres herramientas, las cuales fueron adaptadas para estos fines por el Dr. Rony Rodríguez Barquero, consultor principal. La primera, fue la matriz de relevancia productiva (basada en la matriz del Boston Consulting Group), con la cual se logró un acercamiento a la apuesta productiva del territorio. La segunda fue una adaptación del lienzo estratégico, basado en la propuesta de modelos de negocios de Osterwalder y Pigneur, que permitió obtener los insumos de la estrategia que debía plantearse para la zona de Pérez Zeledón. La tercera fue el uso del FODA para el análisis estratégico e identificación de proyectos claves de la Agencia Para el Desarrollo Económico Local de Pérez Zeledón.

Este documento consta de cinco secciones: primero un acercamiento conceptual al desarrollo económico local (DEL), la segunda es la estrategia de desarrollo económico del territorio, la tercera es el modelo estratégico de la Agencia para el Desarrollo Económico, la cuarta enuncia los factores estratégicos, y la sexta es la propuesta de estructura organizacional de la Agencia para implementar con éxito el plan propuesto.

II. Marco Conceptual

Este marco conceptual ofrece orientaciones básicas pero necesarias sobre el desarrollo económico local y el papel fundamental que en este desempeñan las Agencias.

II.I. Desarrollo Económico Local (DEL)

El propósito del desarrollo económico local (DEL) es fortalecer la capacidad económica de un área local para mejorar su futuro económico y la calidad de vida para todos sus habitantes. Es un proceso mediante el cual los sectores público, privado, académico y empresarial trabajan colaborativamente y de manera concertada para crear mejores condiciones para el crecimiento económico y para la generación de empleo en el territorio.

La forma de articular la concertación entre los “actores”, dependerá del grado de consolidación institucional de cada uno de ellos. Sin embargo, en la mayor parte de los países, el diseño y aplicación de nuevas políticas y estrategias de desarrollo económico local suponen, al mismo tiempo, la “creación” de una “nueva institucionalidad local”, que sería la Agencia de Desarrollo Económico Local, cuya actuación hace que los actores se conviertan en agentes del desarrollo al organizar y elaborar a nivel territorial operaciones integradas de desarrollo local, de las que son protagonistas las instituciones públicas, las instancias técnico-académicas, sociales y empresariales (Albuquerque, 2003).

II.II. La Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL)

Las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL) son estructuras legales, sin fines de lucro, constituidas por entidades territoriales públicas y privadas. A través de las ADEL los actores locales planean y activan, de manera concertada, iniciativas para el desarrollo económico territorial, identifican los instrumentos más convenientes para su realización, y establecen un sistema coherente de gestiones para incrementar la competitividad territorial y empresarial.

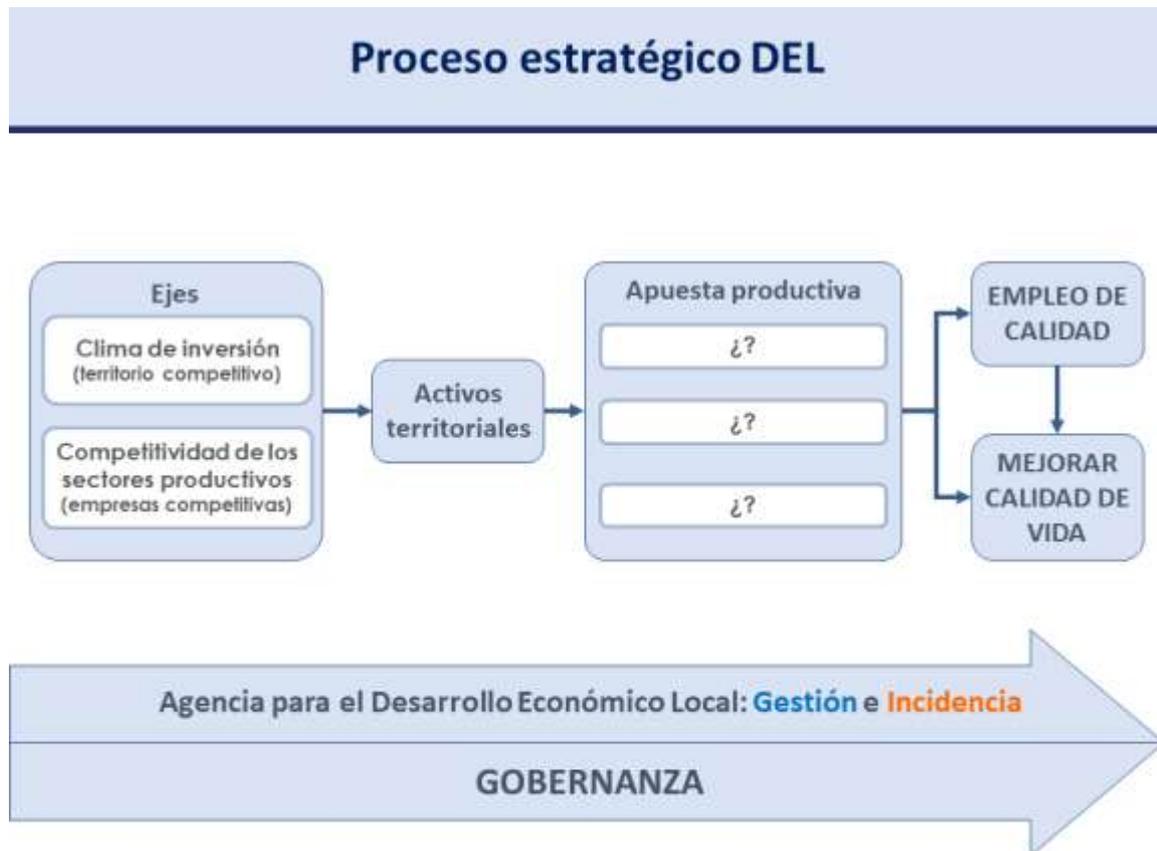
Características de una Agencia para el Desarrollo Económico Local:

- ✓ **Autonomía** legal y administrativa (Ente Neutro)
- ✓ **Diálogo** institucionalizado
- ✓ **Colaboración público – privada**
- ✓ **Ente mixto:** posicionado, representativo, creíble y transparente
- ✓ Toma de decisiones por **consenso**

- ✓ **Compromiso** con actores locales y su **liderazgo**
- ✓ Estrategias para la **valoración del potencial endógeno**, la **agregación de valor** y la **diversificación productiva**
- ✓ **Calidad profesional, vocación y liderazgo**

El trabajo más importante que hacen las Agencias de Desarrollo Económico Local en Costa Rica, y que en buena medida explica su esencia, es la creación de condiciones para el trabajo conjunto y coordinado entre instituciones, organizaciones y personas claves de los actores del desarrollo económico público y privado. Esta labor de **articulación** gira en torno a promover y construir una **visión compartida** del desarrollo económico de un territorio y sobre ello impulsar acuerdos mínimos sobre acciones, programas y proyectos que en la mayoría de los casos implica lograr que terceros, con mandato, responsabilidades y recursos, actúen en consecuencia para lograr lo gestionado. Esa **gestión** de lograr sumar voluntades para alcanzar cometidos de interés colectivo es lo que permite avanzar en la propuesta de desarrollo económico, por consiguiente, gestionar es otra labor fundamental de la Agencia de Desarrollo. Ahora bien, estas labores de articulación y gestión para y entre actores públicos y privados son acciones estrictamente políticas, en tal sentido, las Agencias de Desarrollo Económico son un actor de **incidencia** política directa, pues se trata de influir en los tomadores de decisiones para que incorporen en sus ámbitos de trabajo intereses de la ciudadanía, expresados en propuestas que surgieron de la visión compartida sintetizada por la Agencia de Desarrollo Económico Local.

Ilustración 2. Guía orientadora del diseño de la Estrategia de Desarrollo Económico Local de Pérez Zeledón



III. Modelo Estratégico de la Agencia

La acción ejecutiva para avanzar en el modelo estratégico se hace operativa en la Agencia para el Desarrollo Económico Local de Pérez Zeledón, como instrumento autónomo con personalidad jurídica propia y con las características que más adelante se enumeran, para que sea el espacio de encuentro y generación de confianza de todos los participantes responsables en avanzar en este planteamiento.

La Agencia para el Desarrollo trabaja en tres niveles cronológicos. Uno de ellos son las acciones de corto plazo, generalmente expresadas en proyectos, o bien, en gestiones que se han denominado “victorias rápidas”. El segundo son las acciones de mediano plazo, tanto de índole empresarial como de clima de inversión. En tercer lugar, los proyectos estructurantes, cuya naturaleza es ser de largo plazo, con altos impactos positivos económicos y sociales. Para llevar adelante esto es fundamental activar comisiones de trabajo que potencien la acción de la Agencia, por un lado, y amplíen la base actores comprometidos y emporados del trabajo de la Agencia, por otro.

Desde esta perspectiva, la Agencia de Desarrollo se constituye en el ente clave del proceso que debe tener muy claro su accionar de articulación, gestión e incidencia. Por ello se generó una reflexión tomando como instrumento metodológico el “lienzo estratégico” de Osterwalder & Pigneur (2011), permitiendo sintetizar en una página elementos estratégicos que enmarcan la acción de la organización. En el proceso se analizó ¿Para quién se va a hacer todo este esfuerzo?, ¿Qué se va a hacer?, ¿Cómo se va a hacer? y ¿Con qué recursos? En la siguiente tabla se sintetizan los conceptos esenciales del lienzo estratégico para una mejor comprensión de los resultados obtenidos.

Ilustración 3. Plantilla base para formular modelos estratégicos



Fuente: Osterwalder & Pigneur (2011).

Tabla 1. Conceptos y explicación de cada uno componentes del lienzo estratégico

Concepto	Explicación
Destinatarios	Son los destinatarios para los cuales la ADEL oferta un conjunto de acciones y quienes demandarán para que la organización lleve adelante las diferentes propuestas.
Propuesta de Valor	Son las acciones que realiza la organización que facilitan satisfactoriamente a resolver necesidades de los beneficiarios para poder llevar adelante con mayor éxito sus actividades económicas.
Canales	Son los medios e instrumentos a través de los cuales se operativiza el logro de resultados y se le hace saber a los beneficiarios el alcance de objetivos y metas.
Relación	Es la forma como la organización se comunica e identifica con las necesidades de los beneficiarios para poder suplirla de la mejor forma posible.
Ingresos	Es la forma como la organización recauda el recurso financiero para su operación y así poder cumplir con su objetivo de llevarle diferentes respuestas a las necesidades estratégicas de los beneficiarios

- Recursos** Son aquellos elementos que son imprescindibles para el funcionamiento de la organización
- Actividades** Son todas y cada una de las tareas diarias que desarrolla la organización para poder llevar a cabo su objetivo
- Aliados** Para que la organización pueda llevar adelante sus acciones en pro del desarrollo económico del territorio debe tener un conjunto de socios estratégicos que complementan sus capacidades y genera mayor efectividad y confianza en la obtención de resultados para el beneficiario.
- Egresos** Son aquellas erogaciones en las que incurre la organización en su operación para poder desarrollar las actividades.

Una vez identificados con los principales conceptos se podrá comprender de mejor manera la hoja de ruta que debe seguir la organización, el cual se sintetiza en el modelo estratégico de la Agencia de Desarrollo Económico Local de Pérez Zeledón presentado en la siguiente figura:

Ilustración 4. Modelo Estratégico de la Agencia de Desarrollo Económico Local de Pérez Zeledón



IV. Factores Estratégicos de la Agencia

La metodología utilizada permitió el abordaje de todos los componentes del modelo estratégico de la ADEL Pérez Zeledón, propuesta que permitió derivar un análisis de los factores estratégicos a través de la metodología del FODA. Del trabajo realizado se pudo identificar iniciativas claves y derivar los objetivos estratégicos y las acciones concretas que deben ser el punto de partida del plan de trabajo y se sintetizan en el mapa estratégico.

IV.I. Principios Orientadores

La ADEL se basa en principios orientadores que fueron originalmente propuestos por la Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte, y que hoy orientan el quehacer de las ADEL en el país:

- ✓ Progreso económico con equidad de oportunidades como el medio más efectivo para el alcance de la prosperidad en el territorio
- ✓ Promoción de capacidades para el aprovechamiento de oportunidades en el entorno, mediante la utilización eficiente y sostenible de los recursos del territorio, basada en la investigación, desarrollo e innovación
- ✓ Promoción de capacidades en los actores productivos y los actores públicos, para el impulso de iniciativas conjuntas de desarrollo económico territorial
- ✓ Reforzamiento de una cultura emprendedora, competitiva e innovadora en el territorio, conducente la generación de empleo de calidad, preferiblemente por medio de pequeñas y medianas empresas
- ✓ Promoción de la asociatividad, los encadenamientos y las alianzas estratégicas que incrementen la competitividad del territorio
- ✓ Consolidación de infraestructura y servicios que propicien un atractivo clima de inversión en el territorio
- ✓ Mejoramiento de los conocimientos y capacidades de los habitantes del territorio para articular la oferta productiva y empresarial con la demanda
- ✓ Desarrollo del mercado local en el territorio, y articulación de este a mercados externos dinámicos
- ✓ Construcción y consolidación de una identidad local
- ✓ Identificar y potenciar la ventaja competitiva y la vocación productiva del territorio.

IV.II. Activos Territoriales

En los diferentes eventos realizados se han identificado un conjunto de activos territoriales disponibles a partir de los cuales se reflexionó sobre su peso en la estrategia de desarrollo económico local, sobre los que hay que gestionar para fortalecer las condiciones detonantes del Clima de Inversión, la Apuesta Productiva y el Proyecto Estructurante, a partir de esta estrategia de Desarrollo Económico Territorial. En la siguiente figura se sintetizan un conjunto de activos territoriales a tener muy presentes:

Ilustración 5. Activos territoriales claves para impulsar la estrategia D.E.L.



El estado actual de los activos territoriales están sistematizados en un documento denominado “Región Brunca: Perfil regional”, elaborado por CINDE (CINDE, 2021) y gestionado por la Agencia de Desarrollo Económico de Pérez Zeledón. El objetivo del documento es orientar a los inversionistas interesados en el desarrollo de negocios en la zona de Pérez Zeledón, lo cual a su vez, se constituye en un importante insumo para conocer el estado actual de los activos territoriales. A partir de la interrelación entre la estrategia propuesta y los activos territoriales es posible identificar una serie de proyectos e iniciativas de clima de inversión y de competitividad empresarial, para impulsar acciones en corto, mediano y largo plazo, que se sintetizan en el apartado siguiente.

IV.III. Diagnóstico Estratégico

Para formular los objetivos estratégicos se parte de un análisis conjunto de los elementos recogidos en el análisis FODA, que se muestra a continuación (Rodríguez Barquero, 2021):

Tabla 2. Análisis estratégico interno para la Agencia empleando el modelo estratégico formulado

ÁREA del modelo	+ Fortalezas	- Debilidades
¿Qué?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apuestas productivas definidas para el territorio ✓ Proyectos estructurantes definidos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta definir más proyectos que aporten en ejes diferentes al clima de inversión
¿Para quién?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actores comprometidos con el trabajo de Agencia y que actúan como voceros positivos de esta 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de estrategia y mayores esfuerzos sostenidos de comunicación
¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gran nivel de articulación de esfuerzos locales gracias a la acción de la Agencia ✓ Agencia reconocida como un actor con gran capacidad de interlocución con otros actores claves ✓ Personas comprometidas con la Agencia ✓ Gran relación con gremios y cámaras locales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de equipos de trabajo para la atención de temas claves ✓ Falta de personal permanente de la Agencia, instalaciones y equipos propios ✓ Falta de acercamiento a algunos actores locales claves ✓ Falta de instrumentos y buenas prácticas administrativas y de gobierno corporativo: plan estratégico, plan operativo, plan de comunicación, manual de procedimientos, etc.
¿Con qué?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta eficiencia en el uso de los recursos disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de recursos financieros permanentes la Agencia, especialmente para atender

estudios y gestiones para proyectos claves

Tabla 3. Análisis estratégico externo para la Agencia empleando el modelo estratégico formulado

ÁREA del modelo	+ Oportunidades	- Amenazas
¿Qué?	✓ Generar una visión compartida, con proyectos estructurantes de gran pertinencia, que posicionen aún más a la Agencia como plataforma estratégica DEL en su territorio	✓ El celo de las instituciones y los gobiernos locales puede ocasionar que la Agencia se vea como una competencia para estas, especialmente al cambiar los gobiernos
¿Para quién?	✓ Incorporar actores relevantes que aún no participan en la Agencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gran diversidad de destinatarios puede dificultar la segmentación y atención de estos ✓ Falta de compromiso del sector institucional con la Agencia ✓ Las cámaras participan en la Agencia, pero no han logrado superar su agenda sectorial por una territorial
¿Cómo?	✓ RENADEL abre oportunidades de trabajo colaborativo con la propia Red y con los demás integrantes de esta	✓ Celo de las instituciones dificulta el acceso a información clave para la toma de decisiones y la atracción de inversiones
¿Con qué?	✓ La cooperación está interesada en acercarse a instancias de alta pertinencia como la Agencia	✓ Las regulaciones del sector público cada vez dificultan más el uso de recursos públicos para apoyar la labor de la Agencia

- ✓ La situación económica y fiscal del país dificulta la consecución de recursos financieros para la Agencia

IV.IV. Visión

Promover el desarrollo socio - económico y la creación de fuentes de empleo de calidad en el Cantón de Pérez Zeledón para sumar en la mejora de las condiciones de vida de las actuales y futuras generaciones.

IV.V. Misión

Somos la Agencia de Desarrollo Económico Local de Pérez Zeledón, un mecanismo exitoso de articulación de actores para contribuir en el surgimiento de nuevos negocios exitosos sustentados en el conocimiento y el desarrollo de infraestructuras estratégicas que vinculen la producción al mercado.

IV.VI. Valores

Los valores son formas o modos de comportamiento (individual y/o colectivo) preferibles o pretendidas. En el caso de un plan estratégico son relevantes porque su definición permitirá identificar e impulsar comportamientos deseables que permitirán un mejor alineamiento de los esfuerzos en procura de alcanzar la visión por medio del cumplimiento de la misión de la ADEL.

Tabla 4. Valores de la ADEL

Creatividad	Honestidad
<p>Es el comportamiento individual y colectivo base de la innovación. Se espera que en la ADEL las personas y los equipos sean siempre creativos y busquen activamente nuevas maneras de hacer las cosas, que permitan mejores procesos y resultados.</p>	<p>Tener fuertes principios morales e integridad. Es una elección personal con base en la cual se toma la decisión y se produce la actuación moral y éticamente correcta, que permiten mantener coherencia y sinceridad, en donde privan la verdad y la justicia. Tiene que ver con transparencia, rendiciones de cuentas y actitudes honradas.</p>

Trabajo en equipo	Calidad
El trabajo en equipo se convierte en un valor altamente demandado que sirve para ejercer la tolerancia , el respeto y la consideración, y como una forma de superar el individualismo.	Significa insistir en los procesos hasta que el producto o servicio obtenido sea el mejor posible, es decir, no conformarse con menos. Es la base de la excelencia .
Responsabilidad	Equidad
Mezcla de gratitud, lealtad y sinceridad, que conduce al compromiso con la institución, con el trabajo, con los compañeros, con los destinatarios y con la sociedad.	Uso de la imparcialidad para reconocer el derecho y los méritos de cada uno, utilizando la equivalencia como base para la igualdad, adaptando las reglas para casos concretos con el fin de buscar la justicia.

IV.VII. Objetivos Estratégicos

Los objetivos constituyen los logros que se desean alcanzar en un plazo determinado, de manera que permitan cumplir con la misión y concretar la visión de la organización, estos responden a la pregunta: ¿Qué queremos alcanzar?

Tabla 5. Perspectivas y objetivos estratégicos para la Agencia

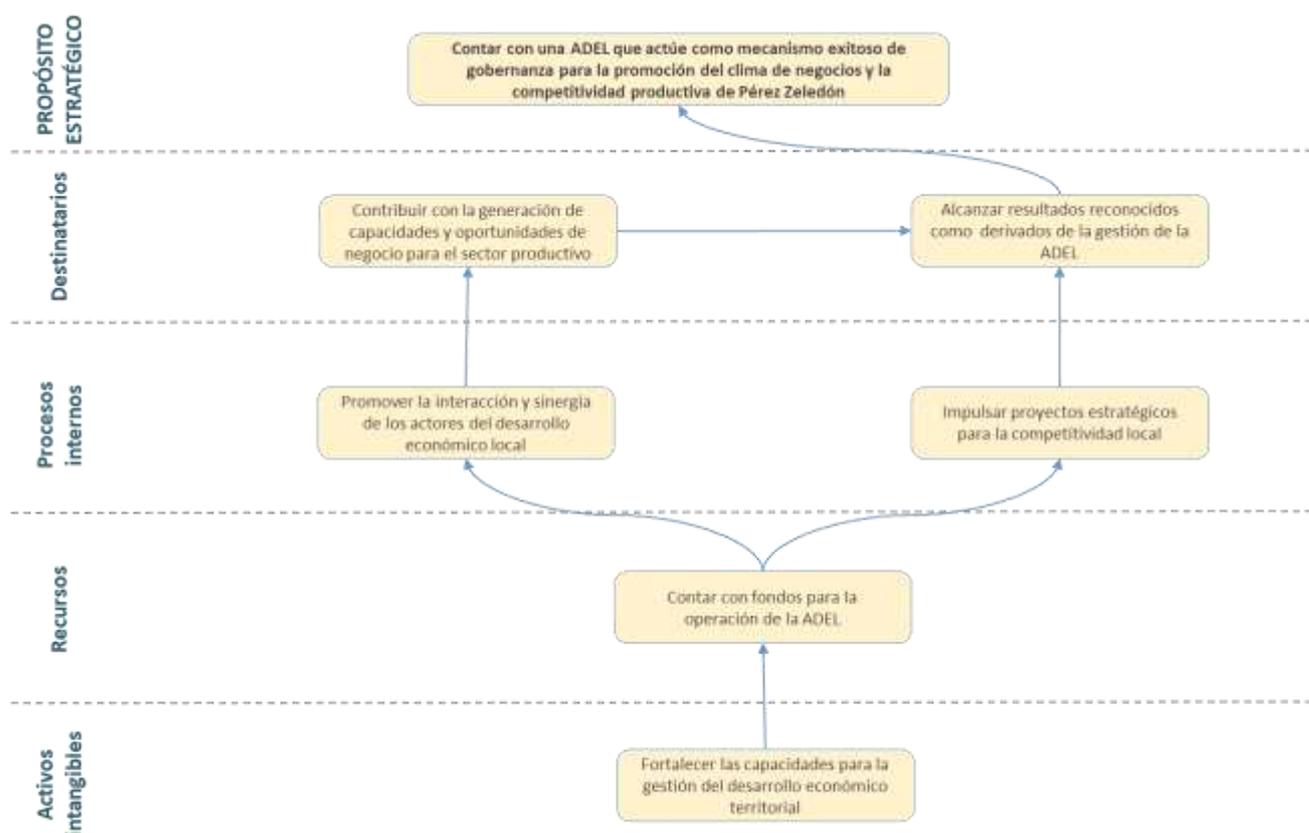
Perspectiva	Objetivos
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contribuir con la generación de capacidades y oportunidades de negocio para el sector productivo ✓ Alcanzar resultados reconocidos como derivados de la gestión de la ADEL-Pérez Zeledón
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover la interacción y sinergia de los actores del desarrollo económico local ✓ Impulsar proyectos estratégicos para la competitividad local
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar con fondos para la operación de la ADEL Pérez Zeledón

Activos
intangibles

✓ Fortalecer las capacidades para la gestión del
desarrollo económico territorial

El análisis lógico de este proceso se entiende de esta manera: si se logran los objetivos de activos intangibles, habrá más claridad y compromiso para aportar y gestionar recursos, con ello se puede avanzar en realizar los procesos internos, con lo cual se llega el propósito fundamental que es impactar a los destinatarios. Esta lógica queda muy clara en el mapa estratégico.

Ilustración 6. Mapa estratégico



V. Estrategia de Desarrollo Económico Local

Producto de las tres reuniones celebradas con los representantes de la Agencia de Desarrollo Económico de Pérez Zeledón dirigida por su Presidente y Ejecutivo principal, señor Roberto Zeledón Jiménez, y la Junta Directiva, se puede obtener una clara lectura de la Visión de Largo plazo que predomina en el colectivo, la cual, además, se articula correctamente al enfoque estratégico que caracteriza una apuesta por el Desarrollo Económico Local.

La Agencia para el Desarrollo Económico de Pérez Zeledón apuesta por una ECONOMIA DEL CONOCIMIENTO, articulada a las principales actividades productivas actuales y emergentes con potencial en el territorio, tales como la agroindustria con alto valor agregado, el turismo sostenible y el desarrollo de una empresarialidad a partir del uso de las Tecnologías de Información y Comunicación. Esta economía del conocimiento se complementa con el proyecto estructurante de CIUDAD AEROPUERTO, el cual estará vinculado a nivel regional y nacional por una serie de infraestructuras estratégicas que la conectan al resto de los cantones del sur de Costa Rica y con Panamá, al este con los puertos de salida al Pacífico, y al noroeste con el Valle Central, convirtiéndose en un eje clave del desarrollo territorial.

Es significativo constatar que el planteamiento Estratégico de la ADEL Pérez Zeledón coincide con el desarrollado por el Gobierno de Costa Rica, el cual ha sido, ampliamente esbozado en un estudio realizado por el Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN, 2021), denominado “Estrategia Económica Territorial para una Economía Inclusiva y Descarbonizada 2020-2050 en Costa Rica”. Es significativo por dos razones: por un lado, la ADEL PZ llega a este planteamiento antes que el Gobierno con recursos muy modestos, pero con una clara lectura del territorio, y por el otro, al coincidir con el Gobierno y tener acceso a una amplia base de datos, facilita articular/orquestar propuestas de proyectos. En este estudio el MIDEPLAN ubica a Pérez Zeledón como un centro de conocimiento para la región Brunca, y lo destaca como un catalizador económico regional para fortalecer enlaces de I+D+i, con lo cual diversificar el sector productivo y la biotecnología en la región. Además, ubica a Pérez Zeledón con el nodo primario desde donde se vincula con otros nodos secundarios como Buenos Aires, Uvita, Parrita y Quepos.

V.I. Ejes Estratégicos

Se proponen tres ejes estratégicos:

V.I.I. Fortalecimiento del Clima de Inversión

El fortalecimiento del clima de Inversión está asociado principalmente a aquellas condiciones habilitantes que contribuyen a hacer de la zona un espacio más atractivo para que el sector productivo emprenda, expanda o inicie nuevas inversiones de sus modelos de negocio. Esto por cuanto el territorio le provee las facilidades para la operación de sus actividades ya que dispone de las infraestructuras, tecnologías o las capacidades del recurso humano para facilitar en desarrollo de los negocios.

Dado el carácter estratégico del planteamiento, las propuestas no deben ser en cantidad sino en calidad y pertinencia, por lo cual deben ser claves y estar íntimamente ligadas con la apuesta productiva y el proyecto estructurante que promueve la organización. No se debe de perder de vista que, si bien las necesidades en un territorio son muchas, el foco de la Agencia para el Desarrollo debe centrarse en aquellas que contribuyen significativamente con el objetivo estratégico y que no están siendo atendidas por ningún ente público o privado, y que en términos generales están fuera del foco de atención del gobierno nacional, local y otros actores que deberían velar por ello. Por esto son proyectos estratégicos y del nivel de lo que debe hacer la Agencia. Desde esta perspectiva, las propuestas para el fortalecimiento del clima de inversión son:

A. Internet de Banda Ancha. Una sociedad que apuesta por la economía del conocimiento es consustancial a una sociedad conectada, con los mejores estándares posibles de Internet de Banda Ancha en cantidad, calidad y continuidad, elementos primordiales para el desarrollo productivo y empresarial, cuya necesidad es más apremiante con la nueva normalidad que impuso el COVID-19. Esta nueva era que tendrá un fuerte componente de teletrabajo, nómadas digitales, formación virtual, capacitación y un aprendizaje soportado por la red serán de revuelo y de dimensiones inimaginables, tanto para potenciar las capacidades del talento humano, como para el desarrollo de las nuevas formas de hacer negocios.

Para fortalecer el clima de inversión, la Agencia para el Desarrollo Económico de Pérez Zeledón tendrá que hacer un esfuerzo grande y sostenido de gestión ante los entes públicos nacionales vinculados a esta temática, como lo son el ICE, el FONATEL y el MICITT, con mandato y recursos para avanzar en la cobertura de la red 4G. El trabajo de la Agencia deberá girar en torno a tres tipos de acciones de gestión e incidencia: la

primera, demandar una mayor cantidad, calidad y continuidad del Internet con el que actualmente cuenta el territorio; la segunda, superar la brecha de faltante de Internet en red 4G en 218 kilómetros cuadrados de su territorio que está sin conectividad (MIDEPLAN, 2021); y tercero, cerrar filas con los actores locales, regionales y nacionales para que el país avance y libere las bandas de la red 5G, sin lo cual el territorio en pocos años estará de igual manera en rezago tecnológico.

B. Ampliación de la Ruta Nacional No. 243 entre Pérez Zeledón y Dominical.

Como se ha indicado, las necesidades de infraestructura vial en Pérez Zeledón son enormes y de muy diversa naturaleza como en todo el resto del país, no obstante, una necesidad estratégica es que la ruta nacional No. 243, entre Pérez Zeledón y Dominical, esté en las mejores condiciones posibles. Es estratégica porque esta carretera de 47 kilómetros de distancia permite la conexión de Pérez Zeledón con la ruta nacional No. 32 con lo cual la producción exportable por el litoral Pacífico estaría a 200 kilómetros (alrededor de tres horas) por el Puerto de Caldera en Esparza de Puntarenas, o a la misma distancia y tiempo del puesto fronterizo de Paso Canoas con Panamá.

Ilustración 7. Proyectos viales estratégicos

Pérez Zeledón – Puerto de Caldera



Pérez Zeledón – Paso Canoas (frontera con Panamá)



Fuente: Google Maps.

Lo estratégico lo determina el acercamiento a los principales puntos de salida de mercancías. Ahora bien, si se tiene claro que los mercados de futuro de Costa Rica estarán en Asia, la mayor cercanía posible a Puerto Caldera como principal puerto de salida y entrada de mercancías del Pacífico es clave. Lo mismo aplica para Paso Canoas, frontera con Panamá, pues el occidente de ese país es de gran potencial comercial y turístico para el sur de Costa Rica. En ese sentido, acercarse lo máximo posible a este punto también es de suma importancia, por lo cual una serie de mejoras en la ruta nacional No. 243,

tales como ampliaciones a tres y cuatro carriles, ampliación de puentes y nuevos accesos a las ciudades principales se convierten en proyectos de alta importancia para este territorio.

C. Formación del Talento Humano con Programas de Ciclo Corto (PCC) y STEM. En el bono demográfico con el que cuenta Pérez Zeledón presenta una característica sumamente valiosa pues más del 60% de su población es menor a 40 años (CINDE, 2021). Esta oportunidad demanda para la Agencia para el Desarrollo una agresiva apuesta de acción formativa en las áreas de mayor demanda del mercado laboral donde hay un amplio espacio para personas con dominio de inglés y capacitadas en alguna área técnica. El esfuerzo de formación también debe hacerse tanto en formar para emprender, como en promover la formación para la innovación en aquellas actividades tradicionales a través de la incorporación de la *Agritech*, con tecnologías como la agricultura de precisión, la biotecnología y la automatización de fincas y cultivos.

Aunque la pandemia ha perjudicado el empleo agregado y la producción, no todas las empresas y trabajadores se han visto afectados por igual. Se han destruido muchos puestos de trabajo y empresas, pero se han creado otros. Al mismo tiempo es poco probable que se recuperen los puestos de trabajo que han desaparecido. Para reincorporarse al trabajo, las personas tendrán que adquirir habilidades relevantes para el nuevo mundo laboral a efectos de realizar tareas no rutinarias y complejas que no pueden ser automatizadas o desempeñadas por plataformas electrónicas. La recuperación de la crisis del COVID-19 dependerá fundamentalmente de la formación complementaria y la readaptación profesional de la mano de obra para sustentar la transformación económica.

V.I.II. Programas de Ciclo Corto (PCC)

En este eje estratégico es importante tener presente que la nueva normalidad llegó para quedarse y ha puesto sobre el tapete el papel de los programas de educación superior que forman capital humano calificado para el empleo relativamente rápido, estos son los llamados programas de ciclo corto (PCC), los cuales son eminentemente prácticos y forman a estudiantes para trabajar en un tiempo relativamente corto (dos a tres años), por supuesto sin descuidar la formación en habilidades blandas como elemento transversal a la formación técnica.

Algunas ofertas innovadoras de este tipo de programas están asociadas con el diseño de aplicaciones, la animación digital, la inteligencia de datos, el diseño web, la

ciberseguridad y las redes sociales, entre otros (Ferreyra et al., 2021). Esta oferta debe ser de alta calidad y responder de forma flexible a las necesidades del mercado, ante lo cual Costa Rica ha avanzado con experiencias institucionales de este tipo de programas técnicos, destacando entre ellos el Instituto Nacional de Aprendizaje, las universidades públicas y privadas, colegios técnicos y otros centros de formación técnica. Vale destacar la reciente aprobación del Marco Nacional de Cualificaciones el cual permite estandarizar los contenidos de las diferentes ofertas e incrementar la calidad y la pertinencia entre muchos otros beneficios (Marco Nacional de Cualificaciones, 2021). En tal sentido, una apuesta estratégica en esta línea debería ser promovida desde el Consejo Académico de la ADEL PZ, donde se vele por la pertinencia, flexibilidad y calidad acordes a la Apuesta Productiva y al Proyecto Estructurante que se enuncian en las páginas siguientes.

V.I.III. Sistema Regional de Innovación y Emprendimiento Social

Otra línea estratégica que debe promoverse desde la Agencia de Desarrollo Económico de Pérez Zeledón está asociada a la promoción de un ecosistema de Innovación y el emprendimiento social, con énfasis en Ciencias, Tecnología, Inglés y Matemáticas (STEM), lo cual es un imperativo del país y de la región de Pérez Zeledón que apuesta a una Economía del Conocimiento (Ferreyra et al., 2021), así como a las diversas acciones en otras áreas de actividad productiva que faciliten el desarrollo del referido sistema. Con ello se estaría permitiendo brindar herramientas para desarrollar una nueva empresarialidad y generando oportunidades para emprender un nuevo negocio en un mercado cada vez más necesitado de productos y servicios sustentados en el conocimiento (R. Zeledón Jiménez, comunicación personal, 21 de octubre de 2021) y en las diversas actividades que deriven en agregar valor y consolidar cadenas productivas, complementariamente vinculado con un énfasis transversal para el desarrollo de una sociedad multilingüe, con prioridad en inglés y portugués.

Así mismo se pondrá énfasis en la implementación de los ejes estratégicos, considerando un eje estratégico de Clima de Inversión, otro eje estratégico de Fortalecimiento de la Competitividad Empresarial, y un eje estratégico Gobernanza, de los cuales se derivan las respectivas comisiones de trabajo. No obstante, adentrarse en un enfoque de esta naturaleza pasa por forzar e incidir en el sistema educativo para abordar las carencias técnicas (E. Camacho Hidalgo, comunicación personal, 5 de octubre de 2021), lo cual pasa por:

- ✓ Acelerar los programas educativos en materias como ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas.
- ✓ Reformar los planes de estudio y promover el aprendizaje pluridisciplinar.
- ✓ Colaborar con empresas tecnológicas en la capacitación de la fuerza laboral como generar condiciones para la educación dual para estudiantes de educación técnica y profesional.

En tal sentido, se puede entender que el ecosistema de innovación y emprendimiento social hay que incitarlo y buscarle financiamiento, y es con este cometido donde la Agencia para el Desarrollo puede jugar un papel trascendental, pues nunca se va a dar en forma espontánea, sin gestión ni financiamiento. Solamente será posible alcanzarlo con múltiples gestos recurrentes que deben ser reafirmados una y otra vez por los actores empeñados en acelerar el ecosistema. Hay mucha oferta pública y privada e interés nacional en estimular los emprendimientos y la innovación, sin embargo, aún todo está muy disperso, por ello un actor con capacidad de gestión y articulación, como la ADEL por medio de su Consejo Académico, es la llamada a liderar este proceso en una Región.

- ✓ Además de los que puedan surgir de la apuesta productiva de la ADEL, algunos ejemplos, de áreas de innovación y emprendimiento social que podrían considerarse:
 - ✓ Agricultura de precisión
 - ✓ Agritech /biotecnología
 - ✓ Adaptación al cambio climático
 - ✓ Automatización de fincas y cultivos
 - ✓ Tecnología para producir productos saludables
 - ✓ Calidad del recurso hídrico asociado a bioseguridad
 - ✓ Destinos turísticos innovadores y sostenibles
 - ✓ Ciberseguridad
 - ✓ Desarrollador de bigdata
 - ✓ Analista de bigdata
 - ✓ Especialista en inteligencia artificial
 - ✓ Técnicos en resolución de problemas

V.I.IV. Fortalecimiento del Clima de Inversión

Un proceso estratégico de Desarrollo Económico Local demanda una priorización territorial de las actividades económicas que auguran un futuro prometedor y que se sustentan en la disponibilidad de activos territoriales y en una aspiración reflejada en las

mejores tendencias nacionales e internacionales. Esta priorización se logra a partir de un estudio donde se analiza la tendencia mundial, la posición del país en ese entorno mundial y la ubicación del territorio y sus actividades productivas en el contexto estudiado.

Las regiones en Costa Rica cuentan con estudios importantes, diagnósticos, análisis, propuestas de diferente orden, de los cuales es posible decantar las actividades productivas prioritarias y seleccionar entre ellas en cuáles se podrían concentrar los limitados recursos disponibles para hacer la apuesta productiva. En este proceso por las razones que se han mencionado en la introducción del documento, a través de criterio experto de representantes de la Agencia de Desarrollo, se ha formulado una apuesta productiva para Pérez Zeledón que expresa la definición estratégica de la ruta económica que, como territorio y como agentes de desarrollo económico local, deberían transitar en los próximos años.

La apuesta productiva se sintetiza en la siguiente figura:

Ilustración 8. Apuesta productiva para Pérez Zeledón



La apuesta productiva sintetizada en este documento parte de actividades que no precisamente estén ampliamente desarrolladas en el territorio, pero en donde cuentan experiencias diseminadas y desarticuladas que en perspectiva podrían potenciarse ampliamente en la zona, así como de otras actividades que tienen larga trayectoria en la

zona, pero que requieren un accionar a partir de victorias rápidas. El conjunto de la apuesta productiva del territorio sería el siguiente:

A. Hub Agro Logístico. Plantearse este hub responde a tres elementos que se conjugan y complementan en una dinámica agro productiva y comercial que ha venido tejiendo la Agencia para el Desarrollo Económico de Pérez Zeledón, y que por la tendencia que lleva, marca el derrotero de un proceso novedoso e interesante que en el mediano plazo se podría caracterizar como un hub agroindustrial.

El primer elemento es la Cooperativa San Jerónimo, cuyo modelo de negocio ha sido planteado para generar un canal de comercialización autosostenible desde el primer día de su operación. Esta iniciativa se promueve como respuesta a la búsqueda de un canal de comercialización justo, donde se liga al productor agropecuario con el mercado del Estado conocido como PAI, reduciéndose de esta manera la intermediación, incrementando los precios pagados al productor, y valorizando la producción local contra la predominancia de distribuidores minoristas transnacionales o grandes productores oligopólicos. Dado el éxito de la cooperativa, se está gestionando la reproducción del modelo en otras zonas de la región para constituir una red de centros de acopio y distribución, cuya curva de aprendizaje se estará haciendo de la mano del PAI, para luego migrar a otros mercados más exigentes.

El segundo elemento lo constituye la iniciativa en curso, de construir un Centro de Investigación en Tecnología Agroindustrial (CITAI), como centro de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) para la producción agropecuaria de la Región. El CITAI pretende agregar valor a la producción para producir alimentos procesados, desarrollo de fármacos y otros derivados provenientes de plantas medicinales, así como el desarrollo de nuevos sistemas de empaque, almacenamiento y comercialización para el mercado interno y externo. En un primer momento la transferencia tecnológica que se desarrolle en este Centro de Investigación dará prioridad a los proveedores de la Red de Cooperativas de Comercialización surgidas al calor de Coope San Jerónimo, paulatinamente se irán sumando al CITAI diferentes grupos empresariales de la región, tales como emprendedores, grupos asociativos, cooperativas (como COOPEAGRI), cámaras empresariales (como las del sector cárnico, lácteo y productores de aves, para la producción de carne y huevo) entre otros empresarios del territorio.

Un tercer elemento y que cierra el círculo en el proceso de constitución del hub agro logístico lo constituyen los corredores que articularán al Polo Conector de San Isidro – Buenos Aires con los otros polos de desarrollo que ha identificado MIDEPLAN en otras

regiones del país (MIDEPLAN, 2021). La sofisticación y diversificación de la matriz productiva que va a sufrir Pérez Zeledón con el CITAI y los diferentes canales de comercialización, tendrán una expansión a través de los corredores que articularán al Polo conector de San Isidro – Buenos Aires, con los polos de desarrollo de la Gran Área Metropolitana y el de I+D+i de Cartago en la Región Central; el Polo Marino Logístico de Quepos – Parrita – Uvita, en el Pacífico Brunca, y el Polo Agrícola – Logístico de Guápiles, a través de Turrialba en la Región Huetar Caribe. Estos Polos se articularán a través de corredores que MIDEPLAN ha identificado y denominado el Corredor Brunca – Caribe, el corredor costero en el Pacífico Sur, y el Corredor que han denominado Conector GAM.

Esta articulación virtuosa que le da sentido y amplia perspectiva al Hub Agro logístico de Pérez Zeledón se va a caracterizar por (MIDEPLAN, 2021):

- ✓ Generar oportunidades logísticas y de agregación de valor a la producción primaria.
- ✓ Expandir a otras zonas geográficas las áreas donde actualmente existen actividades de innovación.
- ✓ Activará diversos puntos de intercambio comercial mediante el concepto de los nodos.
- ✓ Organiza nuevos flujos comerciales conectando a Pérez Zeledón con el Caribe y el Pacífico.
- ✓ Las centralidades expresadas en los nodos centrales y secundarios propuestos por MIDEPLAN funcionan como plataformas de intercambio productivo.
- ✓ Activará la Zona Brunca y conectará a Cartago con San Isidro del General como principal centro de actividad productiva.

Según datos de MIDEPLAN, este Corredor Brunca – Caribe tiene una extensión de 533 km, iniciando en Paso Canoas y finalizando en Limón. Por supuesto y como se ha indicado más arriba, se incluye la ruta 243 que conecta a San Isidro de El General con Dominical, para tener un impacto directo en una población superior a los 700 mil habitantes (MIDEPLAN, 2021).

B. Clúster de Biotecnología. La biociencia es aquella área de las ciencias que se ocupa del funcionamiento de organismos vivos y sus derivados. De la magnitud de este enunciado lo que es comprensible para los no científicos, es que es un área del conocimiento que impacta de manera profunda y directa los retos de la forma de vida actual y futura. La Biotecnología en este caso particular del planteamiento estratégico de

la Agencia para el Desarrollo Económico de Pérez Zeledón, es la relación que esto tiene con una agricultura verde y resiliente al cambio climático y su enfoque en el desarrollo de nuevos productos y empresas dedicadas a la innovación, investigación y desarrollo que surjan del CITAI, el cual funcionará como un núcleo de formación de empresas de base tecnológica. Esto se concatena con la Estrategia Nacional de Bioeconomía Costa Rica 2020-2030. La Bioeconomía se entiende como “...la producción, utilización, conservación y regeneración de recursos biológicos, incluyendo los conocimientos, la ciencia, la tecnología y la innovación relacionados con dichos recursos, para proporcionar información, productos, procesos y servicios a todos los sectores económicos, con el propósito de avanzar hacia una economía sostenible” (Sector Agroalimentario, 2021).

La Estrategia Económica Territorial para una Economía Inclusiva y Descarbonizada 2020-2050 de Costa Rica, desarrollada por MIDEPLAN, y sustentada en uno de los análisis más exhaustivos de cruces de información realizados en el país, ubica al Polo Conector San Isidro – Buenos Aires en una condición privilegiada para hacer apuestas estratégicas en Biotecnología verde y azul y fármacos naturales (MIDEPLAN, 2021).

Ahora bien, partiendo del enfoque estratégico de la ADEL Pérez Zeledón que apuesta por una Economía del Conocimiento, es evidente un importante encuentro entre las aspiraciones de desarrollo productivo orientadas a alimentos saludables, potenciar la producción de fármacos a partir de las plantas medicinales y la agregación de valor a toda esta línea de producción a través del CITAI, con los planteamientos de política pública esbozados por MIDEPLAN, donde vislumbran para Pérez Zeledón una transición económica del nuevo modelo productivo de manufactura avanzada en actividades identificadas como fármacos, medicamentos, sueros y vacunas y biotecnología verde (MIDEPLAN, 2021).

Dado que el Plan Estratégico de la Agencia de Desarrollo Económico Local de Pérez Zeledón sustenta su planteamiento en una Economía del Conocimiento, y, por ende, en la potenciación y desarrollo de empresas surgidas del talento humano, esta región no puede negarse la oportunidad de posicionarse como un Hub de Biotecnología de Costa Rica. Esta propuesta se sustenta en la oportunidad de contar en su seno una de las casas de enseñanza como a Universidad Nacional y la nueva carrera de Agroindustria y la cercanía con el Tecnológico de Costa Rica en Cartago, y su escuela y centros de investigación especializados en biotecnología.

Estas casas de enseñanza, los centros de investigación, y las prácticas cotidianas que se hacen desde hace años en biotecnología, así como el desarrollo de actividades empresariales que han sido la base desde la cual surgen empresas que realizan biotecnología. La articulación entre los entes que se han citado y otras iniciativas, que de seguro existen en empresas agro-productivas de la zona, son suficientes para plantearse una acción estratégica para el desarrollo de una Iniciativa Clúster en Biotecnología.

Cuando se habla a una Iniciativa Clúster se hace referencia a un proceso en el cual se trabaja para tener a futuro un clúster de biotecnología, por lo cual, contar con un clúster se convierte en un punto de llegada y no en un punto de partida. El propósito sería que la Iniciativa Clúster de biotecnología arrastre un semillero de empresas con especialidades en biotecnología, en las cuales se da un mayor aprovechamiento económico a los recursos genéticos y bioquímicos de la biodiversidad. Desde esta perspectiva visionar la aplicación de tecnologías digitales en la biotecnología, nuevas actividades productivas basadas en el aprovechamiento pleno, y la valorización de la biomasa residual de los procesos agropecuarios, agroindustriales, forestales y pesqueros, produciendo bioenergía, biomateriales, biomoléculas y bio productos avanzados de alto valor agregado como fármacos, medicina natural y extractos de plantas medicinales, está por darse en Pérez Zeledón a través del trabajo de la Agencia para el Desarrollo Económico.

Lo que hace falta es asumir estratégicamente el reto e instaurar un clima de negocios favorable para impulsar el emprendimiento y apoyar a las incipientes empresas que surjan de profesionales de la zona en diferentes áreas de conocimiento para impulsar el pilotaje, escalamiento y desarrollo empresarial (R. Zeledón Jiménez, comunicación personal, 27 de octubre de 2021). Si esto se promueve de forma planificada, sistemática y sostenida articulado desde la Agencia de Desarrollo Económico, Pérez Zeledón puede convertirse en un referente de esta temática. No se puede perder esta oportunidad, la zona tiene las capacidades, la biodiversidad, el talento y los centros de conocimiento a la mano para trascender.

C. Turismo Sostenible. El turismo sostenible puede ser definido como “el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”. "La ONU busca un turismo alternativo que incida como una fuerza transformadora en el desarrollo económico inclusivo y sostenible" (Organización Mundial del Turismo, 2021), que promueva el uso eficiente de la naturaleza y logre reducir la pobreza. Este es el enfoque que predomina en

Pérez Zeledón, y esto se da porque la mayoría de las empresas de turismo de la zona están en manos de nacionales y locales, por lo cual hay que procurar que la propiedad de estas siga en empresas interesadas en un turismo sostenible.

La ADEL PZ es el espacio de encuentro y articulación de actores claves del desarrollo económico local, entre ellos, las cámaras del sector productivo, y en este caso particular las cámaras de turismo. Esto no significa que se debe replicar el debate, los temas y acciones que competen a las cámaras. La acción de la Agencia de Desarrollo Económico debe de trascender y dar una contribución más general e inclusiva a este sector de la economía con el concurso de los actores claves del Desarrollo Económico Local, valga decir, el gobierno local, el sector productivo, la academia y el gobierno nacional, y desde esta óptica una contribución al destino como un todo.

En el sentido antes indicado un elemento clave en el que la Agencia para el Desarrollo Económico podría generar una contribución al sector, es un proceso con cuatro acciones:

1. Visibilizar al Cantón de Pérez Zeledón en el Plan Nacional de Desarrollo Turístico de Costa Rica

El cantón de Pérez Zeledón, en términos generales, es un gran ausente de la planificación nacional de turismo. El documento más reciente del ICT donde se hace un abordaje de destinos donde aparece Pérez Zeledón data del año 2011 (Instituto Costarricense de Turismo, 2011). En este documento aparte de señalar algunos atractivos y especialmente el Cerro Chirripó, lo que hace es referirse a Pérez Zeledón como puerta de entrada y centro de distribución principal para la Unidad Turística Pacífico Sur.

2. Pérez Zeledón como Unidad de Planeamiento Turístico

Esta es la segunda gestión en importancia que se debe realizar y es lograr que Pérez Zeledón sea categorizado con un estatus de Unidad de Planeamiento Turístico, pues hoy es un apéndice de la Unidad Turística del Pacífico Sur. Para efectos del ICT, una Unidad Turística es un instrumento de planificación que permite dirigir el desarrollo de productos turísticos, imagen de mercado, instalaciones turísticas, orientar la inversión privada, el manejo ambiental y las propuestas para la búsqueda del desarrollo social y económico locales (Instituto Costarricense de Turismo, 2004).

3. Plan de Gestión Integral del destino Turístico Pérez Zeledón

Una vez logrado lo planteado en los puntos 1 y 2, lo cual también se puede ir haciendo en forma simultánea, seguiría avanzar en la formulación de un Plan de Gestión Integral del Destino. Este es un programa reciente del ICT, que fue diseñado para el proceso de gestión local del turismo, brindando acompañamiento a las organizaciones del desarrollo local, para que lideren los procesos y las articulaciones necesarias en torno al fortalecimiento de la actividad turística en el corto y mediano plazo y el desarrollo de una ruta de acción para implementar estrategias y acciones que fortalezcan y hagan más competitivo el destino. La articulación de actores para la gestión del destino es clave para mejorar la competitividad, la generación de capital social, las condiciones para el desarrollo del turismo, organización, ejecución y monitoreo de las acciones en función de los retos que enfrentan cada uno de los centros turísticos para competir y responder adecuadamente a las necesidades de los turistas (Instituto Costarricense de Turismo, 2019).

4. Creación y comercialización de un sello de calidad para el Centro de Desarrollo Turístico de Pérez Zeledón

Un sello de calidad sirve para calificar y distinguir a dicho destino como un lugar adecuado al turismo familiar, científico y conservacionista. Una marca es un sello de calidad que debe ser significado de confianza, transparencia, seguridad, satisfacción de expectativas y mejoras del servicio. Este énfasis que se hace al significado de una marca de destino es para no generar confusión con un “slogan”, que en este país se ha asumido erróneamente como una marca territorial, siendo cosas diametralmente distintas. El destino requiere posicionarse basado en:

- **Confianza** de recibir el servicio tal como fue contratado.
- **Transparencia** de saber qué elementos en específico puede ofrecer cada prestador de servicio turístico.
- **Seguridad** de que responden ante algún accidente o algún problema durante el servicio.
- **Satisfacción**, ya que cumple con las expectativas de los clientes.

La Marca región sería el complemento perfecto a la Certificación de Sostenibilidad Turística que acredita el Instituto Costarricense de Turismo a las empresas de diferentes actividades dentro del sector turismo.

El proceso que se ha sintetizado es una ruta ordenada para ir avanzando en la orientación correcta de esta actividad y asegurar el acompañamiento técnico de los

expertos del ICT. Un planteamiento de esta naturaleza sería bien visto por las autoridades, y refleja la seriedad con que la Agencia para el Desarrollo asume su rol de la visión de largo plazo que debe irse construyendo paulatinamente con una serie de “victorias rápidas”. La Agencia para el Desarrollo Económico de Pérez Zeledón es la llamada a liderar un proceso de esta naturaleza, pues va más allá de las reivindicaciones y preocupaciones del día a día de las cámaras empresariales del sector. En tal sentido, desde la apuesta productiva por el Turismo Sostenible, este proceso es un reto muy interesante y necesitado urgentemente por Pérez Zeledón, liderado por una rectoría con capacidad de seguimiento.

V.I.V. Gobernanza

Gobernanza es la capacidad de un territorio para resolver sus problemas y forjar su propio desarrollo, mediante la articulación y participación de los diversos actores, por medio de procesos y plataformas que fomentan estas interacciones.

Se busca construir una gobernanza que fomente la participación de los actores, y además que impulse la formación y fortalecimiento de liderazgos en las nuevas generaciones. También aquí será necesario contar con espacios para el encuentro intersectorial, para la discusión continua de temas clave para el territorio y la construcción de acuerdos. La Agencia debe seguir fortaleciendo su papel como aglutinante del desarrollo económico local, con el respaldo del resto de los actores.

Se proponen las siguientes iniciativas:

A. Renovación, formación e impulso de nuevos liderazgos. Si bien es una iniciativa válida para el territorio, considerando que existe ahora la RENADEL, como aliado clave, es una acción que se propondrá en el marco de la Red, de manera que se articule y se beneficie a todas las agencias del país, con la ventaja de que la Red tendrá el respaldo de las Agencias, y esto le dará idoneidad para proponer un programa al respecto y conseguir los fondos para este.

B. Estructura organizacional fortalecida. La Agencia necesitará contar con una estructura que le facilite un mayor impacto en sus gestiones. Por ello, esta iniciativa se operacionaliza en la propuesta de estructura que se presenta al final del documento de este plan.

C. Fondos para la operación de la Agencia. La Agencia, en especial su Junta Directiva y su Dirección Ejecutiva, deben preocuparse por lograr la sostenibilidad

financiera. Una iniciativa constante será garantizar la permanencia de la Dirección Ejecutiva, y garantizar fondos para la operación de la Agencia.

V.II. Proyecto Estructurante: Ciudad Aeropuerto

Ciudad Aeropuerto es un proyecto estructurante porque su desarrollo tendrá un alto impacto económico y social en la vida de San Isidro de El General, de Pérez Zeledón, y en la zona sur de Costa Rica en términos generales. Esta propuesta y su complejo de infraestructuras que la integran es buena medida significa plantearse la nueva ciudad que mira hacia el futuro con un enfoque moderno donde convergen el empleo, la convivencia urbana, la tecnología y la cultura.

La oportunidad que representa planear una ciudad desde el principio, donde todo estaría por hacerse, deja margen para pensar un desarrollo más allá de lo urbano, es concebir una ciudad donde su principal activo es el conocimiento como elemento fundamental para el empleo de calidad y para entrar en la batalla de la competitividad mundial, la cual se gana mediante el talento de las personas, con entornos urbanos que reúnen cinco características: Sostenibilidad, Tecnología, Talento, Tolerancia e Inteligencia (Barceló Roca, 2016). Esto por cuanto las ciudades son elementos claves de la globalización y de la economía basada en el conocimiento, en las cuales, el trabajador calificado y el talento, determina la capacidad de generar valor y actividad en el conjunto del proceso productivo. Un primer acercamiento a las características de esta Ciudad Aeropuerto serían las siguientes:

V.II.I. Ciudad Sostenible

Una ciudad sostenible hace referencia a aquello que está en permanente construcción y que apunta a un equilibrio entre desarrollo y bienestar cuyo objetivo es el cuidado del medio ambiente y el bienestar de quienes la habitan. En tal sentido, una ciudad sostenible es aquella que ofrece calidad de vida a sus habitantes sin poner en riesgo los recursos y vela por el bienestar y la justicia social. Algunos requisitos que caracterizarían a una ciudad sostenible (OXFAM, 2021):

- ✓ **Acceso a recursos públicos básicos.** Garantiza a sus habitantes educación de calidad, centros de salud adecuados, transporte público accesible, seguridad y buena calidad del aire.
- ✓ **Renovación urbana.** Esto implica renovados conceptos de calles, plazas, parques y del espacio urbano en general. También supone la conservación del patrimonio cultural y una integración sin aislamiento ni jerarquía.

- ✓ **Reducida de emisiones de CO2.** Predomina el uso de energías renovables y buena oferta de medios alternativos de transporte como bicicletas, autobuses eléctricos, etc. y viviendas adaptadas para el ahorro de agua y de energía.
- ✓ **Favorece el comercio justo.** Estas ciudades son opuestas al consumo desmedido, fomentan la compra local y las redes de personas productoras respetuosas con el medio ambiente.
- ✓ **Economía circular.** Son ciudades donde los habitantes tienen alto nivel de conciencia sobre la importancia de un consumo responsable y se promueve la economía circular, o sea, reducir, reutilizar y reciclar. Esto evitará el uso desmedido de los recursos naturales y dará pie a la creación de redes de solidaridad de sus habitantes. Es un sistema de aprovechamiento de recursos donde prima la reducción de los elementos, producir el mínimo indispensable y apostar por la reutilización (Acciona, 2021).

V.II.II. Ciudad Compacta

La nueva ciudad necesita ser compacta y densa, necesita que las personas se encuentren para intercambiar el conocimiento. Necesita de espacios de relación y convivencia en el propio tejido urbano, necesita de un modelo de movilidad distinto.

V.II.III. Ciudad del Conocimiento

Serán ciudades donde se puede hacer posible la interrelación entre actividades generadoras de conocimiento y nuevas actividades productivas producto de la creatividad, el talento y la innovación, para lo cual se requiere de un entorno urbano rico en instituciones y centros culturales que favorezcan la relación entre personas y entre organizaciones de la nueva economía del conocimiento.

V.II.IV. Ciudad Tolerante

La ciudad tolerante con una elevada calidad de vida, atractiva para el talento internacional, integradora de la creatividad cultural, la ciudad poliglota, la ciudad con un espacio público que favorezca el intercambio, la ciudad compleja y plural, la ciudad amable y segura, la ciudad abierta, la ciudad bien comunicada con el mundo. La ciudad basada en su historia y en su cultura, una ciudad con relato compartido. En definitiva, la ciudad plenamente adaptada a las condiciones de la economía global basada en el conocimiento.

V.II.VI. Ciudad Inteligente

“Una Ciudad Inteligente es aquella que coloca a las personas en el centro del desarrollo, incorpora Tecnologías de la Información y Comunicación en la gestión urbana y usa estos elementos como herramientas para estimular la formación de un gobierno eficiente que incluya procesos de planificación colaborativa y participación ciudadana. Al promover un desarrollo integrado y sostenible, las Smart Cities se tornan más innovadoras, competitivas, atractivas y resilientes, mejorando así las vidas de sus habitantes” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016).

Una Ciudad Inteligente es una ciudad innovadora que utiliza Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y otros medios para mejorar la toma de decisiones, así como la eficiencia de las operaciones, los servicios urbanos y su competitividad, a la vez que se garantiza la atención a las necesidades de las generaciones actuales y futuras en relación con los aspectos económicos, sociales y medioambientales. Es atractiva para los ciudadanos, empresarios y trabajadores, y genera un espacio más seguro, con mejores servicios y con un ambiente de innovación que incentiva soluciones creativas, generando empleos y reduciendo las desigualdades (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016). La incorporación en forma conjunta de aspectos relativos a la gobernanza, a la infraestructura y al capital humano y social hace que las ciudades se vuelvan efectivamente en inteligentes y logran fomentar un desarrollo sostenible e integrado.

Las Ciudades Inteligentes no deben ser vistas como proyectos para un futuro distante. Ellas ya están aquí hoy (Singapur, Río de Janeiro, Barcelona, entre otras), vinculadas a los actores de la ciudad, públicos y privados, que utilizan tecnologías tales como redes de conectividad de banda ancha de alta velocidad fijas y móviles, recolección de datos por medio de una amplia red de sensores inteligentes, programas de análisis de datos, aplicaciones móviles, medios sociales y portales web, entre otras herramientas. La tecnología digital no es un fin en sí misma sino un medio para transformar la infraestructura tradicional de la ciudad en un ecosistema vivo y sostenible que funciona en una calle de doble sentido, captando datos y brindando beneficios a las personas y los negocios que viven y trabajan en la ciudad.

Algunos ejemplos (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016):

Tabla 6. Ejemplos de aplicaciones en una ciudad inteligente

Elemento	Descripción
Paradas de autobuses	de Brindan información a los usuarios en tiempo real sobre la y llegada del próximo autobús, y estacionamiento que identifican

parqueos inteligentes	la presencia de automóviles y la disponibilidad de espacios. Informa sobre servicios turísticos a los cuales se les llega por medio de transporte público.
Información de interés a los ciudadanos en tiempo real	Sensores que capturan Informaciones tales como: el flujo de los ciudadanos, el nivel de ruido y otras formas de contaminación ambiental, así como, el tráfico y las condiciones climáticas.
Ahorro de energía	Sensores que manejan los niveles de iluminación en forma dinámica acorde a las condiciones del entorno generando ahorros significativos de energía.
Saneamiento urbano	Contenedores de residuos conectados a sensores que monitorean el volumen de residuos, la humedad, la temperatura e inclusive el tipo de contenido existente. Esto permite planificar las rutas de recolección y optimizar costos. También permite planificar la gestión ambiental, la movilidad urbana y la sostenibilidad económica y social.
Seguridad	En la Ciudad Inteligente las cámaras patrullan las calles, identifican acciones sospechosas, previenen delitos, ahorran tiempo y recursos humanos. Los dispositivos capaces de identificar situaciones de anormalidad y hacer reconocimiento de imágenes identifican zonas recurrentes de criminalidad permitiendo a gobierno y sociedad tomar medidas de prevención.
Vulnerabilidad social	Tomar medidas preventivas en zonas marginales mediante la formulación de políticas y programas de educación y cultura.

Los pasos siguientes están asociados a las condiciones habilitantes y los prerrequisitos para avanzar en transformar una ciudad hacia modelos de Ciudades Inteligentes.

Esta dinámica de Ciudad Inteligente se complementa con el desarrollo/atracción de parques industriales bajo una nueva concepción donde se aporta valor producto de la colaboración entre las empresas del parque, la comunidad y ciudad circunvecina al área industrial. En la nueva propuesta de ciudad para Pérez Zeledón hay que planificar y ordenar el espacio industrial y urbano teniendo en cuenta las nuevas tendencias comerciales y de producción donde los procesos productivos y de distribución se ven obligados a mejorar sus operaciones en términos de oportunidad, eficiencia y eficacia. Estos elementos señalados inciden en la ubicación de los parques empresariales más

integrados con la ciudad donde conviven diferentes usos a futuro pues en la decisión de ubicación será de suma importancia contar con servicios de calidad, movilidad urbana y talento humano, lo cual, propiciará ciudades empresariales, contrario a lo tradicional donde los polígonos industriales están lejos de las ciudades. Adicional a esto, esos parques empresariales deberán responder al desarrollo de instalaciones orientadas a alcanzar certificaciones internacionales de carácter medioambiental, de seguridad, de innovación y de tecnología, todo ello alineado con componentes sociales y a los compromisos del Pacto Mundial de la ONU (Kingo, 2019).

Lo que se ha anotado arriba evidencia el tipo de actividades productivas y de servicios a los cuales se estaría apostando promover y atraer a Pérez Zeledón, donde sin lugar a duda y por la apuesta estratégica de la Economía del Conocimiento, la línea iría en torno a servicios especializados como la telemedicina, la Externalización de Procesos de Negocios (BPO), centros de almacenamiento de datos, Big Data y Análisis de datos, ciberseguridad, manufactura de equipos, biotecnología, insumos fármacos naturales, entre otros. Áreas en las cuales actualmente Costa Rica cuenta con un posicionamiento mundial y donde lo que está faltando es recurso humano capacitado para atender la demanda actual y futura de las empresas.

Las ventajas de que las industrias estén localizadas en las ciudades son múltiples. Por una parte, se pueden beneficiar de las infraestructuras de la ciudad, con fáciles accesos y con movilidad sostenible. Otra son la cercanía de los servicios sociales, culturales, educativos y ambientales, así como menores costos de transporte. Siendo otra muy importante la facilidad que proporcionan las ciudades de proveer de mano de obra a las industrias. Estas ventajas contribuyen a que, con un nuevo concepto de Promoción del Sector Industrial de la Ciudad, la industria contribuye a cimentar el crecimiento económico, la sostenibilidad y la cohesión social.

Con los conceptos esbozados Ciudad Aeropuerto asume el rango de la tendencia de las ciudades modernas donde todo está integrado bajo el concepto de Ciudad Inteligente en el marco de una Economía del Conocimiento donde convergen la vida urbana y el trabajo de calidad diseminado en conjunto de inversiones articuladas como el aeropuerto, los oficentros, el hotel, el hospital, las residencias y las industrias conectadas con el territorio y con el mundo.

VI. Estructura Organizacional de la Agencia

La gobernanza se relaciona con el nivel de articulación efectivamente alcanzada por los actores que integran la Agencia, tanto entre ellos como entre estos y la Agencia. No debe confundirse con gobernabilidad, que tiene relación con la jerarquía y la estructura organizacional formal de la Agencia. Por lo anterior, se aborda en este apartado inicialmente la gobernabilidad, como expresión formal del gobierno y la estructura de la Agencia, y luego la gobernanza, como condición necesaria para el alto desempeño de la ADEL.

VI.I. Instrumentos para la Gestión de la ADEL PZ

No debe perderse de vista que la ADEL es una instancia que hace gestión e incidencia, no es una unidad ejecutora de proyectos, a la cual le interesa fundamentalmente fortalecer a sus aliados estratégicos expresados en las Instituciones públicas, las instancias académicas y técnicas, las Municipalidades del territorio y el sector productivo y sus organizaciones.

Para la implementación de este plan estratégico la ADEL se instrumentalizará a partir de tres ejes de trabajo: el eje estratégico de Clima de Inversión, el eje estratégico de Fortalecimiento de la Competitividad Empresarial, y el eje estratégico Gobernanza, de los cuales se derivan las respectivas comisiones de trabajo. Para hacer operativos estos ejes se conformarán Consejos Estratégicos, compuestos por sus respectivas comisiones de trabajo. Cada comisión de trabajo tendrá como mínimo un representante de las municipalidades, un representante del sector empresarial, un representante de una institución de gobierno nacional y un representante del sector académico y técnico. Cada uno de ellos, deberá tener vínculos y relaciones de interés público, académico, empresarial o comercial con la comisión de la cual forma parte.

Las comisiones de trabajo serán instauradas por la Agencia para el Desarrollo Económico Local de Pérez Zeledón y en cada una de ellas podrán participar los miembros interesados en el tema que a su vez forman parte de algunos de los sectores claves del desarrollo económico del territorio. Se propone que como mínimo se cuente con la participación de un representante por sector y que sea liderada por el representante del sector empresarial.

La Junta Directiva velará por la activa participación de la Agencia en RENADEL, y porque se impulsen iniciativas en la Red que sean de interés para esta Agencia. Además,

la Junta Directiva velará por el sostenimiento financiero de la Agencia, por los medios identificados en el modelo estratégico.

VI.II. Consejos Estratégicos

Serán dos consejos estratégicos:

A. Consejo Estratégico de Fortalecimiento del Clima de Inversión

Este consejo abordará los temas claves del clima de inversión de Pérez Zeledón, a saber: Internet de Banda Ancha; Mejoras sustanciales en la ruta Nacional No. 10 y Formación del Talento Humano en Programas de Ciclo Corto y Carreras profesionales en los campos de la Ciencia, Tecnología, inglés y Matemáticas. El Consejo Estratégico de Fortalecimiento del Clima de inversión estará conformado por los representantes participantes de las comisiones de trabajo que se derivan de este Consejo. El Consejo recibirá el soporte técnico de un funcionario de la ADEL, quien además brindará soporte técnico a las respectivas comisiones de trabajo.

Las comisiones serán:

Comisión de Internet de Banda Ancha. Liderada por la Cámara de Comercio, con la participación de ingenieros de las Universidades, el INA, representantes de las Municipalidades y del ICE.

Comisión de Ampliación de la Ruta Nacional No. 243. Liderada por representantes de la Unidad Técnica Vial de las Municipalidades, representante de la Cámara de Turismo por el sector productivo, representante del sector Académico y el representante de MOPT y CONAVI de la zona.

Comisión de Fortalecimiento del Talento Humano. Liderada por el INA como representante del sector de conocimiento, representante del MEP, un representante de la Cámara de Comercio por el sector empresarial, un representante de las Municipalidades de la zona y un representante de la Universidades y un representante de una institución de gobierno central vinculado a la temática.

B. Consejo Estratégico de Fortalecimiento de la Competitividad Empresarial

Este consejo abordará lo concerniente a las cuatro apuestas productivas identificadas para la Agencia, a saber: Hub Agro logístico, Hub de Bioeconomía, Turismo Sostenible y

el Proyecto Estructurante “Ciudad Aeropuerto”. El Consejo Estratégico de fortalecimiento de la competitividad Empresarial estará conformado por los representantes participantes de las comisiones de trabajo que se derivan de este Consejo. El Consejo recibirá el soporte técnico de un funcionario de la ADEL, quien además brindará soporte técnico a las respectivas comisiones de trabajo.

Las comisiones serán:

Comisión de Hub Agro Logístico. Se propone que sea liderado por un representante del sector Productivo, con la participación del INA, con representantes de la Cámara de Comercio, representantes de INDER, MAG y PROCOMER, representantes de las Universidades y representantes de la Municipalidades.

Comisión de Hub de Bioeconomía. Liderada por un representante de Universidades, representantes del INA, representantes del sector productivo vinculados a la temática, representantes de las municipalidades y un representante del MICITT.

Comisión de Turismo Sostenible. Se propone que sea liderada por la Cámara de Turismo, con participación del ICT, representantes de las municipalidades, representantes de las universidades, entre otros.

Comisión de Proyecto Estructurante Ciudad Aeropuerto. Se propone que sea liderada por representantes del sector productivo, con la participación de la Cámara de Tecnologías, con representantes de las Municipalidades, de la Universidad Nacional, de la Asociación de Gremios profesionales, representantes del TEC (Arquitectura, Computación, Diseño), la Cámara de Comercio, un representante de MICITT, un representante de PROCOMER, ICE, CCSS, representante del INA, entre otros.

VI. III. Funcionamiento interno de las instancias de gestión

Los Consejos Estratégicos se reunirán ordinariamente cada dos meses para conocer los avances de las Comisiones de Trabajo que lo conforman, y las Comisiones de trabajo se reunirán cada 15 días para dar seguimiento a su agenda ordinaria, o las veces que sea necesario, previa convocatoria con cuatro días de anticipación y con la confirmación de la mitad más uno de sus miembros.

Tanto los Consejos Estratégicos como las Comisiones de Trabajo nombrarán una presidencia y una secretaría, quienes serán elegidos a lo interno por cada grupo de

trabajo y tendrán este cargo por un año, pudiendo ser reelectos. La presidencia dirigirá la sesión de trabajo y la secretaría realizará la minuta de los acuerdos de cada sesión.

Dentro de los funcionarios de la Agencia se contará con un Asesor para cada uno de los ejes estratégicos definidos en la estrategia. Este asesor acompañará cada una de las reuniones de las Comisiones de trabajo, así como la sesión bimensual del Consejo Estratégico respectivo.

Las convocatorias se realizarán por medios digitales respetando los días, hora y periodicidad de reunión que cada instancia haya definido en su seno. Las convocatorias se entregarán dos días antes de la reunión e irán acompañadas de la agenda del día donde se expresarán los asuntos a tratar.

No podrá ser objeto de deliberación o acuerdo ningún asunto que no figure incluido en la agenda del día, salvo que estén presentes todos los miembros de la comisión, y sea declarada la urgencia del asunto por el voto favorable de la mayoría.

Las minutas de acuerdos de los diferentes grupos de trabajo, tanto a nivel de Consejo Estratégico como de Comisión de Trabajo se remitirán a la Administración de la ADEL para llevar su debido archivo, así como para subirlo a la página web de la Agencia y facilitar el acceso público a ellas.

Para que los Consejos Estratégicos y las comisiones de trabajo queden válidamente constituidas será necesario que concurren la presidencia, la secretaría, o quienes les sustituyan, y la mitad de sus miembros.

Los acuerdos se adoptarán por mayoría de los asistentes, dirimiendo los empates el voto de quien ostente la presidencia.

Cada dos meses los Consejos Estratégicos presentarán un informe a la Junta Directiva de la ADEL y sus propuestas y orientaciones enriquecerán la Agenda de Trabajo de la Junta Directiva, a la vez que sus informes se incorporarán en la Memoria Anual de la Agencia.

La Junta Directiva de la ADEL dará especial énfasis en los diversos procesos de gestión de las comisiones a asegurar la implementación del sistema de innovación y emprendimiento social.

Referencias

- Acciona. (2021). *¿En qué consiste la economía circular?*
https://www.sostenibilidad.com/desarrollo-sostenible/en-que-consiste-la-economia-circular/?_adin=02021864894
- Alburquerque, F. (2003). Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local. *Instituto de Economía y Geografía. Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid.*
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2016). *La ruta hacia las smart cities: Migrando de una gestión tradicional a la ciudad inteligente.*
<https://publications.iadb.org/es/la-ruta-hacia-las-smart-cities-migrando-de-una-gestion-tradicional-la-ciudad-inteligente>
- Barceló Roca, M. (2016). *Economía, innovación y territorio.* Barcino.
- Camacho Hidalgo, E. (2021, octubre 5). *Entrevista al Director del Colegio Bilingüe del CATIE [Comunicación personal].*
- CINDE. (2021). *Región Brunca: Perfil regional.*
- Ferreira, M. M., Dinarte Díaz, L., Urzúa, S., & Bassi, M. (2021). *La vía rápida hacia nuevas competencias: Programas cortos de educación superior en América Latina y el Caribe.* Grupo Banco Mundial.
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/35598/9781464817083.pdf>
- Instituto Costarricense de Turismo. (2004). *Plan general de uso de la tierra y desarrollo turístico de Llanuras del Norte de Costa Rica.*
<https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/plan-nacional-y-planes-generales/planes-generales-por-unidad-de-planeamiento/llanuras-del-norte/90-plan/file.html>
- Instituto Costarricense de Turismo. (2011). *Plan de Desarrollo Turístico Pacífico Sur.*
- Instituto Costarricense de Turismo. (2019). *Plan de gestión integral del destino turístico Turrialba 2019-2022.* <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/gidt/1716-programa-gestion-integral-de-destinos-cdt-turrialba/file.html>
- Kingo, L. (2019). *El Pacto Mundial de la ONU: La búsqueda de soluciones para retos globales.* Organización de las Naciones Unidas.
<https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-lab%C3%BAqueda-de-soluciones-para-retos-globales>
- Marco Nacional de Cualificaciones. (2021). *Catálogo Nacional de Cualificaciones.*
<http://www.cualificaciones.cr/>

- MIDEPLAN. (2021). *Estrategia Económica Territorial para una Economía Inclusiva y Descarbonizada 2020-2050 en Costa Rica*.
<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/ata7fI4QRWKzcdrRtF2o4A>
- Organización Mundial del Turismo. (2021). *Desarrollo sostenible*.
<https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*.
- OXFAM. (2021). *¿Cuáles son las características de una ciudad sostenible?*
<https://blog.oxfamintermon.org/cuales-son-las-caracteristicas-de-una-ciudad-sostenible/>
- Rodríguez Barquero, R. M. (2021). *Diagnóstico de la ADEL Pérez Zeledón*.
- Rodríguez-Barquero, R. (2021). *Administración estratégica*. Curso Estrategia Empresarial, Carrera Administración de Empresas, Tecnológico de Costa Rica, San Carlos, Costa Rica.
- Sector Agroalimentario. (2021). *Estrategia Nacional de Bioeconomía de Costa Rica 2020–2030*.
https://www.micitt.go.cr/sites/default/files/resumen_ejecutivo_estrategia_nacional_de_bioeconomia.pdf
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios* (Décimo tercera). McGraw Hill.
- Zeledón Jiménez, R. (2021, octubre 21). *Entrevista al presidente de la Agencia para el Desarrollo Económico de Pérez Zeledón* [Comunicación personal].
- Zeledón Jiménez, R. (2021, octubre 27). *Entrevista el presidente de la Agencia para el Desarrollo Económico de Pérez Zeledón* [Comunicación personal].

Anexo 3: Acuerdo de asociación conjunta COREDENA-APDPZ

ACUERDO DE ASOCIACIÓN CONJUNTA JOIN VENTURE AGREEMENT

Entre nosotros de una parte, LA ASOCIACIÓN AGENCIA PARA EL DESARROLLO DE PÉREZ ZELEDÓN SEGÚN DECRETO TREINTA Y NUEVE MIL OCHOCIENTOS SETENTA Y SEIS MEIC-COMEX_MTSS (en adelante AD ZEE PZ) cédula jurídica 3-002-804306, con domicilio en San Isidro de El General, Pérez Zeledón, representada en este acto por ROBERTO ZELEDON JIMENEZ, portador de la cédula de identidad número 1-0701-0710, y de otra parte, LA ASOCIACIÓN PARA LA REACTIVACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO DE COSTA RICA (en adelante COREDENA), cédula jurídica 3-002-817540, con domicilio en Barrio Betania, Mercedes de Montes de Oca, San José, representada en este acto por ARMANDO FOSTER MORGAN, portador de la cédula de identidad número 7-0069-0098; AMBAS PARTES, reconociéndose recíprocamente el carácter, la personalidad y la representación con que comparecen, convienen en manifestar lo siguiente:

Que en nombre de cada una de las organizaciones mencionadas y con facultades suficientes, procedemos a constituir a nuestras respectivas representadas bajo el régimen de coinversión para los efectos denominado como “JVA”, sometido a la legislación y jurisdicción costarricense bajo los términos, condiciones y plazos, establecidos en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: DE LA REPRESENTACIÓN DE LAS PARTES

Ambas partes indican que; para el caso de la participación de la COREDENA, esta asume la atracción de los fondos de inversión cubiertos por el presente contrato.

Para el caso de la AD ZEE PZ, esta asume la representación de los PROYECTOS que se propongan desarrollar empresas de la Región BRUNCA pudiendo ser estas, empresas privadas, cooperativas, asociaciones o cualquier forma jurídica legalmente constituida y aceptada por la legislación costarricense.

La AD ZEE PZ será única responsable de definir la ACEPTACIÓN PRELIMINAR o el rechazo de las propuestas de negocios que presenten y/o propongan diferentes empresas.

La AD ZEE PZ será la única responsable de definir, con las diferentes empresas u organizaciones, las participaciones de cada una de las partes en las utilidades y/o pérdidas que se generen con la ejecución de los proyectos. Los mecanismos de aceptación y/o rechazo de las propuestas de negocios, así como los mecanismos de definición de las participaciones de cada una de las partes, así como todo lo establecido entre la AD ZEE PZ y las empresas proponentes de los negocios, será responsabilidad única y exclusivamente de la AD ZEE PZ y cada una de las empresas.

SEGUNDA: OBJETO Y DENOMINACIÓN: LAS PARTES

Declaramos QUE: hemos convenido en establecer este JVA con un modelo bajo el régimen de “COINVERSIÓN”, con el único objeto de desarrollar los proyectos propuestos por la AD ZEE PZ y aceptados de forma conjunta por su contraparte COREDNA, estos proyectos son considerados como de primera fase pudiéndose incorporar más inversiones en etapas subsiguientes.

LOS PROYECTOS DE LA **PRIMERA FASE** SON:

- 1) REACTIVACIÓN DE LA ACTIVIDAD CAFETALERA EN LA REGION BRUNCA, proyecto de inversión en la reactivación de la actividad cafetalera que incluye, renovación de cafetales, modernización tecnológica de la producción y el beneficiado, incluyendo la agricultura de precisión y los sistemas IoT (Internet de las cosas, en inglés, Internet of things, abreviado IoT), así como la incorporación de valor agregado y la comercialización, **3,000 Has. x año US\$ 20,0 millones**
- 2) REACTIVACIÓN DE LA ACTIVIDAD CACAOTERA, proyecto de inversión en la reactivación de la actividad cacaotera que incluye, renovación de tierra, modernización tecnológica de la producción, incluyendo la agricultura de precisión y los sistemas IoT (Internet de las cosas, en inglés, Internet of things, abreviado IoT), así como la incorporación de valor agregado y la comercialización, **3,000 Has. x año US\$ 27,0 millones**
- 3) DESARROLLO DEL CENTRO DE NEGOCIOS (CITAI Centro de Innovación Tecnológico Agroindustrial), proyecto de inversión que contempla el desarrollo de actividades agroindustriales y de valor agregado en productos agrícolas. **US\$ 12,0 millones**
- 4) MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA DE LA PRODUCCIÓN DE GRANOS BÁSICOS (FRIJOL, MAÍZ, ARROZ) para pequeños productores que incluye las comunidades indígenas,) **4,000 Has. x año US\$ 7,0 millones**
- 5) EXTRACCIÓN DE ACEITES ESENCIALES DE CULTIVOS NO TRADICIONALES, proyecto de inversión que consiste en la extracción, procesamiento y comercialización de aceites esenciales de cultivos no tradicionales. **3,000 Has. x año US\$ 20,0 millones**
- 6) PLATAFORMA DE COMERCIO ELECTRÓNICO, proyecto de inversión que contempla el desarrollo de las plataformas informáticas requeridas para la realización de comercio electrónico que involucra a los productores de materia prima y de productos industrializados, **US\$ 6,0 millones**
- 7) PROYECTO DE CULTIVO DE CAMARÓN (finca de Yoyo Quirós) **US\$ 12,0 millones**
- 8) INFRAESTRUCTURA URBANÍSTICA, DE ACCESIBILIDAD Y POR APP **US\$700,0 millones**
- 9) MUJERES EN LA AGRICULTURA: LAS AGENTES DEL CAMBIO EN EL SISTEMA ALIMENTARIO **US\$ 6,5 millones**
- 10) EXPLORACIÓN DE METALES ORO, PLATA Y ALUMINIO (bauxita)
- 11) ESTABLECIMIENTO Y OPERACIÓN DEL BANCO DE CARBONO, proyecto en asocio con organizaciones cooperativas y asociaciones de productores para organizar el pago de una

modalidad de pago de servicios ambientales producto de la de la fijación de carbono en plantaciones de café, conservación de bosque y otros.

Todos los proyectos con un monto de inversión global en la ejecución de **US\$ 810,5 millones**, los cuales se girarán según plan de inversión y que se incluyen bajo la figura de coinversión entre empresas nacionales.

La consecución de todo lo anterior queda supeditado a la concreción exitosa del proceso de gestión de los recursos financieros requeridos para la ejecución de los proyectos arriba mencionados.

TERCERA: DOMICILIO:

El "**JVA COREDENA-AD ZEE PZ** ", tendrá su domicilio en el cantón de Pérez Zeledón, provincia de San José, Costa Rica.

CUARTA: DURACION:

LAS PARTES acuerdan que El "**JVA COREDENA-AD ZEE PZ**" tendrá una duración de Veinte (20) años o a menos que LAS PARTES acuerden la disolución de este con anterioridad, y tendrá vigencia a partir de la autenticación del presente documento.

QUINTA: PORCENTAJE DE PARTICIPACION: La participación en los resultados y eventuales rendimientos por ingresos administrativos de cada una de LAS PARTES del "**JVA COREDENA-AD ZEE PZ**" serán de 50% para cada Asociación firmante.

SEXTA: RESPONSABILIDAD APORTES Y DERECHOS:

LAS PARTES son solidarias y mancomunadamente responsables de todas y cada una de las obligaciones derivadas de los convenios, negocios o contratos que con relación al objeto del "**JVA COREDENA-AD ZEE PZ** " acuerden, firmen o acepten.

LA PARTE, **COREDENA**, se compromete y aporta al "**JVA COREDENA-AD ZEE PZ** ", la maquinaria, equipo, insumos, tecnología, capacitación y recurso económico necesario para el desarrollo de los proyectos mencionados en la CLAUSULA SEGUNDA, así como todos los recursos económicos líquidos necesarios para cubrir el capital de trabajo, la adquisición de la tecnología y la maquinaria necesaria, así como un fondo de contingencia, necesario para el desarrollo del objeto del "**JVA COREDENA-AD ZEE PZ** ", en todas sus etapas. El aporte final de recurso económico que la **COREDENA** aportará, se fijará entre LAS PARTES mediante un ADENDUM que formará parte del presente "**JVA COREDENA-AD ZEE PZ** ".

LA PARTE, **AD ZEE PZ**, se compromete y aporta al "**JVA COREDENA-AD ZEE PZ**" los proyectos que presenten las diferentes empresas que acepten la representación de la **AD ZEE PZ**, recursos humanos, la coadministración y vigilancia permanente de los proyectos. De igual manera se compromete a recibir capacitación y aplicar todos sus conocimientos para lograr con éxito el desarrollo del objeto del "**JVA COREDENA-AD ZEE PZ** ".

LAS PARTES tendrán siempre iguales derechos y participación proporcional conforme al porcentaje de beneficios descritos en la Cláusula QUINTA, siempre y cuando cumplan con los deberes y obligaciones establecidos en el presente "JVA COREDENA-AD ZEE PZ", y en las negociaciones que se suscriban o bienes que se adquieran en virtud del mismo, especialmente el de aportar sus mayores esfuerzos para que en la proporción de participación fijada se logre el objetivo del presente "JVA COREDENA -AD ZEE PZ", cumpliendo siempre con el marco legal que regule las actividades a realizar.

La parte del "JVA COREDENA-AD ZEE PZ" que corresponde a la AD ZEE PZ, se compromete a que al menos un porcentaje de las utilidades (según se determine para cada caso en el adendum correspondiente) que corresponden a su 50% de las utilidades de cada uno de los proyectos, será utilizado en el **FORTALECIMIENTO DE ACTIVIDADES QUE INFLUYAN EN EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA COMUNIDAD EN SU CONJUNTO**, tales como; instalaciones deportivas y recreativas comunales, mejoramiento de infraestructura comunal de toda índole, infraestructura educativa comunal, equipamiento tecnológico para el mejoramiento de la competitividad de las personas que habitan en la comunidad, **así mismo se compromete que de este porcentaje de inversión comunal, se invertirá en el fortalecimiento de emprendimientos empresariales que propongan personas o grupos de personas de la comunidad que cumplan con LA NORMATIVA LEGAL VIGENTE EN EL PAÍS y las rentabilidades económicas necesarias que aseguren el éxito del emprendimiento propuesto.** La parte que corresponde a la COREDENA no asume ninguna responsabilidad sobre el desarrollo, ejecución y resultados de los emprendimientos apoyados por la AD ZEE PZ derivados de las utilidades generadas del 50% de los proyectos de coinversión ejecutados por el "JVA COREDENA-AD ZEE PZ"

SÉTIMA: REUNIÓN DE LAS PARTES: LAS PARTES del "JVA COREDENA-AD ZEE PZ", acuerdan reunirse periódicamente y de manera constante, de acuerdo con las exigencias de cada etapa del DESARROLLO DE LOS PROYECTOS, para la toma de decisiones las cuales deben responder al Cronograma de trabajo y a las necesidades de inversión de los recursos financieros y el Flujo de Caja, de conformidad con las pautas establecidas y necesidades de los proyectos objeto del "JVA COREDENA-AD ZEE PZ". Pero en la medida de lo posible, el lapso de tiempo entre cada reunión no excederá los 30 días naturales.

OCTAVA: DE LAS DECISIONES: LAS PARTES conservarán su personería jurídica, objetos y giros propios, independientemente una de la otra, obligándose en forma mancomunada, conjunta, y solidaria en lo referente al objeto del "JVA COREDENA-AD ZEE PZ", consecuencias y contenido del presente "JVA COREDENA-AD ZEE PZ". En ningún caso podrá, ninguna de LAS PARTES pretender actuar independientemente en nombre y representación del "JVA COREDENA-AD ZEE PZ", y en consecuencia ninguna decisión individual de LAS PARTES podrá comprometer y obligar en ningún caso la responsabilidad del "JVA COREDENA-AD ZEE PZ". Los asuntos y decisiones para tomar deberán ser consideradas por todos los representantes legales de las distintas PARTES y la toma de decisiones serán de manera conjunta, y responsabilidad del representante legal de AD ZEE PZ, Sr. Roberto Zeledón Jiménez y del representante de la COREDENA, Sr. Armando Foster Morgan.

NOVENA: DE LA ADMINISTRACIÓN: Las PARTES acuerdan que la administración del "JVA COREDENA-AD ZEE PZ " estará a cargo de una "COMISIÓN" que estará conformada por dos personas designadas por cada una de las partes, en caso de **COREDENA** serán Armando Foster y Fernando Vásquez y en el caso de **AD ZEE PZ** su presidente Roberto Zeledón Jiménez y Manuel de Jesús Ureña Rojas. **COREDENA SE RESERVA LA PRESIDENCIA DE LA COMISIÓN**, hasta por el plazo en que se pacte la recuperación de la inversión, el Presidente quien actuando conjuntamente con el Vicepresidente, que será Roberto Zeledón Jiménez como representante de la A APD PZ, tienen las más amplias facultades de administración y disposición de los asuntos del "JVA COREDENA-AD ZEE PZ " teniendo entre otras las siguientes atribuciones:

1. Controlar, aprobar o rechazar gastos e inversiones EN CADA UNO DE LOS PROYECTOS SUJETOS DE PARTICIPAR EN EL "JVA COREDENA-AD ZEE PZ", dar seguimiento a la producción, así como a los procesos de procesamiento y comercialización de LOS PRODUCTOS FINALES OBTENIDOS POR CADA UNO DE LOS PROYECTOS EN FORMA INDIVIDUAL,
2. Recomendar, asesorar y sugerir a cada una de las partes que conforman la Comisión, para que las Partes puedan decidir en forma individual, las acciones conjuntas que permitan al "JVA COREDENA-AD ZEE PZ ", tomar decisiones en relación a negociaciones jurídicas, que permitan realizar en forma conjunta, toda clase de Negocios, Contratos, Operaciones Financieras, Nacionales e Internacionales, tales como: Solicitudes de Crédito, Constitución de Fideicomiso, Depósitos a la vista o a plazos, Certificados Bancarios, Bonos, Pagarés, Letras de Cambio, y cualquier otro instrumento financiero avalado por el Código de Comercio Vigente para cada uno de los proyectos mencionados en la cláusula segunda
3. Recomendar, asesorar y sugerir a cada una de las partes que conforman la Comisión, para que las Partes puedan decidir en forma individual, autorizar al "JVA COREDENA-AD ZEE PZ " el constituir Hipotecas, Solicitar Fianzas y Garantías;
4. Recomendar, asesorar y sugerir a cada una de las partes que conforman la Comisión, para que las Partes puedan decidir en forma individual, el Vender, Comprar, Arrendar, Permutar Bienes Muebles e Inmuebles, y otros;
5. Recomendar, asesorar y sugerir a cada una de las partes que conforman la Comisión, para que las Partes puedan decidir en forma individual, el Contratar Personal, Maquinaria y Equipos para el Proyecto, así como Servicios Profesionales y Técnicos, Comerciales e Industriales que sean favorables a la Ejecución de los PROYECTOS mencionados en la cláusula segunda.
6. Recomendar, asesorar y sugerir a cada una de las partes que conforman la Comisión, para que las Partes puedan decidir en forma individual, para que en forma conjunta se pueda abrir, firmar y cerrar cuentas bancarias nacionales o internacionales, y/o cualquier otro tipo de títulos valores, relacionados en forma directa y exclusiva para la operación y manejo de recursos de los proyectos mencionados en la cláusula segunda.

DÉCIMA PRIMERA: DE LAS ACTAS: De toda reunión y de las decisiones que se tomen se dejará constancia en Acta, la cual deberá ser firmada por LAS PARTES para el conocimiento de LAS PARTES. **LA AD ZEE PZ ASUME EN ESTE CASO LA RESPONSABILIDAD DE INFORMAR A CADA DE LAS EMPRESAS REPRESENTADAS POR LA AD ZEE PZ DE LAS DECISIONES Y ENTREGAR LAS ACTAS DE CADA UNA DE LAS REUNIONES DE LA "COMISION". COREDNA NO ASUME NINGUNA RESPONSABILIDAD SOBRE LA NO INFORMACIÓN ENTREGADA A LAS EMPRESAS EJECUTORAS DE LOS PROYECTOS POR PARTE DE LA AD ZEE PZ.**

DÉCIMA: DE LAS ACTIVIDADES: LAS PARTES del “**JVA COREDNA-AD ZEE PZ**” se responsabilizan de manera conjunta por medio de la "Comisión", de la supervisión y ejecución de los PROYECTOS objeto del “**JVA COREDNA-AD ZEE PZ**”. LAS PARTES tienen derecho a voz y voto, las decisiones se adoptarán por el voto unánime de las mismas.

DÉCIMA SEGUNDA: Los bienes, propiedad de LAS PARTES, que se pongan a disposición y se utilicen en la realización y ejecución del proyecto, siempre se mantendrán en propiedad de cada una de ellas, y, los bienes que se adquieran para el desarrollo y ejecución de los PROYECTOS por parte del “**JVA**” están sujetos al régimen de porcentajes de acuerdo con la participación de cada una de LAS PARTES, de conformidad con la Cláusula QUINTA. **LA AD ZEE PZ ASUME LA RESPONSABILIDAD DE NEGOCIACIÓN CON LAS EMPRESAS O ENTIDADES QUE REPRESENTA, LA ACEPTACIÓN DE ESTA CLAUSULA POR PARTE DE CADA UNA DE LAS EMPRESAS O ENTIDADES QUE EJECUTAN LOS PROYECTOS SUJETOS DE PARTICIPACIÓN EN EL “JVA COREDNA-AD ZEE PZ ”; DICHA ACEPTACIÓN DEBERÁ ESTAR DEBIDAMENTE FIRMADA POR EL REPRESENTANTE LEGAL DE CADA UNA DE LAS EMPRESAS O ENTIDADES EJECUTORAS DE LOS PROYECTOS.**

DÉCIMA TERCERA: LAS PARTES podrán revisar los estados financieros, de cuentas, libros contables y demás documentos para conocer el estado real del objeto “**JVA**”.

DÉCIMA CUARTA: DE LAS UTILIDADES O PERDIDAS: LAS PARTES acuerdan que, tanto en las utilidades como en las pérdidas, si las hubiere, que arroje el “**JVA**”, será repartida conforme al Cuadro de porcentajes de participación establecido en la Cláusula Cuarta del documento.

DÉCIMA QUINTA: DEL INCUMPLIMIENTO: LA PARTE que incurriere en incumplimiento culposo o doloso, deberá indemnizar a la otra, por daños y perjuicios, a reserva de otras acciones judiciales que pudieren ser ejercidas.

DÉCIMA SEXTA: DE LA CONTABILIDAD Y ESTADOS FINANCIEROS: A partir de la firma autenticada del presente documento por LAS PARTES, estas acuerdan llevar una única Contabilidad de los proyectos representado inicialmente por los Presupuestos de movimiento de tierra, edificaciones, adquisición de equipos, equipamiento, servicios, etc., debidamente confirmados y aprobados por LAS PARTES, y capital de trabajo para la puesta en marcha de los PROYECTOS, y dicha Contabilidad será del conocimiento y manejo de cada una de LAS PARTES, pudiendo establecerse para su debido conocimiento, Estados Contables y Financieros, que reflejen la realidad económica de los proyectos en un determinado momento de su ejecución.

DÉCIMA SEPTIMA: NULIDADES: De ser declarada la nulidad parcial o total de alguna Cláusula o estipulación contenida en este documento del “**JVA COREDNA / AAD ZEE**”

PZ por parte de alguna autoridad oficial competente, el resto de las estipulaciones o cláusulas seguirán surtiendo pleno efecto entre LAS PARTES, en cuanto tal declaratoria de nulidad no afecte el objeto mismo del **"JVA COREDENA-AD ZEE PZ"**, o haga imposible su ejecución.

DÉCIMA OCTAVA: RESOLUTORIA: Si cualquiera de LAS PARTES se viera imposibilitada de cumplir con sus obligaciones por razones de quiebra o liquidación judicial, por incumplimiento de sus obligaciones establecidas en el objeto del **"JVA COREDENA-AD ZEE PZ"**, en los ADDENDUM o en cualesquiera otros documentos aceptados y firmados por las PARTES o se viere involucrada en actos de dolo, fraude, apropiación indebida de los recursos o bienes del **"JVA COREDENA-AD ZEE PZ"**, ÉSTE continuará su giro, pero LA PARTE fallida o incapacitada, o que hubiere incumplido con sus obligaciones o se viere involucrada en actos de dolo, fraude, apropiación indebida de los recursos o bienes del **"JVA COREDENA-AD ZEE PZ"**, no tendrá ningún derecho a participar en los negocios del **"JVA COREDENA-AD ZEE PZ"**, o formar parte de la "COMISIÓN", ni a los beneficios que se resulten. LA PARTE quedará inhabilitada de manera inmediata de la Comisión y las decisiones y subsiguiente obligación y administración del **"JVA COREDENA-AD ZEE PZ"**. Las decisiones que se deban tomar posterior a la inhabilitación de la parte que incumpla con las obligaciones, será realizada por LA PARTE que quedare en el **"JVA COREDENA-AD ZEE PZ"**, obligando y comprometiendo LA PARTE restante al **"JVA COREDENA -AD ZEE PZ"**. La parte restante tendrá la obligación y el derecho de ejecutar las actividades hasta la total conclusión de los compromisos adquiridos por el **"JVA COREDENA-AD ZEE PZ"**, utilizando todos los bienes del **"JVA COREDENA-AD ZEE PZ"** y todas las propiedades y equipos del **"JVA COREDENA-AD ZEE PZ"**. LA PARTE fallida, incapacitada o que incumpla con sus obligaciones, o se viere involucrada en actos de dolo, fraude, apropiación indebida de los recursos o bienes del **"CONSORCIO DUALOK-URCCA"**, solo tendrá derecho a participar en las actividades y beneficios del **"JVA COREDENA-AD ZEE PZ"**, solo hasta la fecha en que se demuestre que se produjo la incapacidad o incumplimiento, o se viere involucrada en actos de dolo, fraude, apropiación indebida de recursos o bienes del **"JVA COREDENA-AD ZEE PZ"**. El incumplimiento de cualquiera de LAS PARTES, en las cláusulas del presente **"JVA COREDENA-AD ZEE PZ"**, dará derecho a la otra PARTE, a la reclamación de los daños y perjuicios ocasionados, sin necesidad de probarlos por sentencia de un tribunal.

DÉCIMA NOVENA: DISOLUCIÓN O LIQUIDACIÓN: La disolución y liquidación del **"JVA COREDENA-AD ZEE PZ"**, se regirá por las disposiciones que sobre este particular prevé la Legislación Mercantil de la República DE COSTA RICA y, en su defecto, en forma supletoria por lo que establece la Legislación Civil. No obstante; LAS PARTES acuerdan y así lo aceptan sin ningún tipo de discusión, que el **"JVA COREDENA-AD ZEE PZ"**, podrá disolverse, de manera automática y sin necesidad de acudir ni notificar a ningún árbitro, autoridad, actuación legal, demanda de disolución del **"JVA COREDENA-AD ZEE PZ"**, ante tribunal competente, etc., si alguna de LAS PARTES incumpla con los aportes establecidos en la Cláusula SEXTA, o en forma adelantada, por acuerdo de LAS PARTES.

VIGÉSIMA: MODIFICACIONES: el **"JVA COREDENA-AD ZEE PZ"**, no podrá ser modificado sino mediante acuerdo de LAS PARTES.

VIGÉSIMA PRIMERA: REUNIONES EXTRAORDINARIAS: Las reuniones extraordinarias se realizarán cuando una de LAS PARTES lo solicite, con un tiempo de antelación de 72

horas continuas, con días y horas señalado; y las decisiones que se tomen será de carácter obligatorio para LAS PARTES, Todas las notificaciones, autorizaciones o aprobaciones requeridas de conformidad con el presente acuerdo, a menos que se estipule de otra manera, serán realizadas por escrito y serán entregadas personalmente, por Correo con acuse de recibo, o correo electrónico a las siguientes direcciones, considerándose efectivamente dadas a la fecha de su recibo: **AD ZEE PZ**, Teléfonos: +506 705298848. Móvil Celular +506 89335942, e-mail: zeepz.cr@outlook.com / manueldejur@gmail.com DIRECCIÓN: Oficina: San Isidro de El General, **COREDENA**, en San José, Montes de Oca, Barrio Betania, de la Escuela de Betania, 200 metros norte y 50 metros este, edificio Fundación Mujer, República de Costa Rica, Teléfonos: +50686118185, Móvil Celular: +506-88440130, e-mail: afosterm@yahoo.com / fvasquez51@gmail.com Oficina San José de Costa Rica *****

VIGÉSIMA SEGUNDA: JURISDICCIÓN: Este acuerdo DE **JVA** se registrá e interpretará de conformidad con las Leyes de la República de Costa Rica, a cuyos tribunales LAS PARTES se comprometen a solventar cualquier diferencia. Se hacen Cuatro (04) ejemplares, de un mismo tenor y a un solo efecto a la fecha de su presentación.

ES TODO. SE FIRMA EN LA CIUDAD DE San José A LAS 15 HORAS DEL DÍA 12 DE MARZO DEL 2021.