

Perfil de una Estrategia y elementos centrales de una Agencia de Desarrollo Económico Local para la Zona Sur de Costa Rica



Auspicia



Financiado por:



**Konrad
Adenauer
Stiftung**

Facilitadores:

**Dr. Rony Rodríguez Barquero
M.G.A. Alfredo Aguilar Calderón**

DICIEMBRE, 2018

Contenido

I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO CONCEPTUAL.....	2
2.1. DESARROLLO ECONOMICO LOCAL (DEL).....	2
2.2. LA AGENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL (ADEL)	2
III. LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL / TERRITORIAL.....	4
3.1. OBJETIVO ESTRATEGICO.....	4
3.2. APUESTA PRODUCTIVA	4
3.2.1. Industria 4.0	5
3.2.2. Industria Creativa	6
3.2.3. Turismo Sostenible y Alternativo	7
3.2.4. Agroindustria con alto Valor Agregado.....	7
3.3. ACTIVOS TERRITORIALES	8
IV. MODELO ESTRATÉGICO DE LA AGENCIA PARA EL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL DE LA ZONA SUR (ADEL-ZS).....	9
V. FACTORES ESTRATEGICOS DE LA ADEL-ZS.....	11
5.1. Propósito Estratégico	11
5.2. Objetivos derivados.....	12
VI. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AGENCIA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE LA ZONA SUR.	15
6.1. Estructuración de la Gobernabilidad.....	15
6.1.1. Asamblea	16
6.1.2. Junta Directiva.....	16
6.1.3. Dirección Ejecutiva	17
6.1.4. Instrumentos para la gestión de la ADEL-ZS	17
6.1.5. Consejos Estratégicos.....	18
VII. PLAN DE ACCIÓN	21
7.1. Lo organizativo	22
7.2. Gestión de recursos.....	22

7.3. Infraestructura estratégica.....	22
7.4. Competitividad del sector productivo.....	23
7.5. Desarrollo de capacidades	23

Índice de figuras

FIGURA 1. GUÍA ORIENTADORA DEL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN LA ZONA SUR	3
FIGURA 2. APUESTA PRODUCTIVA PARA LA ZONA SUR.....	5
FIGURA 3. ACTIVOS TERRITORIALES CLAVES PARA IMPULSAR LA ESTRATEGIA D.E.L.....	8
FIGURA 4. MODELO ESTRATÉGICO DE LA ADEL – ZS	11
FIGURA 5. MAPA ESTRATÉGICO	13
FIGURA 6. ELEMENTOS DE OPORTUNIDAD EN EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	13
FIGURA 7. ELEMENTOS DE AMENAZA EN EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	14
FIGURA 8. ELEMENTOS DE FORTALEZA EN EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	14
FIGURA 8. ELEMENTOS DE DEBILIDAD EN EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	15
FIGURA 7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA CON EL DETALLE DE LA INTEGRACIÓN SUGERIDA DE LA JUNTA DIRECTIVA	17

Índice de tablas

TABLA 1. CONCEPTOS Y EXPLICACIÓN DE CADA UNO COMPONENTES DEL LIENZO ESTRATÉGICO.....	10
TABLA 2. PERSPECTIVAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA LA AGENCIA	12

I. INTRODUCCIÓN

El documento sintetiza un proceso de trabajo liderado por la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de los cantones del Sur (CADECO), con el respaldo institucional del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) a nivel territorial y el soporte económico y estratégico de la Fundación Konrad Adenauer (KAS) y la Agencia para el Desarrollo de la Región Huetar Norte (ADEZN). El objetivo de este esfuerzo estuvo orientado a contar con un “Perfil Estratégico de Desarrollo Económico Local/Territorial y el diseño de una Agencia de Desarrollo Económico (ADEL)”, trabajo que se logró a partir de un proceso de acompañamiento llevado a cabo a través de tres talleres, con la participación de representantes con amplia trayectoria y perfil profesional alto de instituciones de gobierno, municipalidades, universidades y sector privado principalmente aglutinado en torno a CADECO.

En este esfuerzo media un reto metodológico y económico, pues los limitados recursos impedían realizar un trabajo de investigación, de campo y consulta como hubiese sido lo idóneo, para obtener el resultado que se buscaba, razón por la cual se recurrió al “Criterio Experto” de los actores claves del territorio y la experiencia de los facilitadores para generar esta propuesta. 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 del ITCR. La primera, fue la matriz de relevancia productiva (basada en la matriz del Boston Consulting Group), con el cual se logró un acercamiento a la apuesta productiva del territorio; el segundo 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 Sur, y el tercero fue el uso del FODA para el análisis estratégico e identificación de proyectos claves de punto de partida de la Agencia Para el Desarrollo Económico de la Zona Sur.

Este perfil de Plan Estratégico y Diseño de Agencia para el Desarrollo Económico Local/Territorial, consta de seis secciones: primero una introducción al documento, la segunda es un acercamiento conceptual; la tercera es la estrategia de desarrollo económico del territorio; la cuarta es el modelo estratégico de la Agencia para el

Desarrollo Económico; la quinta enuncia los factores estratégicos, la sexta es la propuesta de estructura organizacional de la Agencia y la séptima es el plan de acción a partir de 2019

II. MARCO CONCEPTUAL

2.1. DESARROLLO ECONOMICO 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. 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.

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 (Alburquerque, 2003).

2.2. LA AGENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL (ADEL)

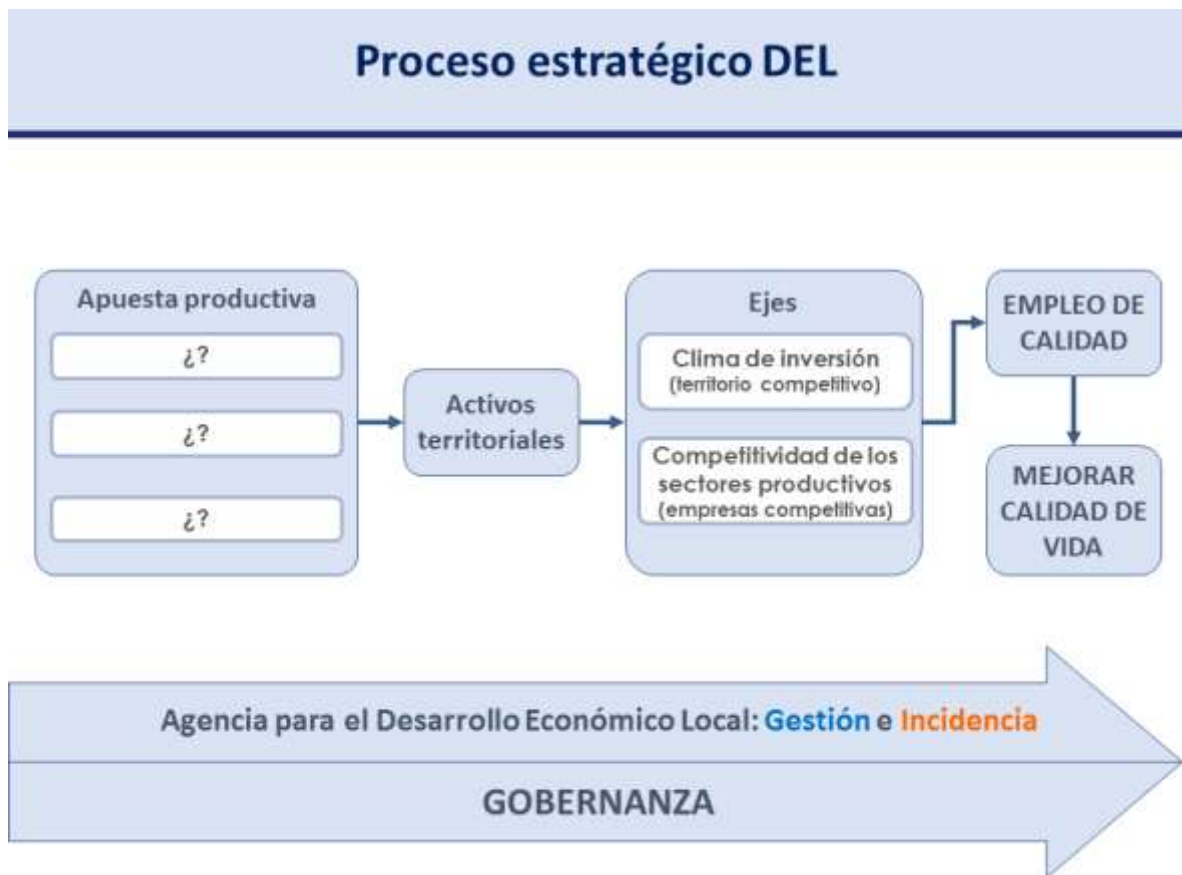
Las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL) son estructuras legales, sin fines de lucro, constituidas por entidades territoriales públicas y privadas. A través de las ADEL los actores locales planean y activan, de manera concertada, iniciativas para el desarrollo económico territorial, identifican 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**

Figura 1. Guía orientadora del diseño de la Estrategia de Desarrollo Económico Local en la Zona Sur



III. LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL / TERRITORIAL

3.1. OBJETIVO ESTRATEGICO

Impactar positivamente el desarrollo económico de la zona sur de Costa Rica a través de la identificación y gestión de iniciativas que fortalezcan el clima de inversión y la competitividad territorial y empresarial para contribuir en mejorar las condiciones de vida mejores para las actuales y futuras generaciones.

3.2. APUESTA PRODUCTIVA

Iniciar 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 cuales 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, se ha decantado una apuesta productiva para la Zona Sur que representa la definición estratégica de la ruta económica que, como territorio y como agentes de desarrollo económico local, van a transitar en los próximos años.

La apuesta productiva se sintetiza en la siguiente figura.

Figura 2. Apuesta productiva para la Zona Sur



Este acercamiento preliminar a nivel de perfil de lo que sería la apuesta productiva que orientaría el accionar del instrumento articulador que sería la Agencia de Desarrollo, parte de actividades que no están ampliamente desarrolladas pero que en perspectiva podrían implementarse 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 se está entendiendo de la siguiente manera:

3.2.1. Industria 4.0

Esta expectativa enunciada bajo el concepto de Industria 4.0 que aquí se presenta como un nuevo hito a seguir en el desarrollo industrial, que sin duda marcará importantes cambios sociales en los próximos años, haciendo un uso intensivo de Internet y de las tecnologías punta, con el fin primordial de desarrollar plantas industriales y generadores de energía más inteligentes y más respetuosos con el medio ambiente, y con

cadena de producción mucho mejor comunicadas entre sí y con los mercados de oferta y demanda.

3.2.2. Industria Creativa¹

Desde hace muchos años se han generado bienes económicos a partir de ideas innovadoras, pero el término de economía creativa, es bastante reciente (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2013). En el 2001 fue expuesto por el autor John Howkin en su libro “La economía creativa: Transformar una idea en beneficios”. El autor plantea que “la creatividad no es nada nuevo, ni tampoco la economía, lo que es nuevo es cómo ellas se combinan para generar valor y riqueza”. El término incluye más de 30 industrias que van desde las artes hasta la ciencia y la tecnología. Entre los principales sectores que se identifican de esta industria están:

- ✓ Artes escénicas: producción teatral (danza, circo, marionetas, etc.) y festivales.
- ✓ Artes audiovisuales: producción audiovisual (pintura, escultura, artesanías, fotografía, multimedia, ilustración, cine y radio).
- ✓ Tecnología: producción digital (videojuegos, animación, desarrollo de software, wearables), impresión 3D y robótica.
- ✓ Diseño y editorial: arquitectura, diseño industrial, diseño gráfico, edición de libros y revistas, moda y joyería.
- ✓ Música: producción, postproducción musical y organización de festivales.
- ✓ Gestión cultural: centros de arte y patrimonio, conservación de bienes, empresas de marketing, eventos y comunicación.

En tal sentido la industria creativa la componen empresas en cuyo negocio confluyen las artes, la cultura y la tecnología, las cuales utilizan en el ciclo de creación, producción y distribución de bienes y servicios generando un capital intelectual. En algunos sectores,

¹ El término industrias creativas se aplica a un conjunto productivo mucho más amplio, incluyendo los bienes y servicios que producen las industrias culturales, así como aquellas que dependen de la innovación, incluyendo muchos tipos de investigación y desarrollo de software.

como el de los programas informáticos digitales, es mayor el valor de la propiedad intelectual, en otros, como las artes, el valor unitario del objeto físico es más elevado.

3.2.3. Turismo Sostenible y Alternativo

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”. No obstante, el turismo alternativo es un concepto más inclusivo que garantiza la sostenibilidad y beneficia de manera directa a la población local, representa una buena opción frente al turismo convencional de masas, que tiene un costo muy alto para la naturaleza. Esta actividad, protagonizada por grupos pequeños y engloba experiencias de turismo rural, natural y cultural, garantiza la sostenibilidad y plantea una opción al modelo masivo, que genera un alto impacto socio económico y ambiental. Este turismo es de gran relevancia porque aprovecha mejor los servicios estéticos, recreativos y culturales que ofrecen los ecosistemas. "La ONU busca un turismo alternativo que incida como una fuerza transformadora en el desarrollo económico inclusivo y sostenible", que promueva el uso eficiente de la naturaleza y logre reducir la pobreza.

3.2.4. Agroindustria con alto Valor Agregado

Dado que la Zona Sur de Costa Rica es de gran tradición agropecuaria y que está en curso la construcción de un Centro de Valor Agregado en Agua Buena de Coto Brus, apostar por la agroindustria es algo de primera línea. En tal sentido, es importante tener presente que la agroindustria es un sector económico que incluye las actividades relacionadas a elaborar, transformar y comercializar productos de tipo agropecuario. En el sentido más amplio, la agroindustria puede dividirse en alimentaria (transforma las materias primas en alimentos con distintos formatos y propiedades) y no alimentaria (las materias primas se destinan a diferentes procesos industriales que no están vinculados a la alimentación).

Hay dos tipos diferenciados de agroindustria según el destino:

- ✓ Las agroindustrias que están orientadas a lo que es la exportación. Dentro de estas tenemos que señalar además una subdivisión, ya que pueden clasificarse

en dos: las que exportan lo que son productos tradicionales y las que hacen lo propio con productos que no son tradicionales.

- ✓ Las agroindustrias que están centradas en lo que es el mercado interno. En este caso, nos encontramos con las que ofrecen productos básicos y las que hacen lo mismo, pero con productos que no están considerados como básicos.

3.3. 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 apuesta productiva, sobre los que hay que gestionar para fortalecer las condiciones detonantes de la apuesta productiva y sobre algunos proyectos concretos que podrían irse impulsando a partir de esta estrategia de Desarrollo Económico Territorial. En la siguiente figura se sintetizan un conjunto de activos territoriales a tener muy presentes:

Figura 3. Activos territoriales claves para impulsar la estrategia D.E.L.



El estado actual de los activos territoriales están sistematizados en un documento denominado “Guía de Atracción de Inversiones” promovido por CINDE y gestionado en la Zona Sur por CADECO en alianza con los Grupos de Acción Territorial, conocidos como GAT Alto y GAT Bajo. El enfoque de documento es orientar a los inversionistas interesados en el desarrollo de negocios en la Zona Sur, 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 apuesta productiva y los activos territoriales es posible identificar una serie de proyectos e iniciativas de clima de inversión y de competitividad empresarial, para impulsar en corto y mediano plazo.

IV. MODELO ESTRATÉGICO DE LA AGENCIA PARA EL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL DE LA ZONA SUR (ADEL-ZS)

La acción ejecutiva para avanzar sobre la apuesta productiva se hace operativa a través de la constitución de la Agencia para el Desarrollo Económico Local de la Zona Sur, 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 para avanzar en el planteamiento.

Una vez constituida la ADEL-ZS, con la gobernabilidad que se propondrá más adelante, es importante trabajar en “victorias rápidas”. Para ello es fundamental activar las comisiones de trabajo, pues los temas de clima de inversión son la base sobre la cual se van a motivar las inversiones productivas y generadoras de oportunidades y empleo. Las comisiones y su conformación se explican con detalle en apartados siguientes dedicados los instrumentos de gestión.

En la fase inicial de constitución de la Agencia es necesario fortalecer el mensaje que se ha lanzado a la comunidad sobre la apuesta productiva y la necesidad de recuperar a la Zona Sur como espacio para vivir y trabajar.

Desde esta perspectiva la ADEL-ZS se constituye en el ente clave del proceso que debe tener muy claro su accionar de gestión e incidencia, por ello se generó una reflexión

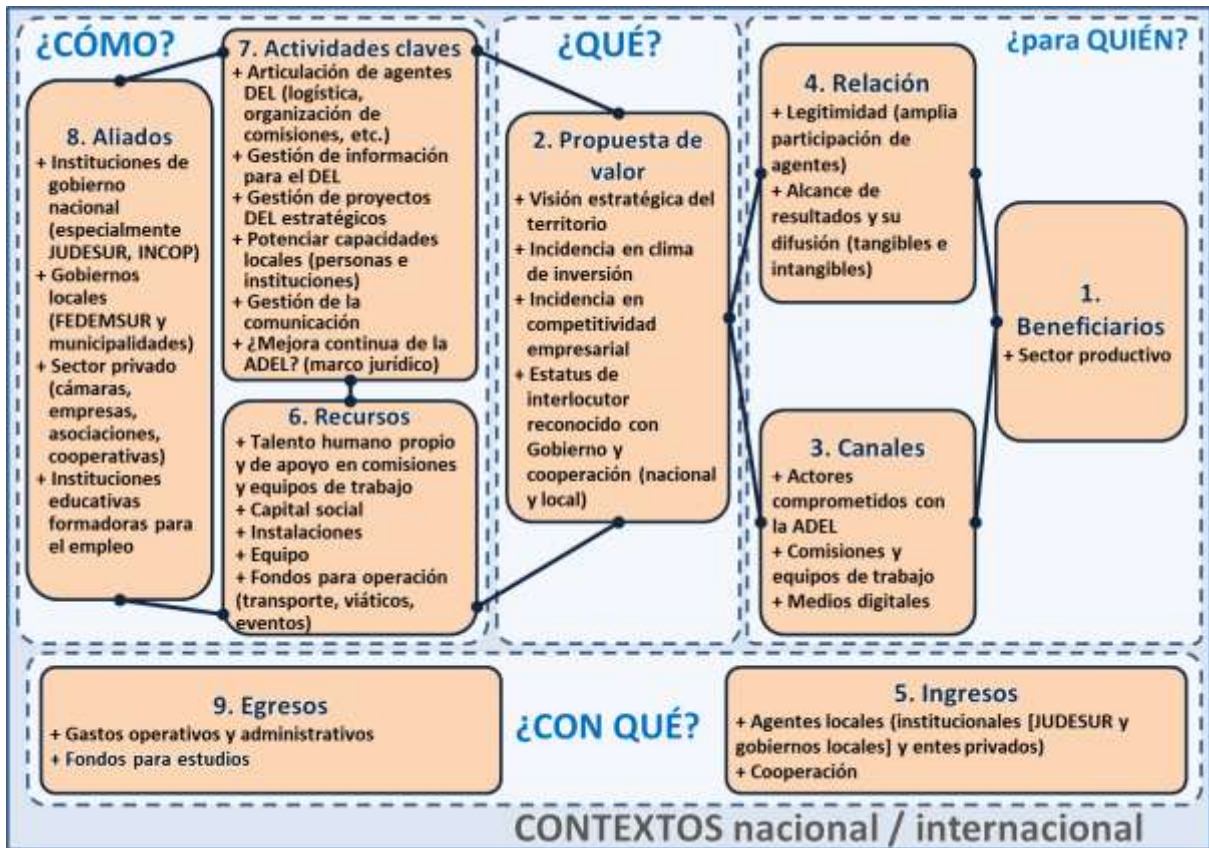
tomando como instrumento metodológico el “lienzo estratégico” de Osterwalder permitiendo sintetizar en una página acciones estratégicas que enmarcan la operación de la organización. En el proceso se analizó ¿Para quién se va a hacer todo este esfuerzo?, ¿Qué se va a hacer?, ¿Cómo se va a hacer? y con ¿Qué recursos? En la siguiente tabla se sintetizan los conceptos esenciales del lienzo estratégico para una mejor comprensión de los resultados obtenidos.

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

CONCEPTO	EXPLICACIÓN
Beneficiarios	Son los destinatarios para los cuales la ADEL-ZS 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 claves	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 ADEL-ZS presentado en la siguiente figura:

Figura 4. Modelo Estratégico de la ADEL – ZS



V. FACTORES ESTRATEGICOS DE LA ADEL-ZS

La metodología utilizada permitió el abordaje de todos los componentes del modelo estratégico de la ADEL-ZS, propuesta que permitió derivar un análisis de los factores estratégicos a través de la metodología del FODA. Del trabajo realizado en el tercer taller 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.

5.1. Propósito Estratégico

Contar con una Agencia de Desarrollo Económico Local de la Zona Sur que actúe como mecanismo exitoso de gobernanza para la promoción del clima de negocios y la competitividad productiva de la zona sur de Costa Rica.

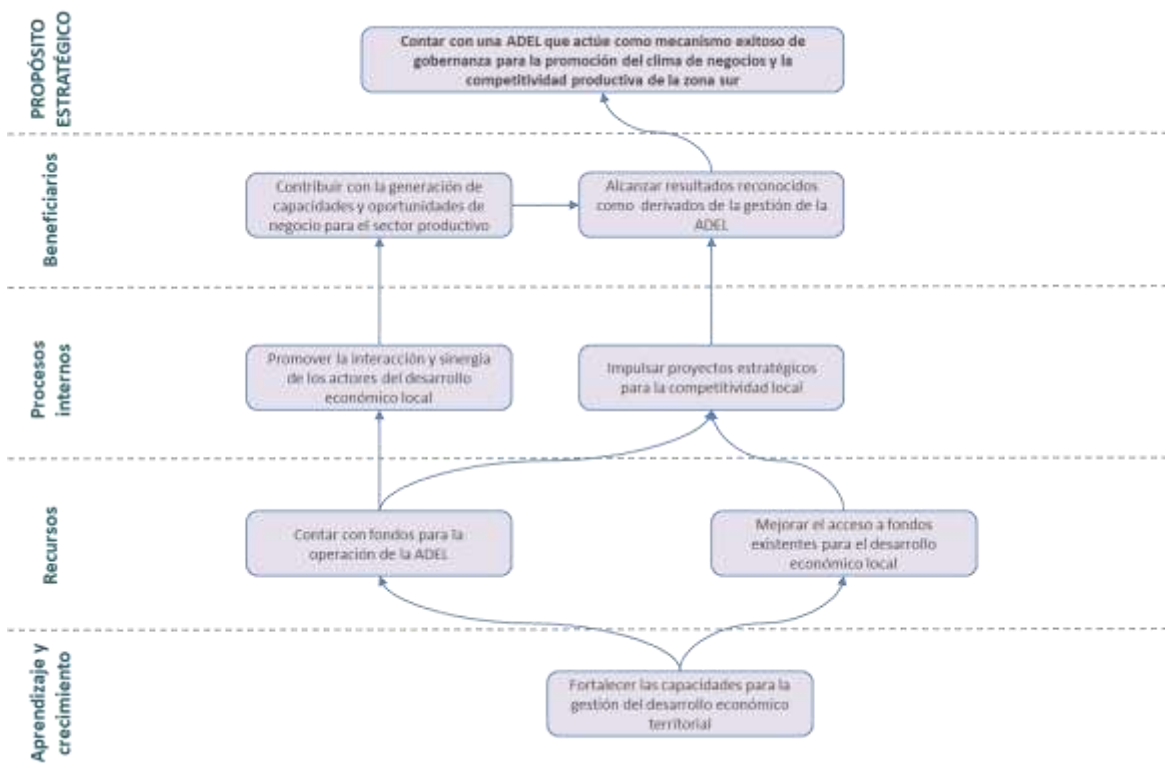
5.2. Objetivos derivados

Tabla 2. Perspectivas y objetivos estratégicos para la Agencia

PERSPECTIVA	OBJETIVOS
Beneficiarios	<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-ZS
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-ZS
Aprendizaje y conocimiento	<ul style="list-style-type: none">✓ 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 aprendizaje y conocimiento, 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 beneficiarios. Esta lógica queda muy clara siguiendo la siguiente figura.

Figura 5. Mapa estratégico



Los objetivos estratégicos se derivaron de un análisis conjunto de los elementos recogidos en el análisis FODA, que se muestra a continuación:

Figura 6. Elementos de Oportunidad en el análisis estratégico

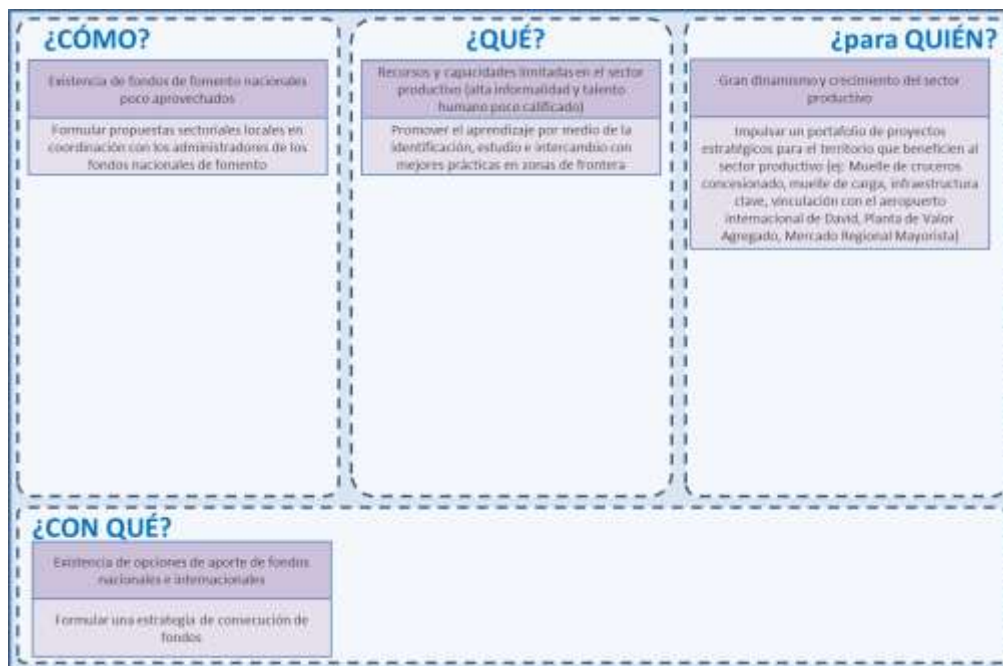


Figura 7. Elementos de Amenaza en el análisis estratégico

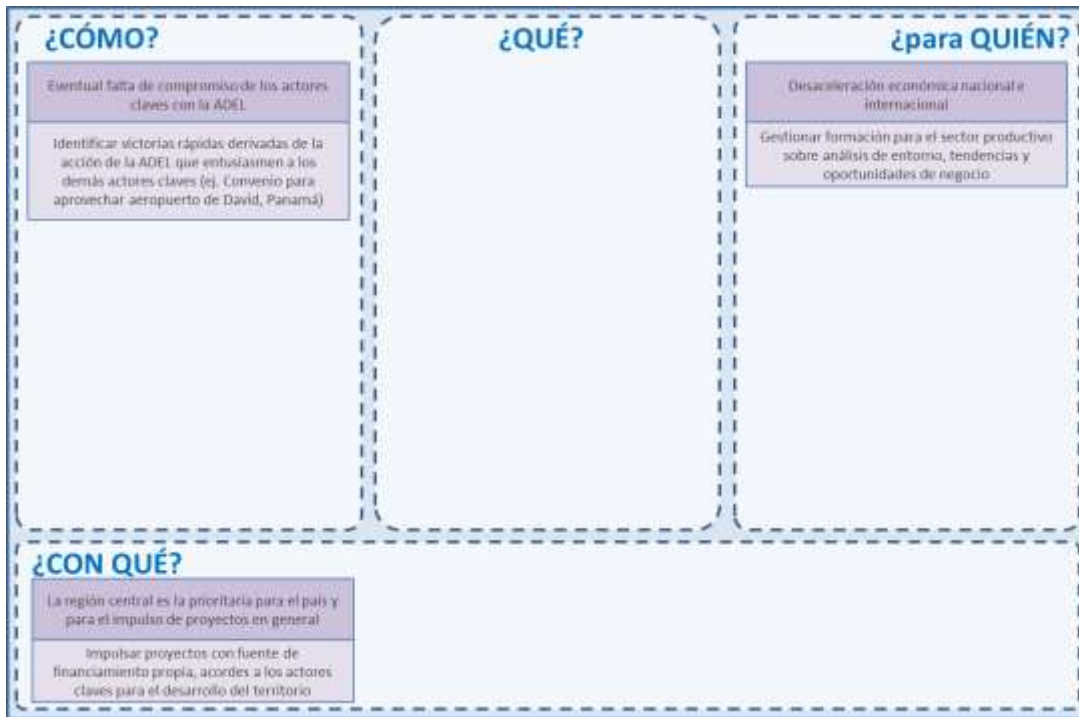


Figura 8. Elementos de Fortaleza en el análisis estratégico

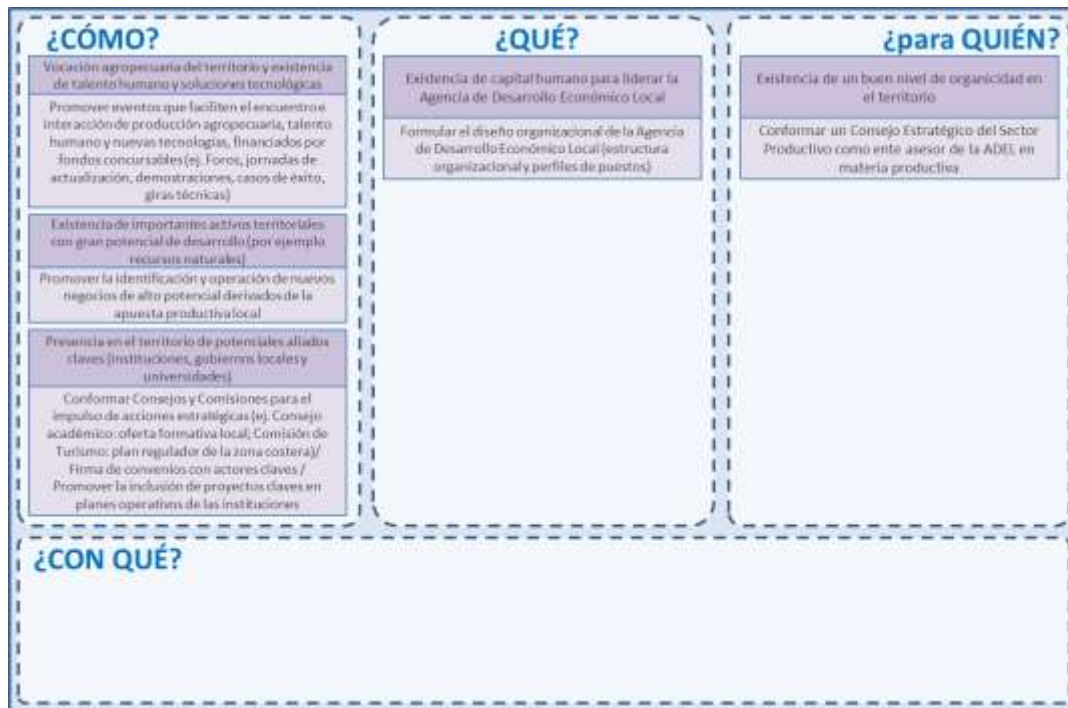
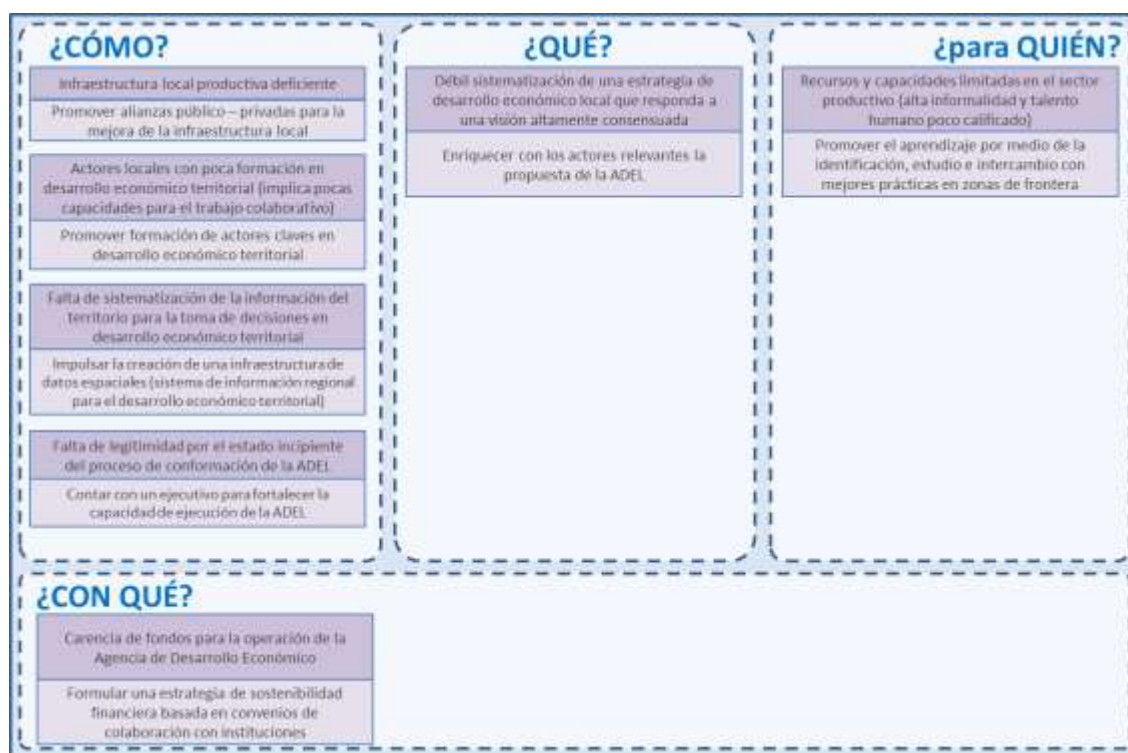


Figura 9. Elementos de Debilidad en el análisis estratégico



VI. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AGENCIA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE LA ZONA SUR.

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.

6.1. Estructuración de la Gobernabilidad

La Agencia es una estructura organizada, mediante la cual los actores locales interesados persiguen los objetivos del desarrollo económico del propio territorio. Esta estructura tiene cuatro características específicas:

- ✓ Tiene su propia personalidad jurídica
- ✓ No persigue fines de lucro
- ✓ Tiene una dimensión local
- ✓ Agrupa las estructuras públicas y privadas del territorio

Las formas jurídicas que las Agencias pueden asumir para garantizar estas características, dependen de las oportunidades ofrecidas por la legislación nacional. Generalmente ellas adoptan la forma de asociaciones y/o fundaciones. En todo caso, se configuran como organismos autónomos de derecho privado, con su propio estatuto y reglamento interno.

Se sugiere la siguiente estructura organizacional para la ADEL-ZS:

6.1.1. Asamblea

La Asamblea General, compuesta por los representantes de todas las organizaciones asociadas, es el órgano que fija las reglas de funcionamiento, decide el ingreso de nuevos socios, desarrolla funciones de dirección y se reúne, ordinariamente, una o dos veces al año.

6.1.2. Junta Directiva

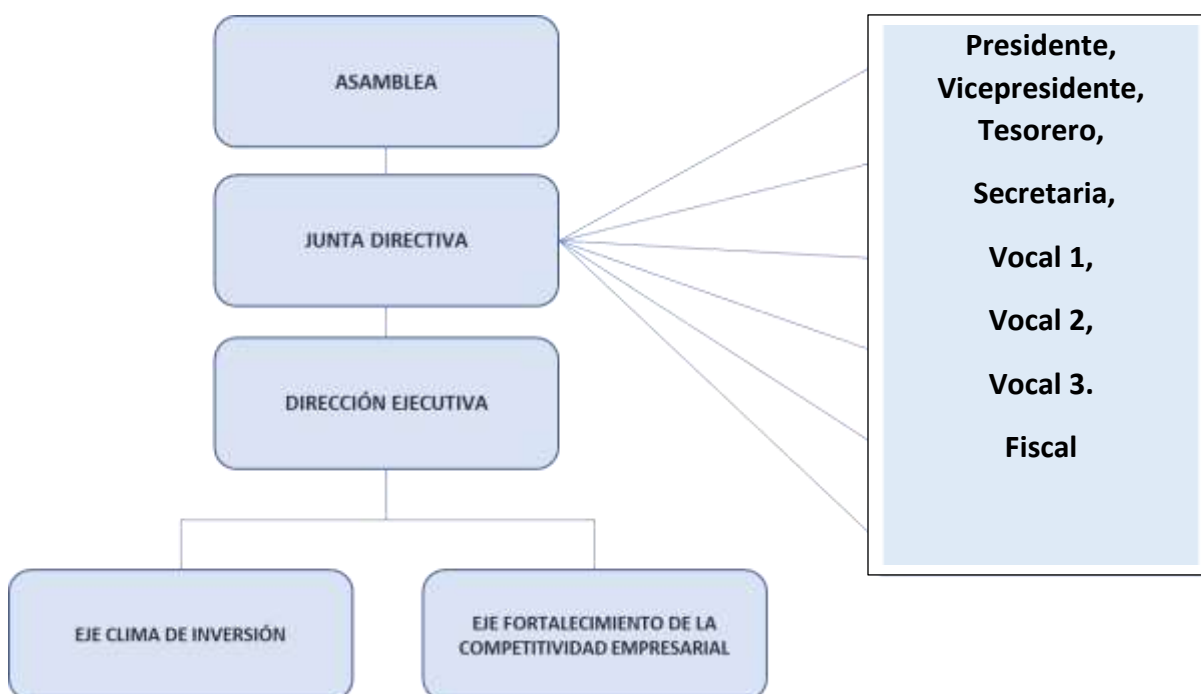
La Junta Directiva desempeña las funciones de gobierno, se ocupa de la administración, dispone de reglamentos internos, toma decisiones sobre proyectos y programas y responde de sus acciones ante la Asamblea. La Junta está conformada por un número variable de miembros, generalmente entre 5 y 10, elegidos en el seno de la Asamblea, los cuales permanecen en el cargo por un período variable de uno a dos años. Además, en el seno de la Junta se reparten las responsabilidades mediante la elección del presidente, el tesorero y el secretario. Como se puede apreciar en el organigrama líneas abajo, es deseable que la presidencia de la Junta Directiva sea ocupada por un Alcalde propuesto por la Federación de Municipalidades del Sur. No debemos olvidar que una Agencia de Desarrollo lo que hace es coadyuvar con el componente de Desarrollo Económico Local, el cual es parte del mandato más general de Desarrollo Local, potestad de los Gobiernos Municipales en Costa Rica.

6.1.3. Dirección Ejecutiva

El director(a) es un profesional que bien puede surgir del proceso de constitución de la organización o ser contratado. La función de la estructura operativa es en esencia la de llevar a la práctica las indicaciones de la Junta, poniendo en ejecución los programas y proyectos de desarrollo, erogando los servicios a las empresas y al territorio y desarrollando también la tarea de hacer propuestas y suministrar información a instancias y órganos públicos y privados.

La estructura operativa de estas organizaciones suele ser liviana, a lo sumo cinco personas incluido el personal administrativo. La Dirección Ejecutiva tendrá a su cargo la estructura operativa de la ADEL, y será la responsable por el trabajo que se despliegue en los ejes de acción prioritaria (Clima de Inversión y Competitividad Empresarial).

Figura 10. Estructura organizacional propuesta con el detalle de la integración sugerida de la Junta Directiva



6.1.4. Instrumentos para la gestión de la ADEL-ZS

No debe perderse de vista que la ADEL-ZS 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.

La ADEL-ZS se instrumentalizará a partir de dos ejes de trabajo: El eje Estratégico de Clima de Inversión y el eje Estratégico de Fortalecimiento de la Competitividad Empresarial, 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 de la Zona Sur, 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 de la comisión de la cual forma parte.

Las comisiones de trabajo que serán instauradas por la Agencia para el Desarrollo Económico Local de la Zona Sur 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.

6.1.5. Consejos Estratégicos

A. Consejo Estratégico de Fortalecimiento del Clima de Inversión de la Zona Sur

Este consejo abordará los temas claves del clima de inversión de la Zona Sur, a saber: Infraestructura estratégica para el sector productivo, Aeropuerto Internacional de pasajeros y carga, Muelle de Cruceros e Internet El Consejo Estratégico de 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-ZS quien además brindará soporte técnico a las respectivas comisiones de trabajo.

Las comisiones serán:

(a) Comisión de Aeropuerto Internacional

Liderada por la Cámara de Comercio de la Zona Sur y con la participación mínima de Policía de Frontera, Una Municipalidad y una Universidad con carreras afín al tema.

(b) Comisión de Muelle de Cruceros

Liderada por una Cámara del Sector Turismo, el representante de una Municipalidad, representante de INCOP, de JUDESUR y el INA Y una Universidad con conocimiento en el tema

(c) Comisión de Internet

Liderada por un representante del sector de tecnología dentro de la CADECO, Un representante del ICE, representantes de las Universidades, un representante de la Municipalidad y un representante de una institución de gobierno central como gobierno digital.

B. Consejo Estratégico de Fortalecimiento de la Competitividad Empresarial

Este consejo abordará lo concerniente a los cuatro sectores productivos identificados en la apuesta productiva de la ADEL-ZS a saber, Turismo sostenible y alternativo, Agroindustria, Industria creativa y TIC,s e Industria 4.0. 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-ZS quien además brindará soporte técnico a las respectivas comisiones de trabajo.

Las comisiones serán:

(a) Comisión de Turismo sostenible y alternativo

Se propone que sea liderado por una de las cámaras de turismo de la zona, organizaciones del sector de manejo sostenible, representantes de Municipalidades, ICT, INA, Gat Sur alto y Gat Sur Bajo , entre otros.

(b) Comisión de agroindustria

Liderada por un (a) empresaria del sector cercana a CADECO, Una universidad con carreras creativas, INA, un representante Municipal y un representante del Ministerio de Cultura y PROCOMER, Gat Sur alto y Gat Sur Bajo.

(c) Comisión de industria creativa

Se propone que sea liderada por la Cámara de comercio CADECO, Universidad afines, INA, otros.

(d) Comisión de TIC,s e industria 4.0

Se propone que sea liderada por la Cámara de Comercio, un representante de MICITT, un representante de PROCOMER, ICE, representante Municipal y de INA y Universidades, entre otros.

C. 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 un presidente y un secretario, quienes serán elegidos a lo interno por cada grupo de trabajo y tendrán este cargo por un año y podrán ser reelectos. El presidente dirigirá la sesión de trabajo y el secretario realizará la minuta de los acuerdos de cada sesión.

Dentro de los funcionarios de la Agencia para el Desarrollo Económico Local de la Zona Sur 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 telemáticos respetando los días, hora y periodicidad de reunión que cada instancia ha 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-ZS 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 concurran el Presidente, el Secretario, o quienes les sustituyan, y la mitad de sus miembros.

Los acuerdos se adoptarán por mayoría de los asistentes, dirimiendo los empates el voto del Presidente.

Dos veces al año los Consejos Estratégicos presentarán un informe a la Junta Directiva de la ADEL-ZS 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 para el Desarrollo Económico Local de la Zona Sur.

VII. PLAN DE ACCIÓN

Para poder llevar a la práctica la estrategia, objetivos y las diferentes iniciativas con la organicidad propuesta es necesario focalizar un conjunto de acciones que se resumen en este apartado. Las propuestas que surgieron a lo largo del proceso de diseño de este perfil de la ADEL-ZS se han agrupado en acciones de carácter organizativas, otras de gestión de recursos, otras de infraestructura estratégica y por último y no menos importante de

competitividad para el sector productivo, sobre las cuales debería de realizarse algún tipo de acción durante el año 2019. Las acciones prioritarias son:

7.1. Lo organizativo

- ✓ Difundir lo más ampliamente posible entre los actores claves del desarrollo económico del territorio, valga decir, universidades y centros de formación técnica, Municipalidades, Instituciones públicas vinculadas a lo productivo y organizaciones y empresas líderes de los diferentes sectores productivos.
- ✓ Conformar la primera estructura de gobernabilidad de la Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Sur (ADEL-ZS)
- ✓ Nombrar el Director(a) Ejecutiva de la ADEL-ZS
- ✓ Validar el diseño organización propuesto y formular los perfiles de puestos.
- ✓ Conformar los Consejos Estratégicos y comisiones de trabajo

7.2. Gestión de recursos

- ✓ Formular una estrategia de sostenibilidad financiera basada en convenios de colaboración con instituciones.
- ✓ Formular estrategias de consecución de fondos.

7.3. Infraestructura estratégica

- ✓ Incidir para que el nuevo puesto fronterizo que se construirá en Paso Canoas sea un puesto yuxtapuesto para facilitar el tránsito de personas, carga y pasajeros entre los dos países.
- ✓ Gestionar ante los entes correspondientes la firma de un convenio internacional Costa Rica – Panamá para facilitar el aprovechamiento y uso del aeropuerto internacional de David, Panamá.

- ✓ Gestionar ante el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) un plan de acción de mejora de acceso al Internet en el territorio.
- ✓ Gestionar con los interesados en la construcción y operación de un muelle de cruceros en Golfito para que realicen un proceso de “Gestión Interesada” ante el Consejo Nacional de Concesiones.
- ✓ Asumir una acción protagónica y velar porque el concepto que se promovió para construir una Planta de Valor Agregado por parte del Consejo Nacional Agropecuario se mantenga y la planta se construya lo más pronto posible.
- ✓ Asumir una acción protagónica para que el Mercado Regional Mayorista se construya a la mayor brevedad posible.

7.4. Competitividad del sector productivo

- ✓ Conformar Consejos y Comisiones para el impulso de acciones estratégicas (ej. Consejo académico: oferta formativa local; Comisión de Turismo: plan regulador de la zona costera) / Firma de convenios con actores claves / Promover la inclusión de proyectos claves en planes operativos de las instituciones.
- ✓ Promover la identificación y operación de nuevos negocios de alto potencial derivados de la apuesta productiva local.
- ✓ Formular propuestas sectoriales locales en coordinación con los administradores de los fondos nacionales de fomento.
- ✓ Impulsar proyectos con fuente de financiamiento propia, acordes a los actores claves para el desarrollo del territorio.

7.5. Desarrollo de capacidades

- ✓ Impulsar programas de formación dirigidos a los líderes y mandos claves de los actores del Desarrollo Económico Local.

- ✓ Promover el aprendizaje de las mejores prácticas en estrategias de desarrollo en zonas de frontera a través de la identificación de experiencias, estudio e intercambio de mejores prácticas a nivel mundial.
- ✓ Gestionar formación dirigida al sector productivo sobre el análisis de entorno, tendencias y oportunidades de negocio en la era del conocimiento y la innovación.
- ✓ Promover eventos que faciliten el encuentro e interacción de producción agropecuaria, talento humano y nuevas tecnologías, financiados por fondos concursables (ej. Foros, jornadas de actualización, demostraciones, casos de éxito, giras técnicas)
- ✓ Impulsar la creación de una infraestructura de datos espaciales (sistema de información regional para el desarrollo económico territorial)

Sobre las acciones prioritarias identificadas, corresponderá a cada grupo de trabajo ya sea desde los consejos o las comisiones, con el soporte de la Dirección Ejecutiva, organizar su plan operativo de acuerdo con los recursos y capacidades disponibles.