



**CAMPUS TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PLAN TÁCTICO

Formulación del plan táctico para la operacionalización de los ejes estratégicos de la Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte para el periodo 2022-2024

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE BACHILLERATO
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ELABORADO POR:

MARIALEX JESÚS CAMPOS CORRALES

PROFESOR TUTOR:

RONY MAURICIO RODRÍGUEZ BARQUERO

II SEMESTRE

NOVIEMBRE, 2021

SAN CARLOS

Dedicatoria

Le dedico esta última etapa de mis estudios académicos a mi madre Celia Corrales Ugalde y a mi padre Alexander Campos Cordero, ya que ellos fueron mi principal impulso para estudiar Administración de Empresas, además, por velar en todo momento por mi educación y bienestar. Gracias por ser mi mayor apoyo, les debo esta vida y más.

También le quiero dedicar este título a mi abuela María Isabel Cordero Vargas, quien partió a la casa del señor el presente año. Ya que siempre me expresó lo muy orgullosa que estaba sobre mi educación académica en el Tecnológico de Costa Rica.

Agradecimientos

Primeramente, agradezco a Dios por guiarme durante estos años de carrera universitaria y bendecirme con salud y capacidades para finalizar el bachillerato en Administración de Empresas.

A mi familia, por ser mi mayor apoyo en todo momento e impulsarme para dar lo mejor de mí.

A mi profesor tutor, Rony Rodríguez Barquero, por instruirme de la mejor manera durante mis años universitarios y en el desarrollo del Trabajo Final de Graduación.

Gracias a los miembros de la Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte, quienes me brindaron todo el apoyo posible y contestaron a mis dudas en todo momento.

Y finalmente, a todas las personas con las que tuve la dicha de compartir estos cinco años de carrera universitaria, fueron de gran apoyo.

Tabla de contenidos

Resumen ejecutivo	ix
Abstract.....	x
Introducción.	1
Capítulo I. Planteamiento del problema	2
1. Marco referencial.....	3
1.1 Antecedentes organizacionales.....	3
1.1.1 Naturaleza.....	5
1.1.2 Misión.....	6
1.1.3 Visión	6
1.1.4 Logotipo	7
1.1.5 Estructura organizacional.....	7
1.2 Antecedentes del estudio.....	9
2. Justificación del estudio.....	9
3. Problema de investigación.....	11
4. Objetivos del estudio	11
5. Alcances.....	11
6. Limitaciones	12
Capítulo II. Revisión de la literatura.....	13
1. Desarrollo y agentes del desarrollo económico local.....	14
1.1 Territorio.....	14
1.2 Desarrollo territorial.....	14
1.2.1 Dimensiones del desarrollo territorial.....	15
1.3 Desarrollo Económico Local.....	17
1.4 Las agencias y los institutos municipales de desarrollo local.....	17
1.4.1 Tipos de agencias e institutos de desarrollo.....	17

2.Administración estratégica y táctica	19
1.5 Estrategia Empresarial	19
1.5.1 Administración Estratégica	19
1.5.2 Etapas de la planeación estratégica	20
1.5.3 Tipos de estrategias	22
1.5.4 Ejes estratégicos	24
1.5.5 Objetivos estratégicos	25
1.5.6 Indicadores estratégicos.....	25
1.5.7 Riesgos estratégicos	26
1.6Niveles de la planeación	27
1.6.1 Nivel estratégico	28
1.6.2 Nivel táctico.....	29
1.6.3 Planificación de nivel operativo	31
Capítulo III. Marco metodológico	33
1.Enfoque de la investigación	34
2.Sujetos y fuentes de información	34
1.1 Sujetos	34
1.2 Fuentes de información	35
1.2.1 Fuentes primarias	35
1.2.2 Fuentes secundarias	35
3. Diseño de la investigación	35
3.1 Alcance	35
3.2 Temporalidad	35
3.3 Diseño	36
4. Unidad de análisis, población y muestra.....	36
4.1 Unidad de análisis.....	36
4.2 Población	36

4.3	Muestra	36
5.	Variables de la investigación	37
6.	Hipótesis de investigación	38
7.	Recolección de datos e instrumentos para recolectar información	38
7.1	Recolección de datos	38
7.2	Instrumentos para recolectar la información	38
8.	Análisis de datos.....	39
Capítulo IV. Análisis de la situación actual		43
1.	Análisis del entorno.....	44
1.1	Fortalezas	44
1.2	Debilidades y retos	46
1.3	Oportunidades.....	48
2.	Plan estratégico actual	50
2.1	Resumen del plan estratégico actual	51
a.	Dirección estratégica	51
b.	Modelo estratégico.....	54
c.	Posicionamiento.....	57
d.	Priorización / Enfoque postcrisis	58
e.	Estructura organizacional	69
f.	Informes financieros ADEZN	72
Capítulo V. Propuesta		76
1.	Competitividad Productiva	79
2.	Clima de inversión	85
3.	Gobernanza	94
4.	Planes de Acción (tácticos)	100
4.1	Competitividad Productiva	100
4.2	Clima de inversión	107

4.3 Gobernanza	113
5. Planeación táctica por órgano	117
6. Estructura Organizacional para la implementación del plan.....	124
7. Matriz de Impacto	125
8. Matriz de factor de riesgo	129
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones	135
1. Conclusiones.....	136
2. Recomendaciones	137
Referencias bibliográficas	138
Referencias bibliográficas	139
Apéndice.....	144
Anexos.....	147

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Área Geográfica Región Huetar Norte	3
Ilustración 2. Misión de la ADEZN.....	6
Ilustración 3. Visión de la ADEZN	7
Ilustración 4. Logotipo de la ADEZN	7
Ilustración 5. Estructura Organizacional de la Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte.....	8
Ilustración 6. Dimensiones del desarrollo territorial	15
Ilustración 7. Tipos de agencias e institutos en desarrollo	18
Ilustración 8. Los tres niveles de la planeación	28
Ilustración 9. Beneficios de una empresa que lleva a cabo un plan estratégico	29
Ilustración 10. Pasos para desarrollar una planeación táctica	31
Ilustración 11. Pasos para construir un plan de acción	32
Ilustración 12. Herramienta de Plan Estratégico 2013-2017 ZEE.....	40
Ilustración 13. Matriz de Impacto	41
Ilustración 14. Matriz de Riesgos	42
Ilustración 15. Modelo estratégico ADEZN	55
Ilustración 16. Canales de participación de actores para impulsar el plan de desarrollo	70
Ilustración 17. Integración de iniciativas: Articulación de las competencias en la fuerza laboral en la región con la demanda empresarial actual y potencial	80
Ilustración 18. Integración de iniciativas: Ecosistema de innovación y sistemas de unión sectorial para incrementar competitividad.	83
Ilustración 19. Integración de iniciativas: Impulsar la responsabilidad socio ambiental y modelos sostenibles como llave de competitividad y diversidad productiva y empresarial	85
Ilustración 20. Integración de iniciativas: Gestión para el desarrollo de condiciones habilitantes de infraestructura física y tecnológica	88
Ilustración 21. Integración de iniciativas: Fomento de ordenamiento territorial y de las relaciones urbano-rurales como base para la atracción de inversión y de desarrollo económico local responsable	90
Ilustración 22. Integración de iniciativas: Gestión para el fortalecimiento de políticas públicas a favor del clima de inversión interno y externo de RHN	92

Ilustración 23. Integración de iniciativas: Gestión y fomento de atracción de inversión para la Región Huetar Norte	94
Ilustración 24. Integración de iniciativas: Renovación, formación e impulso de nuevos liderazgos.....	96
Ilustración 25. Integración de iniciativas: Fortalecimiento y diseño de plataformas de pensamiento, agrupación y colaboración sectorial y multidisciplinarias	98
Ilustración 26. Integración de iniciativas: Impulso y crecimiento de sistemas de información que faciliten la toma de decisiones basadas en datos	100
Ilustración 27. Planeación táctica por órgano: Consejo Académico	118
Ilustración 28. Planeación táctica por órgano: Comisión Centro de Valor Agregado	119
Ilustración 29. Planeación táctica por órgano: Consejo Productivo	120
Ilustración 30. Planeación táctica por órgano: Junta Directiva.....	121
Ilustración 31. Planeación táctica por órgano: Impulso Clúster.....	122
Ilustración 32.Planeación táctica por órgano: Comisión de Atracción de Inversión	122
Ilustración 33. Planeación táctica por órgano: Dirección Ejecutiva.....	123
Ilustración 34. Planeación táctica por órgano: Consejo de Infraestructura.....	124
Ilustración 35.Estructura Organizacional actualizada de la Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte	125
Ilustración 36. Impacto sobre los objetivos	126
Ilustración 37. Matriz de Impacto esperado de la ejecución de las iniciativas estratégicas para el eje Competitividad Productiva.....	126
Ilustración 38. Matriz de Impacto esperado de la ejecución de las iniciativas estratégicas para el eje Clima de Inversión.....	127
Ilustración 39. Matriz de Impacto esperado de la ejecución de las iniciativas estratégicas para el eje Gobernanza	129

Índice de Tablas

Tabla 1. Actividades agropecuarias y forestales de la Región Huetar Norte	4
Tabla 2. Indicadores estratégicos	25
Tabla 3. Riesgos estratégicos	27
Tabla 4. Sujetos	34
Tabla 5. Tipo de entrevista utilizada.....	39
Tabla 6. Fortalezas transversales de la Región Huetar Norte para la IED	44
Tabla 7. Debilidades transversales para la atracción de inversión en la Región Huetar Norte	47
Tabla 8. Oportunidades en los hallazgos transversales para la Región Huetar Norte	48
Tabla 9. Dirección estratégica ADEZN	51
Tabla 10. Eje estratégico: Competitividad productiva.....	59
Tabla 11. Matriz Feedback: Articulación de las competencias en la fuerza laboral	60
Tabla 12. Matriz Feedback: Ecosistemas de innovación.....	61
Tabla 13. Matriz Feedback: Impulso de responsabilidad socio ambiental y modelos sostenibles.....	62
Tabla 14. Eje estratégico: Clima de inversión.....	63
Tabla 15. Matriz Feedback: Gestión para el desarrollo de condiciones habilitantes	64
Tabla 16. Matriz Feedback: Fomento de ordenamiento territorial y relaciones urbano-rurales	64
Tabla 17. Matriz Feedback: Fortalecimiento de políticas públicas	65
Tabla 18. Matriz Feedback: Atracción de inversión para la Región Huetar Norte ..	65
Tabla 19. Eje estratégico: Gobernanza.....	66
Tabla 20. Matriz Feedback: Nuevos liderazgos.....	67
Tabla 21. Matriz de feedback: Plataformas de pensamiento	68
Tabla 22. Desglose de periodos anuales 2016-2019 bajo asamblea de asociados	73
Tabla 23. Desglose de periodos anuales 2018-2020 bajo el periodo fiscal.....	74
Tabla 24. Personas de interés, entrevista semiestructurada	77
Tabla 25. Objetivo estratégico: Articulación de las competencias en la fuerza laboral en la región con la demanda empresarial actual y potencial	79

Tabla 26. Objetivo Estratégico: Ecosistema de innovación y sistemas de unión sectorial para incrementar competitividad.	81
Tabla 27. Objetivo estratégico: Impulsar la responsabilidad socio ambiental y modelos sostenibles como llave de competitividad y diversidad productiva y empresarial	83
Tabla 28. Objetivo estratégico: Gestión para el desarrollo de condiciones habilitantes de infraestructura física y tecnológica.....	86
Tabla 29. Objetivo estratégico: Fomento de ordenamiento territorial y de las relaciones urbano-rurales como base para la atracción de inversión y de desarrollo económico local responsable.	88
Tabla 30. Objetivo estratégico: Gestión para el fortalecimiento de políticas públicas a favor del clima de inversión interno y externo de RHN.	90
Tabla 31. Objetivo Estratégico: Gestión y fomento de atracción de inversión para la Región Huetar Norte.....	92
Tabla 32. Objetivo estratégico: Renovación, formación e impulso de nuevos liderazgos	94
Tabla 33. Objetivo estratégico: Fortalecimiento y diseño de plataformas de pensamiento, agrupación y colaboración sectorial y multidisciplinarias	96
Tabla 34. Objetivo estratégico: Impulso y crecimiento de sistemas de información que faciliten la toma de decisiones basadas en datos	99
Tabla 35. Plan de Acción Competitividad Productiva	101
Tabla 36. Plan de Acción Clima de Inversión	107
Tabla 37. Plan de Acción Gobernanza	113
Tabla 38. Probabilidad de ocurrencia	130
Tabla 39. Nivel de impacto del riesgo	131
Tabla 40. Evaluación de criticidad.....	131
Tabla 41. Escala de criticidad.....	131
Tabla 42. Matriz de factor de riesgo.....	132

Resumen ejecutivo

La Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte (ADEZN), conformada por una junta directiva y sus asociados de la región Huetar Norte (Upala, Guatuso, Los Chiles, San Carlos, Sarapiquí y Río Cuarto), se mantiene en un constante crecimiento, buscando beneficios para la región y un desarrollo económico que beneficie a todos habitantes del territorio. Es por esto que en el año 2020 se presentó un plan estratégico con un horizonte de cinco años.

Para cumplir con los objetivos del plan estratégico, es necesario disponer de un plan táctico que contribuya con la operacionalización de los ejes estratégicos ya formulados (competitividad productiva, clima de inversión y gobernanza). Por lo tanto, se plantea como problema de investigación la evaluación de cuales elementos debe contener el plan táctico para ADEZN con el fin de buscar la implementación óptima del plan estratégico existente.

El objetivo principal del presente proyecto es contribuir con la gestión de la Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte por medio de la formulación de los planes tácticos para los ejes estratégicos del plan de largo plazo de la organización. Desarrollando así estos mismos a través de una metodología que recolecta información empresarial interna y externa de la agencia a través de la implementación de entrevistas semiestructuradas y talleres de discusión, para formular los objetivos específicos e iniciativas/proyectos para los ejes estratégicos de competitividad productiva, clima de inversión y gobernanza.

Por lo tanto, se obtienen resultados que determinan como el plan estratégico se ajusta a las necesidades actuales de la agencia, lo cual lo fundamenta como una base sólida para el desarrollo del plan táctico planteado y como estos proyectos e iniciativas ya planteados son ideas fundamentales para el desarrollo de la agencia como tal.

Palabras claves:

Plan táctico, Agencia para el Desarrollo Económico, ejes estratégicos.

Abstract

The Economic Development Agency of the North Region (ADEZN) is formed by a directive board and its associates from the Huetar Norte region (Upala, Guatuso, Los Chiles, San Carlos, Sarapiquí y Río Cuarto). It keeps on a constant development looking for benefits for the region and an Economic development which brings a good place for the people in the zone. This is why in the year 2020 was presented a strategic plan with a horizon of five years through.

To achieve the objectives in the strategic plan, is necessary to have a tactic plan that brings help with the operative of the strategic axles already formulated (productive competitiveness, investment climate and governance). Therefore, the formulation of the research problem is based on the evaluation of which elements must be in the tactic plan for ADEZN with the main objective of looking for the optimum implementation of the existing strategic plan.

The main objective of the project is to contribute with the Economic Development Agency of the North Region gestion through the formulation of tactic plans for the strategic axles in a long term in the organization. Developing these through a methodology that collects intern and extern business information of the agency trough the implementation of semi-structured interviews and focus groups, to formulate specific objectives and initiatives/projects for the main topics that are productive competitiveness, investment climate and governance.

Finally, the results show how the strategic plan adjusts to the actual needs of the agency, which are grounded as a solid base for the development of the tactic plan and how these projects and initiatives that are already created, are fundamental ideas for the development of the agency as such.

Key words:

Tactic plan, Economic Development Agency, strategic axles

Introducción

La coordinación público-privada, la promoción e implementación de acciones, proyectos y programas estratégicos de desarrollo en Costa Rica de los diferentes actores de la economía local, se ve regulada por las siete agencias de desarrollo territorial que conforman la Red Nacional de Agencias de Desarrollo Económico Local (RENADEL), la cual, según CRUSA (2021), es un ente público no estatal que tiene como fin articular esfuerzos que permitan potenciar el avance económico en los territorios del país.

La Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte se encuentra en una posición de transición con respecto a algunos temas de interés del DEL, así como su grupo representativo. Para esta la planificación estratégica siempre se ha presentado mediante ejes específicos que se han desarrollado desde que se creó la Agencia en el 2001. Dichos ejes plantean objetivos e iniciativas que han variado durante los últimos veinte años, adaptándose a la situación del país en relación del DEL.

Es por lo cual que en el presente proyecto se pretende desarrollar y proponer un plan táctico para la Agencia de Desarrollo de la Zona Norte (ADEZN), que atiende a los ejes y objetivos del plan estratégico establecido para el plazo de 2022-2024. Este se encarga de responder a la pregunta de investigación que cuestiona cuales son los elementos que debe contener el plan táctico de la Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte para así implementar exitosamente el plan estratégico.

La propuesta del plan de acción (táctico) que se presenta en el proyecto, plantea acciones que impulsaran el desarrollo de cada uno de los objetivos ya establecidos, junto con un periodo sugerido en el cual se deben desarrollar para así optimizar el desarrollo de la Región Huetar Norte mediante la aplicación de estas.

Este trabajo se compone de seis capítulos. El primero de ellos es el planteamiento del problema; el segundo la revisión de la literatura; el tercero el marco metodológico; el cuarto el análisis de la situación actual; el quinto la propuesta, y, finalmente, el sexto capítulo con las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I. Planteamiento del problema

En el capítulo se desarrolla el marco referencial de la organización junto con antecedentes, misión y visión, entre otros puntos importantes de esta Agencia, así como la justificación del estudio, pregunta de investigación, objetivos generales y específicos y sus alcances y limitaciones.

1. Marco referencial

1.1 Antecedentes organizacionales

La Región Huetar Norte está conformada por los cantones de Upala, Guatuso, Los Chiles, San Carlos, Sarapiquí y Río Cuarto, así como algunos distritos de San Ramón. Estos cantones son atendidos por oficinas subregionales que cubren más de 722 mil hectáreas, según el INDER (2021).

La extensión territorial de la región es de 9.803 km². Esto representa un 18% del territorio de Costa Rica. Según el INEC (2021) la región tiene una población proyectada para el año 2021, total de 429.507 habitantes, lo cual representa un 8% de la población del país. La mayoría de los habitantes de la región se concentran en el cantón de San Carlos, seguido por Sarapiquí y Upala.

Ilustración 1. Área Geográfica Región Huetar Norte



Fuente: Elaboración propia.

Se dice que la Región Huetar Norte es una zona con grandes riquezas con respecto a recursos naturales de Costa Rica. Según Barrientos & Chaves (2008), esto favorece la zona en tanto el desarrollo de una importante oferta productiva agropecuaria que está dirigida al mercado local y la exportación, así como al desarrollo de la actividad turística.

Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería (2020), las actividades económicas más destacadas de la región son las agrícolas, pecuarias, forestales y de conservación. Con respecto a la actividad agrícola se destaca la producción y rendimiento de hortalizas, granos básicos, raíces y tubérculos, y frutas (piña, caña de azúcar y cítricos en su mayoría). Por otro lado, con respecto a la actividad pecuaria, la más desarrollada es la ganadería de leche cuyo destino de producción es el mercado nacional, seguido por la ganadería doble propósito, además del enfoque en aves, pollo, cerdo y cabras.

En la siguiente tabla se muestran las actividades agropecuarias y forestales de la región según información del Ministerio de Agricultura y Ganadería (2020) en el VI Censo Nacional Agropecuario (2014):

Tabla 1. Actividades agropecuarias y forestales de la Región Huetar Norte

Actividad agropecuaria y forestal	Uso actual (Ha)	Capacidad de uso del suelo (Ha)
Agrícola	80.875	88.102
Pecuario	244.398	334.831
Forestal	114.789	552.914
Conservación	16.712	31.148
Total	456.774	1.006.995

Fuente: Elaboración propia, con base en SEPSA, con información del VI Censo Nacional Agropecuario (2014) y Dirección Regional Huetar Norte-MAG (2007).

El turismo forma una parte muy importante de la zona ya que existe un gran desarrollo alrededor del Volcán Arenal, donde se encuentran los parques nacionales Arenal y Juan Castro Blanco. Además de esto, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (2020), expone que el turismo rural se desarrolla en la parte norte de la zona, principalmente en las comunidades de Boca Tapada, Boca Río San Carlos, El Ojoche y El Palmar. Las zonas son altamente visitadas por más de 30.000 turistas, principalmente de la unión europea.

La Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte (ADEZN), creada en marzo del 2001, es una asociación que busca el desarrollo económico local de la Región

Huetar Norte de Costa Rica, específicamente los cantones de Upala, Guatuso, Los Chiles, San Carlos, Sarapiquí y Río Cuarto. Esta busca impulsar la generación de empleo de calidad junto con la Cámara de Comercio, Industria y Turismo, los diputados de la Zona Norte ante el Congreso de la República, el jerarca de la Iglesia Católica, la Municipalidad de San Carlos, el Movimiento Comunal de Asociaciones de Desarrollo, el Sector Agropecuario, Instituciones públicas como el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el gremio profesional de ingenieros Agrónomos y Forestales, el Instituto Tecnológico de Costa Rica, la Universidad Técnica Nacional, las Cooperativas y empresarios de la zona, entre otros.

La ADEZN se constituyó con una asamblea de 40 asociados fundadores que eligen por un periodo de dos años una Junta Directiva integrada por siete representantes de diferentes sectores. Dicha asamblea se constituye por invitación abierta y participan asociados fundadores y nuevos asociados e invitados.

Aparte de esto, la ADEZN se financia bajo el esquema de aportes de recursos humanos y materiales provenientes de instituciones públicas, empresas cooperativas, municipalidad, empresa privada, universidad y asociaciones comunales, empresariales y gremiales que contribuyen.

1.1.1 Naturaleza

El Desarrollo Económico Local (DEL) de una zona en específico, también relacionado como un desarrollo económico territorial, lo interpreta Albuquerque (2004), como un proceso reactivador de economía de la sociedad local, que además brinda dinamismo a través del uso de recursos de la zona. Todo esto en relación con el desarrollo económico, la creación de empleos y mejora de calidad de vida de la zona.

Aguilar Calderón (2019) expone que la naturaleza de una agencia de desarrollo económico local (ADEL) se entiende por ser una entidad pública de carácter no estatal sin fines de lucro pero que gestiona en carácter de derecho privado. Suelen estar integradas por entidades públicas y privadas, ya sea municipios, instituciones gubernamentales o del sector productivo, entre otros.

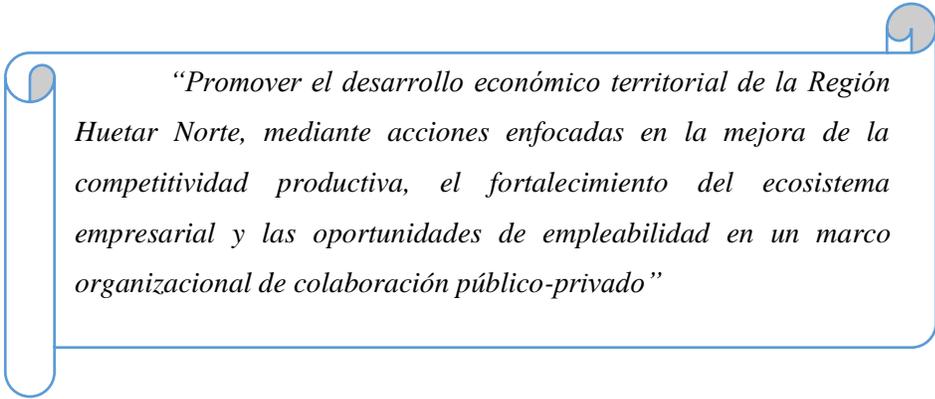
El mismo autor argumenta que algunos elementos que caracterizan la naturaleza de una agencia de desarrollo son:

- ✓ Autonomía legal y administrativa.
- ✓ Presupuesto suficiente y sostenible.
- ✓ Equipo de gestión sólido, con talento, vocación y liderazgo.
- ✓ Diálogo institucionalizado.
- ✓ Colaboración público-privada.
- ✓ Ente posicionado, dador de representatividad, creíble y transparente.
- ✓ Toma de decisiones por consenso.
- ✓ Compromiso con los actores locales y su liderazgo.
- ✓ Contar con una estrategia para la valoración del potencial endógeno, la integración productiva y la diversificación económica.
- ✓ Promueve programas y proyectos estratégicos que trascienden las competencias y posibilidades particulares de cada uno de los actores territoriales socios del proceso (no sustituye a nadie, potencia lo existente).
- ✓ Ente articulador que identifica necesidades y proyecta acciones de manera conjunta.

1.1.2 Misión

La misión actual que posee ADEZN se presenta en la siguiente ilustración:

Ilustración 2. Misión de la ADEZN

A decorative callout box with a blue border and rounded corners, containing the mission statement of ADEZN. The text is italicized and centered within the box.

“Promover el desarrollo económico territorial de la Región Huetar Norte, mediante acciones enfocadas en la mejora de la competitividad productiva, el fortalecimiento del ecosistema empresarial y las oportunidades de empleabilidad en un marco organizacional de colaboración público-privado”

Fuente: ADEZN (2020).

1.1.3 Visión

Para una destacada visión, ADEZN presenta la misma en la siguiente ilustración:

Ilustración 3. Visión de la ADEZN

“Ser la plataforma para el análisis, diálogo y propuesta para el impulso de una estrategia de desarrollo económico territorial para la Región Huetar Norte, donde la Agencia se consolide como una voz de guía en el territorio y entre los distintos actores que lo conforman”

Fuente: ADEZN (2020).

1.1.4 Logotipo

En la siguiente ilustración se presenta el logotipo actual que posee ADEZN:

Ilustración 4. Logotipo de la ADEZN



Fuente: ADEZN (2018).

1.1.5 Estructura organizacional

La estructura organizacional actual que posee ADEZN se presenta a continuación:

Ilustración 5. Estructura Organizacional de la Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte



Fuente: Hernández González (2020)

1.2 Antecedentes del estudio

La Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte ha tenido distintos planes estratégicos desde el año 2013, estos se han actualizado dependiendo del cumplimiento de los objetivos y las necesidades que presente la región en la materia relacionada con el quehacer de la Agencia.

Actualmente existe un plan estratégico vigente para el periodo 2020-2025 que posee como objetivo fundamental orientar la acción local en procura de alcanzar mayores niveles de desarrollo económico en el territorio. Este asemeja una guía orientativa de acciones, donde el actor principal es la ADEZN.

En el estudio actual se enfocan tres ejes estratégicos, los cuales son competitividad productiva, clima de inversión y gobernanza, en los cuales han propuesto y planteado diferentes modificaciones en cuanto a sus objetivos específicos e iniciativas/proyectos a trabajar.

No obstante, aunque se abarcarán los tres ejes, se tratará de dar un mayor enfoque al eje de gobernanza, ya que es el que la Agencia busca impulsar, en función de que se considera que ha sido el eje con los menores esfuerzos de operacionalización en el pasado, dadas las condiciones limitantes de recursos en que suele operar la Agencia.

2. Justificación del estudio

La Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte cuenta con un plan estratégico formulado para el periodo 2020-2025. Este se enfoca primordialmente en tres ejes, los cuales son competitividad productiva, clima de inversión y gobernanza.

Se toma la decisión de formular un plan táctico para dichos ejes, donde se establezcan los pasos específicos necesarios para implementar el plan estratégico ya existente. Justo como menciona Sy Corvo (2021), se conoce que los planes tácticos son una extensión de la planeación estratégica, además de incluir acciones específicas que describen lo que la organización necesita realizar con base en la prioridad para llevar a cabo esas tareas.

Al ser una Agencia con una fuerte unión de esfuerzos y voluntades, se cree que contar con planes tácticos para los ejes estratégicos es fundamental para contribuir al alcance de los objetivos de la Agencia.

Con respecto al primer eje, competitividad productiva, se consideran proyectos claves el impulso de las competencias de la fuerza laboral local, el ecosistema de innovación, y los sistemas de unión sectorial relacionados con los clústeres y la responsabilidad socio ambiental y los modelos sostenibles. Este eje ha sido medianamente impulsado a lo largo de la gestión de la Agencia, en buena medida porque se requieren fondos o la participación decidida de instituciones u oenegés para generar programas o acciones concretas que impacten el eje, y esto no siempre ha sido posible de conseguir. Un plan táctico puede facilitar la identificación de aliados estratégicos claves para los proyectos definidos, así como establecer los mecanismos de gestión e incidencia para la consecución de recursos.

El eje estratégico de clima de inversión se enfoca en condiciones habilitantes para la inversión productiva en el territorio, tales como la conectividad aérea, puesto fronterizo y proyectos a largo plazo, especialmente de infraestructura de apoyo al sector productivo. Además, son relevantes el ordenamiento territorial y las relaciones urbano-rurales en búsqueda de empresas que salgan de la GAM y opten por invertir en la zona norte como localización.

También se relaciona con las políticas públicas y la atracción de inversión extranjera para la zona. Este eje ha sido el más desarrollado por medio de la gestión de la Agencia, pues los recursos para la implementación de los proyectos vienen del sector público, y la contribución de la Agencia se ha caracterizado por la identificación y priorización de los proyectos, y proveer el espacio de articulación para la formulación, validación e implementación del proyecto, además con un fuerte aporte en la fiscalización y el seguimiento de las obras.

El aporte ha sido menor en temas claves como políticas públicas, por ejemplo, en donde la Agencia tiene mucho por ofrecer, y un plan táctico puede contribuir y mucho para que la Agencia realice aún mayores y mejores contribuciones en este eje.

Con respecto al eje estratégico gobernanza, en este destacan iniciativas como renovar y formar nuevos liderazgos, fortalecer las plataformas sectoriales y multidisciplinarias e impulsar los sistemas de información, así como la gestión de la comunicación de la Agencia. Ahora además se suma la naciente Red Nacional de Agentes de Desarrollo Económico Local (RENADEL), cuya gestación ocurre por motivación de la Agencia. De esta manera, este eje puede ser el que beneficie en mayor medida a la Agencia

al disponer de un plan táctico, en vista de que permitirá la propuesta o reactivación de estructuras, tipo comisiones, consejos o comités de trabajo, para el impulso de temas fundamentales de la Agencia, como la obtención de recursos para su funcionamiento.

3. Problema de investigación

¿Cómo debe formularse el plan táctico de la Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte en aras de una implementación exitosa de su plan estratégico?

4. Objetivos del estudio

- **Objetivo general**

Contribuir con la gestión de la Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte por medio de la formulación del plan táctico para los ejes estratégicos del plan de largo plazo de la organización.

- **Objetivos específicos**

1. Identificar por medio de mecanismos colaborativos las iniciativas para cada uno de los ejes estratégicos del plan de largo plazo de la Agencia.
2. Generar los planes de acción para la implementación de los ejes estratégicos de la Agencia, considerando los aportes que puedan realizar los agentes vinculados a los esfuerzos de la Agencia.
3. Proponer los mecanismos organizacionales para la ejecución de los planes tácticos que consideren las especiales condiciones de la Agencia como ente de interés público, pero de derecho privado y basado en la suma de esfuerzos.

5. Alcances

El alcance de este trabajo se denomina de tipo descriptivo, por lo tanto, el manejo de la información se presenta a través de herramientas creadas para el desarrollo de planes tácticos, así como la herramienta proporcionada por el tutor para el desarrollo del plan estratégico, en aquellos aspectos aplicables a la planificación táctica. Además de esto, el alcance se limita a los ejes estratégicos de competitividad productiva, clima de inversión y gobernanza.

6. Limitaciones

La primera limitante presentada fue el tiempo, ya que para realizar el amplio estudio y desarrollo del plan táctico se contó con cuatro meses, lo que limitó la profundidad del trabajo de campo y las propuestas formuladas, más el tiempo logró alcanzar los objetivos.

Por otro lado, debido a la emergencia COVID-19 y las regulaciones establecidas por el gobierno, la obtención de información suele ser menos enriquecedora que en entornos con alta presencialidad y sin restricciones para la interacción personal. De tal forma que algunas propuestas del plan táctico pueden haberse elaborado con información parcial, principalmente porque la falta de recursos en la Agencia limita la documentación existente sobre temas y proyectos claves.

Capítulo II. Revisión de la literatura

El capítulo se conforma por los aspectos teóricos y técnicos que sustentan el proyecto mediante la definición y contextualización de los términos claves. Iniciando con términos generales y sustentables sobre la estrategia empresarial y como esta se divide en la administración estratégica y táctica.

1. Desarrollo y agentes del desarrollo económico local

En el presente apartado se amplían conceptos clave sobre el desarrollo y agentes del desarrollo económico local, tales como el territorio, desarrollo territorial y sus dimensiones, así como los tipos de agencias y su relación con el tema.

1.1 Territorio

En el momento de hablar sobre el concepto de territorio, se debe tener claro que no solo se hace referencia al espacio geográfico en el que se dan actividades económicas sociales. Para Albuquerque & Pérez Rozzi (2013), el territorio es:

El conjunto de actores y agentes que lo habitan, con su organización social y política, su cultura e instituciones, así como el medio físico o medioambiente de este. Se trata de un sujeto fundamental del desarrollo, al incorporar las distintas dimensiones de éste, es decir, el desarrollo institucional, cultural y político, el desarrollo económico, el desarrollo sustentable ambientalmente, y el desarrollo social y humano (p.2).

Badilla Méndez (2019), recalca que en el territorio se pueden encontrar elementos fundamentales y clave, tales como la cultura y sociedad, el talento humano, las empresas (pymes) de la zona, condiciones físico-geográfica del mismo territorio y las infraestructuras disponibles.

1.2 Desarrollo territorial

Albuquerque et al. (2008), mencionan que el desarrollo territorial se presenta a través del desarrollo humano y social, desarrollo económico, desarrollo cultural-institucional y desarrollo sustentable. Esta toma como enfoque la unidad de actuación del territorio y no justamente de la empresa o sector. Por lo tanto, se exponen tres temas decisivos del desarrollo:

- Introducción de innovaciones en los sistemas productivos locales.
- Diseño de programas de formación de recursos humanos según las necesidades de cada contexto local.
- Referencia concreta a las características y oportunidades relacionadas al medioambiente y patrimonio cultural local como activos importantes de desarrollo.

Para Albuquerque & Pérez Rozzi (2013), el desarrollo territorial se califica como una estrategia que es impulsada por el gobierno en colaboración con actores clave de la

zona. Algunos como empresarios, centros de capacitación y asistencia técnica, finqueros, entidades financieras, asociaciones civiles, etc.

Asimismo, los autores mencionados en el párrafo anterior exponen que “el enfoque territorial se diferencia claramente de la mirada sectorial sobre la realidad, dotándose de una visión sistémica, esto es, que integra las diferentes dimensiones del desarrollo en un determinado ámbito territorial específico” (p.1).

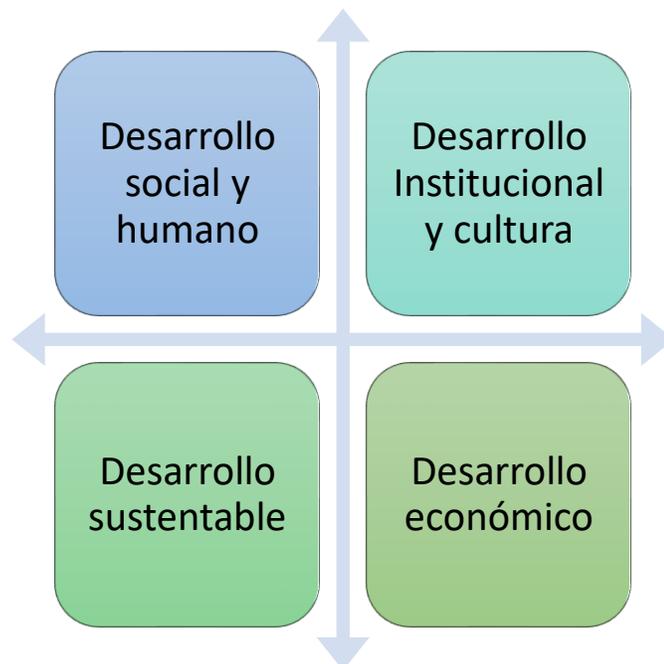
Meyer-Stamer (2006) presenta el hexágono de los elementos que determinan el desarrollo económico de una zona específica:

- Gobernabilidad
- Desarrollo Sostenible
- Sinergia y focalización de políticas
- Factores de localización
- Grupos meta
- Administración de procesos

1.2.1 Dimensiones del desarrollo territorial

El desarrollo territorial, como se menciona anteriormente, está compuesto por diferentes dimensiones de desarrollo, tal y como se presentan en el siguiente gráfico.

Ilustración 6. Dimensiones del desarrollo territorial



Fuente: Elaboración propia, con base en Albuquerque & Pérez (2013).

Con base en el gráfico propuesto por Albuquerque & Pérez Rozzi (2013), se detallan los puntos principales de las cuatro dimensiones del desarrollo territorial.

a) Desarrollo humano

- Mejora de la educación, formación, nutrición y salud
- Distribución de ingresos para fomentar la inclusión social y el mercado interno
- Calidad en relaciones de trabajo
- Fortalecimiento del papel de la mujer dentro de la sociedad
- Desarrollo de economía social y solidaria

b) Desarrollo institucional y cultural

- Movilización y participación ciudadana
- Fortalecimiento de los gobiernos de la zona
- Coordinación de instituciones públicas y cooperación público-privada.
- Aumento de redes, capital social-territorial
- Fomento de una cultura más solidaria y creativa

c) Desarrollo sustentable

- Mayor valor del patrimonio natural y cultural de la zona como activos de desarrollo
- Energías renovables
- Uso eficiente de recursos (agua, energía y materiales)
- Producción ecológica y mayor alcance de la producción ecoeficiente
- Fomento de producción local y de consumo sostenible

d) Desarrollo económico

- Diversificación y aumento de calidad productiva en el territorio
- Infraestructura básica para el desarrollo territorial
- Apoyo a los Pymes y cooperativas locales
- Sector financiero especializado territorialmente
- Sistema fiscal y marco jurídico y regulatorio
- Sistemas territoriales de innovación

1.3 Desarrollo Económico Local

Para ampliar mayormente la dimensión del desarrollo económico se debe hablar sobre el desarrollo económico local, el cual Alburquerque et al. (2008), lo definen como un proceso de desarrollo participativo. Este fomenta acuerdos manejados entre actores públicos y privados en un territorio específico. De tal forma que existe un aprovechamiento de los recursos y ventajas competitivas locales en común puestas en práctica en la zona.

De parte de la globalización, el desarrollo económico local posee el objetivo de estimar actividades económicas que beneficien a los ciudadanos a través de la creación de empleo y el aumento de ingresos.

1.4 Las agencias y los institutos municipales de desarrollo local

Villar (2007), menciona sobre las agencias de desarrollo local (ADEL) y los institutos municipales que poseen la misión de implementar política de tipo económico, además que son algunas de las instituciones de alta importancia creadas por los municipios para el estímulo de la economía local y el apoyo a diferentes entidades de la zona.

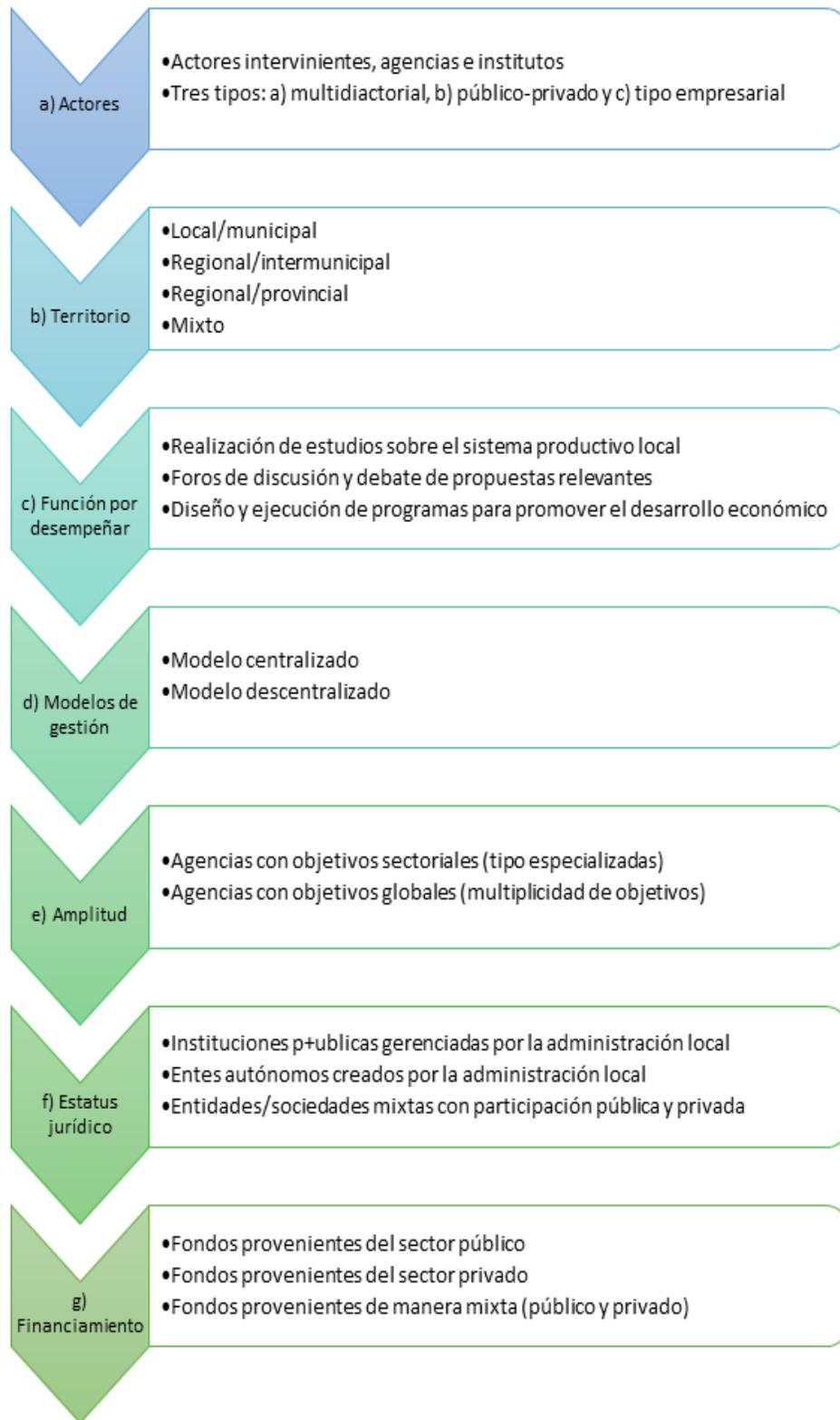
El mismo autor agrega que a pesar de que son dos tipos de instituciones, sus objetivos, ideas, funcionalidad e incluso, su lógica tiende a ser similares (aunque no iguales). Por lo tanto, son un mismo tipo de política implementada a diferentes instituciones, en este caso, las agencias y los institutos municipales.

La Agencia de Desarrollo Local (ADEL) convierte en el instrumento apropiado para poner en valor las políticas necesarias para darle contenido al proceso de desarrollo económico local. Desde esta perspectiva, podemos comenzar a definir a la Agencia como una organización que tiene la misión de diseñar e implementar una estrategia territorial específica, construir una agenda de la problemática territorial regional y buscar soluciones en un marco de complementariedad y compromiso público-privado (Saltarelli & Costamagna, 2004, p. 83).

1.4.1 Tipos de agencias e institutos de desarrollo

Según Villar (2007), estos organismos se pueden clasificar según diferentes dimensiones, las cuales son:

Ilustración 7. Tipos de agencias e institutos en desarrollo



Fuente: Elaboración propia, con base en Villar (2007).

2. Administración estratégica y táctica

A continuación, se mencionan conceptos fundamentales relacionados con la administración estratégica y táctica. Entre estos la estrategia empresarial que llega de la mano con la administración estratégica, además de sus etapas y tipos de estrategias y conceptos que introducen el proceso de planeación táctica.

1.5 Estrategia Empresarial

Fernández Lorenzo (2012), presenta la estrategia empresarial como la forma en la que la empresa o institución despliega sus principales recursos y esfuerzos para lograr sus objetivos, asimismo, infiere que es un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos planteados por la empresa. Por ende, la empresa se mantiene en un aire de ventaja competitiva a través de la estrategia.

El mismo autor recalca que la estrategia se compone de elementos externos e internos. Externamente son los medios por los cuales la empresa resulta efectiva, los grupos y segmentos de mercado y clientes o servicios/productos por ofrecer. Internamente como es esperado, se envuelve en los componentes clave de toda empresa, como las personas, departamentos, actividades por organizar para establecer y mantener la ventaja competitiva.

Tarziján (2018), basándose en menciones de severos autores, concuerda que la estrategia se considera como la forma para encontrar la respuesta a dos preguntas por realizar aquellas personas que dirigen la empresa u organización: “¿Cuál es nuestro negocio? Y ¿Cuál debiese ser nuestro negocio? De esta forma las empresas reconocen su posición actual y lo que harán para definir el futuro de la compañía”

1.5.1 Administración Estratégica

David (2013), define la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones. Principalmente enfocada en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, todo esto para lograr el éxito de una organización, empresa o sistema en el que se desee aplicar.

Además de esto Chiavenato & Sapiro (2017) infieren que el principal objetivo de la administración estratégica es producir ventaja competitiva sostenible para el negocio de la organización.

Los autores Thompson et al. (2013), exponen que el proceso de administrar estratégicamente consiste en cinco fases que se relacionan e integran una con otra. Estas son:

1. Desarrollar una visión estratégica del futuro de la empresa, una misión relacionada con el propósito actual y los valores esenciales por los que se rige la visión y misión.
2. Establecer los objetivos que conviertan la visión y misión en metas y resultados en patrones que midan el desempeño de la empresa.
3. Formular una estrategia que alcance los objetivos para llevar a la empresa a lo largo del curso estratégico elegido por la administración.
4. Iniciar la ejecución de la estrategia elegida para así convertirla en un plan estratégico de acciones. Todo orientado a las operaciones que harán que las cosas sucedan.
5. Vigilar el desarrollo, evaluar el desempeño e iniciar con los ajustes correctivos necesarios, en relación con lo sucedido realmente en el paso cuatro. Esto dirige a la empresa a cambios, nuevas ideas y oportunidades.

1.5.2 Etapas de la planeación estratégica

Para el autor Bernal Payares (2018), el proceso de planeación estratégica implica tres fases, la formulación de la estrategia, la implantación y la evaluación de la estrategia. Este expone que en la etapa de formulación se establece la misión, visión, los objetivos y la estrategia a seguir por la empresa, junto con acciones que tomara la compañía en su modelo de negocio. Seguido de la formulación, se presenta el proceso de implementación o implantación, diseño de políticas, una estructura organizacional, la asignación de recursos y personas relacionadas con la ejecución del proyecto. Por último, se presenta la evaluación, la cual estudia si la estrategia tuvo un comportamiento adecuado o no. Y en caso de un resultado negativo, se debe modificar las etapas anteriores para adecuarlas a las circunstancias anteriores.

Por otro lado, el autor Rodríguez Mansilla (2013) expone que la planeación estratégica puede ser “engañosamente sencilla”. Ya que no solo analiza la situación actual, sino también la que se espera para el futuro, además de determinar la dirección de la empresa y desarrollar los medios para lograr la misión. A pesar de esto, es un proceso complejo que requiere un enfoque sistemático, de esta manera se identifican y analizan

factores externos de la empresa y su forma de enfrentarlos con las capacidades que posee la organización.

Para David (2013), el proceso de planeación estratégica consta de tres etapas fundamentales, la formulación, implementación y evaluación.

1. Formulación

La formulación es la primer etapa y David (2013) dice que: “implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir” (p.6).

Para desarrollar esta etapa se inicia con unas herramientas específicas para la recolección y el análisis de la información de manera óptima. Algunas de estas herramientas son:

- Lienzo estratégico
- Matriz de perfil competitivo
- Análisis PESTEL
- Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter
- Matriz de Evaluación de Factores externos e internos
- Análisis de la cadena de valor
- Análisis Causa-Efecto
- Mapa estratégico
- Matriz MECA
- Matriz FODA
- Matriz PEYEA

2. Implementación

La implementación como segunda etapa de la planeación estratégica se entiende gracias a David (2013) de la siguiente manera:

Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que

apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional (pág. 6).

Además, en esta etapa debe existir una alta participación de todos los involucrados en el proyecto, una vez determinadas quienes serán en la planificación, se busca involucrar a los mismos en esta.

3. Evaluación

La evaluación es la etapa final de la planeación estratégica. En esta se logra saber si las estrategias empleadas funcionan o no y a través de esta etapa se logra obtener esta información, justo como lo describe David (2013). El mismo agrega que consta de tres actividades fundamentales: “1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas” (p. 6).

Esta etapa es esencial en el desarrollo del proyecto, con esta se da una finalización óptima y se descubre si se puede alcanzar los objetivos estratégicos propuestos. Cada empresa que desee implementar un plan estratégico debe ser consiente que estos son complejos y algunas veces difícil de predecir debido a múltiples factores externos e internos.

1.5.3 Tipos de estrategias

Según el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2018) y David (2013), existen estrategias alternativas que la empresa puede aplicar, las cuales son:

1. Estrategias de integración

Existen tres tipos de estrategias de integración mencionadas por el segundo autor. Primeramente, la integración hacia adelante implica obtener un mayor control sobre los distribuidores o vendedores al detalle. Los sitios web se comportan como un buen ejemplo para este tipo de integración.

La integración hacia atrás es el segundo tipo, en esta el fabricante y los vendedores a detalle compran los insumos necesarios a sus proveedores, para así tener un mayor control sobre los proveedores.

Por otro lado, la integración horizontal busca apropiarse y tener un mayor control sobre los competidores de la empresa. Esta tendencia tiende a ser usada en la estrategia moderna.

Para el IICA (2018), las estrategias de integración buscan disminuir amenazas y aprovechan oportunidades que se presentan en el exterior, por lo tanto, su poder de negociación incrementa ante los proveedores, distribuidores y competidores. Además de esto, se presentan las estrategias de integración vertical que orientan a la empresa a obtener la propiedad o tomar el control sobre acopiadores, distribuidores o intermediarios que venden los productos a minoristas.

Las estrategias de integración horizontal se presentan para controlar o adquirir una empresa por parte de otra de un mismo rubro que se dirige al mismo mercado. Las estrategias de coordinación contractual consisten en contratos de compra y venta entre dos o más organizaciones basándose en ciertas condiciones.

2. Estrategias intensivas

Para David (2013), las estrategias intensivas se ven divididas en tres, al igual que las estrategias de orientación. La primera es la penetración de mercado, busca una participación más amplia de mercado en los productos o servicios de la empresa intensificando el uso de marketing. Esta es altamente utilizada.

El desarrollo de mercado introduce los productos o servicios actuales en áreas geográficas nuevas donde no estaban posicionados y existe un auge de demanda para estos. Por último, el desarrollo de producto busca aumentar las ventas mediante la mejora continua o modificación de los productos o servicios ofrecidos previamente. Este tiende a producir grandes gastos en la empresa con tal de desarrollar un producto eficaz y vaya de la mano del consumidor.

Es así como el IICA (2018) denomina las estrategias intensivas como la forma de exigir esfuerzos intensos para mejorar la posición competitiva de la empresa. Este detalla mas mismas tres maneras de desarrollarlo que el autor anterior, la penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados.

3. Estrategias de diversificación

Para IICA (2018) expone que existen las estrategias de diversificación concéntrica, que busca una adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, para consumidores actuales o nuevos; la diversificación horizontal, que implica la adición de

productos o servicios nuevos pero no relacionados, para los clientes actuales; y la diversificación de conglomerados que busca una estrategia que referencia a la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para nuevos consumidores.

Las estrategias de diversificación tienden a estar relacionadas o no relacionadas. Existe una relación cuando hay valor competitivo entre las actividades de la cadena de valor. Por otro lado, no se relacionan cuando las cadenas de valor son totalmente diferentes que imposibilita una relación competitiva valiosa en sus actividades (David, 2013).

Se puede crear una valiosa relación una vez que la empresa transfiere habilidades o conocimientos prácticos, para así combinar las actividades en una sola operación reduciendo costos.

4. Estrategias defensivas

Por último, David (2013) menciona las estrategias defensivas, estas buscan un recorte de gastos, la desinversión o la liquidación. El recorte de gastos tiende a darse cuando la empresa necesita una reestructuración de costos y activos para revertir el descenso de sus ventas y utilidades. Durante el recorte de gastos se trabaja con recursos limitados y la presión de parte de los accionistas, colaboradores y medios de comunicación aumenta. La desinversión se aplica cuando se vende una división o una parte de la empresa como estrategia. De esta forma se recauda capital necesario para realizar inversiones que van a favorecer estratégicamente a la empresa.

La liquidación tiende a darse en el momento que se venden todos los activos que posee la compañía en su valor tangible. Se tiende a ver la liquidación como el reconocimiento del fracaso, ya que es una estrategia que se toma cuando la empresa deja de operar debido a diferentes situaciones. Esta suele venir con grandes pérdidas de suma de dinero.

1.5.4 Ejes estratégicos

Para Hernández & Palacio Méndez (2015), los ejes estratégicos en el desarrollo de un plan estratégico son las líneas y decisiones fundamentales para formular con eficacia el futuro de la empresa a través de dicho plan. En la práctica, los ejes son una estrategia para cumplir los objetivos establecidos por la empresa.

Por otro lado, Antón (2006) expone que: “aprovechan las oportunidades, neutralizan las amenazas, potencian las fortalezas y superan las debilidades. Señalan los caminos a

seguir en cada área estratégica, para responder a las exigencias del entorno y ubicar al caserío en una relación competitiva para el futuro” (p. 53).

1.5.5 Objetivos estratégicos

Para el autor David (2013), en las organizaciones se desarrollan dichos objetivos para encontrar una mayor participación en el mercado, los cuales brindan un menor tiempo en la entrega que las otras empresas o desarrollo de productos, disminuye costos, aumenta el liderazgo en el área de las tecnologías digitales, entre otros.

Por otro lado, los objetivos estratégicos son: “elementos críticos para el éxito de la planeación estratégica o de todo el plan o proyecto. Cuando cubren la organización y sus unidades de negocios como un sistema global también se conocen como objetivos organizacionales o corporativos” (Chiavenato & Sapiro, 2017, p. 182). Además de esto, exponen que muchas veces las decisiones que giren entorno a los objetivos estratégicos son responsabilidad de alta gerencia, pero se puede incorporar al resto de la organización para que exista una participación incluyente.

1.5.6 Indicadores estratégicos

Una vez planteados los objetivos estratégicos, es necesario plantear los indicadores estratégicos que se rigen uno por uno bajo dichos objetivos. Según la herramienta de Rodríguez Barquero (2021), cada uno de estos carga con un porcentaje de peso y de esta forma se define el riesgo estratégico.

En la herramienta, a cada objetivo se le asignan los indicadores necesarios, tales como el nombre, persona o grupo responsable y una forma de cálculo, seguido por la meta y el plazo de cinco años en el que se van a dividir el progreso de cumplimiento de este. Seguidamente se ejemplifica con una tabla:

Tabla 2. Indicadores estratégicos

#	Objetivo	Peso (%)	Riesgo estratégico	Indicador	Progresión de cumplimiento

				Nombre	Responsable	Forma de cálculo	Meta	Año	Alcance
1									
2									
3									

Fuente: Elaboración propia, con base en Rodríguez Barquero (2021)

1.5.7 Riesgos estratégicos

Según el artículo de Keating (2008) para la revista Harvard Deusto Business Review, los riesgos estratégicos se presentan gracias a la práctica de algunas empresas sobre la gestión del riesgo empresarial, donde este trata de integrar las técnicas disponibles de gestión de riesgos. Mas exponen que la mayoría de las organizaciones aún no han abordado sistemáticamente los riesgos que suponen una o varias causas graves que pueden reducir el valor de las estrategias planteadas en un proyecto. Por lo tanto, los riesgos estratégicos se presentan mediante siete tipos:

1. Reducción extrema de los márgenes del sector: Se recomienda modificar la ratio competencia/colaboración entre las empresas relevantes.
2. Cambios en la tecnología: Es bueno de parte de las empresas en apostar mayormente a sistemas tecnológicos que garanticen permanencia.
3. Erosión de la marca: Es necesario redefinir el alcance de la inversión de la marca, no solamente en el área de marketing, pero también en el servicio y calidad del producto/servicio.
4. Competidores fuera de serie: Definidos como un cambio rápido del modelo de negocio, de esta forma existe una brecha entre la propuesta de valor de este competidor y así se concentra mayormente en el nicho establecido.
5. Cambios en las prioridades del cliente: Esta puede perder valor una vez que se minimizan trabajando de forma continua en la exploración de la tendencia de las necesidades de los clientes y se experimenta de una forma barata y rápida.
6. Fracaso del nuevo proyecto: Mediante el uso de “frecuencia inteligente”, el desarrollo paralelo de múltiples opciones y utilizando el método “stepping” son formas de crear protección en un nuevo proyecto para evitar el fracaso.

7. Estancamiento de mercado: Una contramedida efectiva ante esto es innovar la demanda, ayudando a los clientes mediante el asesoramiento en la mejora de su rentabilidad y reducción de costos.

Por otro lado, en la plantilla confeccionada por Rodríguez Barquero (2021), en un apartado específico de la formulación de objetivos estratégicos se puede ver como un riesgo se determina bajo su probabilidad de ocurrencia, los factores de riesgo y un plan de mitigación. Por otro lado, en el mismo apartado contempla el impacto y su nivel, además de los factores de impacto y su plan de contingencia. Un ejemplo de lo mencionado es la siguiente tabla ilustrativa:

Tabla 3. Riesgos estratégicos

Riesgo		Impacto	
Probabilidad de ocurrencia		Nivel de impacto	
Factores de riesgo	Plan de mitigación	Factores de impacto	Plan de contingencia

Fuente: Elaboración propia, con base en Rodríguez Barquero (2021)

1.6 Niveles de la planeación

Para el autor Ambrósio (2000) existen tres niveles de planeación. La planeación estratégica, planeación táctica y planeación operacional. Cada uno de estos tipos poseen planes referentes específicos, así como sus respectivos alcances.

Ilustración 8. Los tres niveles de la planeación



Fuente: Elaboración propia, con base en Ambrosio (2000).

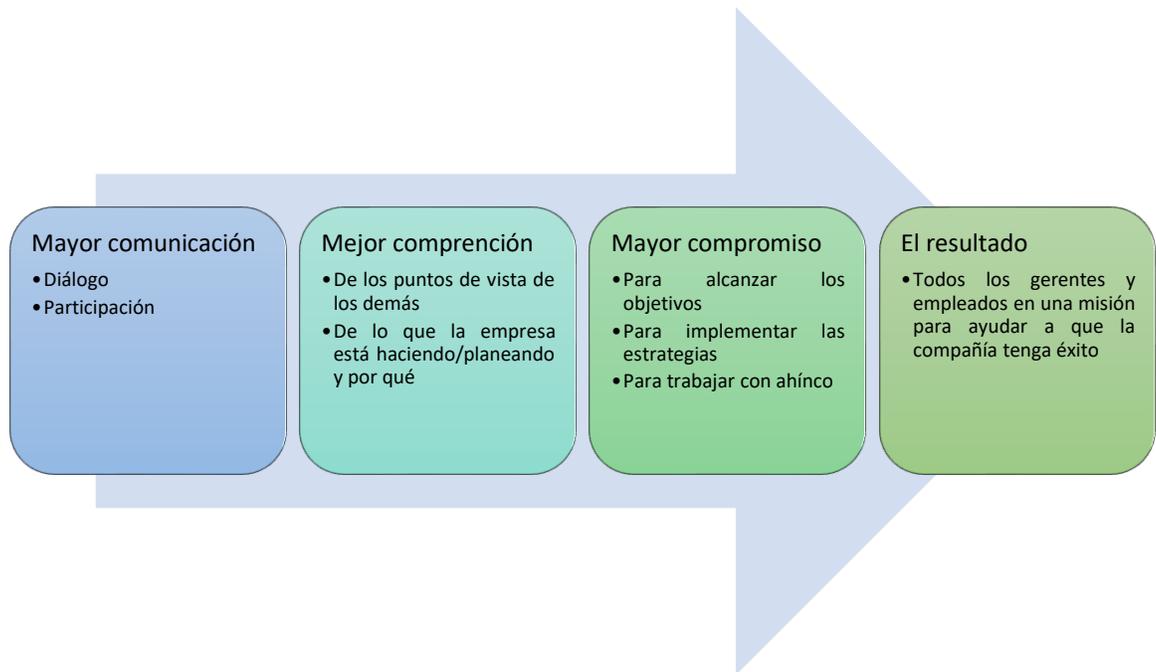
Por lo tanto, para el desarrollo del proyecto es necesario abarcar teóricamente sobre los tres tipos de planeación mostrados en la ilustración anterior.

1.6.1 Nivel estratégico

Para el autor David (2013), la planeación estratégica se conoce como un sinónimo de la administración estratégica, más la primera mencionada usualmente hace referencia al mundo de los negocios y la última en el campo académico. En algún momento se creía que la planeación estratégica era la mayor solución a los problemas corporativos, ha tenido altos y bajos, aunque en la actualidad es un proceso de practica altamente utilizado.

Las empresas que llevan a cabo un plan estratégico se ven beneficiadas en muchos aspectos, ya sea mayor comunicación, mejor comprensión, mayor compromiso y un buen resultado al aplicar todas estas. En la siguiente ilustración se puede ver los mismos beneficios con detalle:

Ilustración 9. Beneficios de una empresa que lleva a cabo un plan estratégico



Fuente: Elaboración propia, con base en David (2013).

1.6.2 Nivel táctico

Alvarado et al. (2016), exponen que “la planeación táctica se encarga del conjunto de acciones y métodos que se requieren para alcanzar los objetivos planteados, es decir los planes de acción con metas establecidas” (párr. 7). Por lo que se entiende que esta es una extensión de la planeación estratégica.

Para Luna González (2014), la planeación táctica “se determina en los mandos medios de la empresa que, dependiendo de su tamaño, pueden ser gerencias o departamentos, tomando como base la planeación estratégica. Se establece generalmente a corto y mediano plazo” (p. 62).

Por otro lado, Rivera et al. (2020), mencionan que los planes tácticos son a mediano plazo o en un tiempo determinado, donde se describen los pasos a seguir por la empresa para llevar a cabo el plan estratégico ya creado. Además, la planeación táctica se valora hacia el presente.

1. Características de un plan táctico

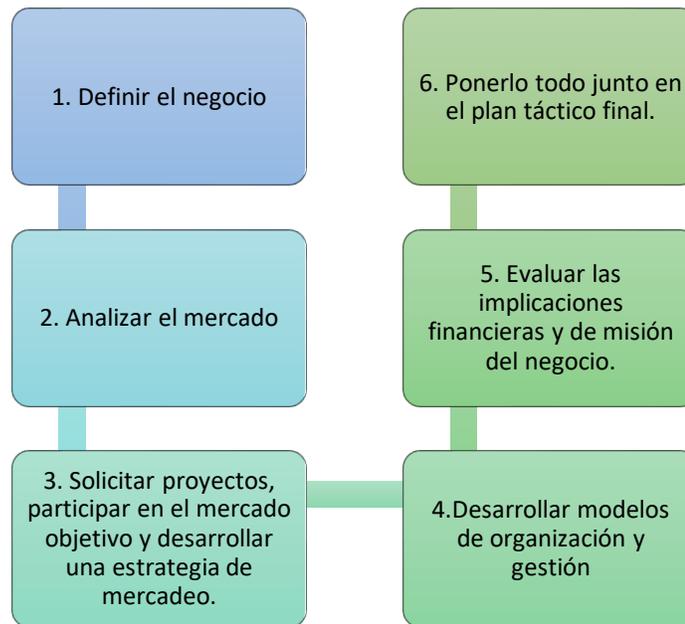
Con base al seminario de Rivera et al. (2020), se puede enumerar una cantidad de características importantes que son parte de un plan táctico. Se mencionan algunas de ellas como:

- La planeación táctica se desarrolla durante el plazo en el que el plan estratégico está vigente, por lo tanto, se da dentro de este.
- Se da por medio de áreas específicas de actividades integradas por la empresa y sus entes relacionados.
- Se busca una buena administración de recursos y busca racionalidad de toma de decisiones.
- Ayuda a determinar que se quiere hacer y en cuanto tiempo. Por lo tanto, está orientada a un futuro en un periodo de corto plazo.
- El análisis debe ser realista y racional, para cumplir objetivos alcanzables.

2. Pasos para desarrollar una planeación táctica

Para Sy Corvo (2021), es necesario comprender y saber descifrar los objetivos estratégicos para darle seguimiento a la identificación de los cursos de acción necesarios para alcanzar esos objetivos. Argumenta que los principales seis pasos para desarrollar en un plan táctico son:

Ilustración 10. Pasos para desarrollar una planeación táctica



Fuente: Elaboración propia, con base en Sy Corvo (2021).

En el nivel táctico también se presenta la planeación organizacional. Esta se genera a través del plan táctico. Ambrósio (2000), especifica que: “la planeación operacional se materializa en planes operacionales como procedimientos; presupuestos, programas y reglamentos” (p.10)

Por lo tanto, se entiende que en este se monitorea la rutina para asegurarse que todas las personas encargadas ejecuten las operaciones establecidas por la empresa en el plan previo.

1.6.3 Planificación de nivel operativo

Según el MIDEPLAN (2019), un plan de acción representa una forma para identificar ciertas actividades por realizar, además de ser un instrumento de planificación y organización de trabajo. El autor específicamente recalca que un plan de acción: “constituye una herramienta para identificar las actividades críticas para la ejecución y seguimiento de las metas de las intervenciones estratégicas a nivel nacional y regional” (p.8).

Por lo tanto, es bueno argumentar sobre los planes de acción, ya que estos aparte de ser a nivel operativo, se pueden desarrollar a nivel de implementación en una planeación táctica.

Para construir un plan de acción se puede seguir una serie de pasos, así como el uso de metodologías como el Diagrama de Gantt para reconocer las actividades críticas e incorporarlas en un proyecto específico. Algunos pasos se detallan en la siguiente ilustración:

Ilustración 11. Pasos para construir un plan de acción



Fuente: Elaboración propia, con base en MIDEPLAN (2019).

Como cierre ante el presente capítulo, es bueno mencionar que toda la información detallada es una base importante para el desarrollo del proyecto, ya que muchos de estos se implementan en el desarrollo de este. Además, son de relevancia para el lector, ya que, le orientan en el momento de interpretar los siguientes capítulos, tales como la metodología y la propuesta, de una forma más sencilla.

Capítulo III. Marco metodológico

En el capítulo se presenta la metodología utilizada para desarrollar el proyecto, en esta se encuentra el enfoque de la investigación, fuentes de información y diseño. Además de estos, se detallan la unidad de análisis, población y muestra junto con sus variables, hipótesis de investigación y estrategias de análisis utilizadas.

1. Enfoque de la investigación

El presente proyecto responde al enfoque cualitativo, ya que en la mayoría de los temas por evaluar se recolecta información interna y externa de la Agencia para formular los objetivos e iniciativas/proyectos para los ejes estratégicos de competitividad productiva, clima de inversión y gobernanza.

Dicho enfoque recolecta análisis de datos que afina la pregunta de investigación propuesta, además de revelar nuevas interrogantes en el proceso del proyecto, así es como lo exponen Hernández Sampieri et al. (2014). Por lo tanto, se recolectará información de alta relevancia brindada por la ADEZN, así como el estudiar elementos que abarquen la realidad de la zona, el comportamiento de las empresas y la población, entre otros.

2. Sujetos y fuentes de información

1.1 Sujetos

Los sujetos que se utilizarán para la recolección de información y actividades similares son:

Tabla 4. Sujetos

Sujeto	Función
Junta Directiva	La junta directiva aprueba lo planteado por los comités. Está compuesta por siete integrantes y el fiscal.
Colaboradores de ADEZN	Emiten su criterio u opinión para enriquecer el plan estratégico, además de trabajar conjuntamente con las comisiones para la puesta en práctica del plan. Actualmente se cuenta con la asistente administrativa, y en poco tiempo se sumará recurso humano aportado por el TEC, la UTN y el INA.
Comisiones	Las Comisiones analizan, plantean y dirigen los proyectos, aportan información de cada una de las comisiones y proyectos, y plantean acciones para poner en marcha el plan. Hay varias comisiones mencionadas en el plan, pero no todas están operativas, y como consecuencia de este plan se espera una reformulación de las comisiones, aunque se trabajará con las comisiones activas existentes.

Fuente: Elaboración propia, con base en Murillo (2007).

1.2 Fuentes de información

1.2.1 Fuentes primarias

Las fuentes de información primarias utilizadas para desarrollar el proyecto son todo tipo de documentación existente en la ADEZN en relación con el plan estratégico ya presentado.

De igual manera, se toman como datos primarios todo tipo de comunicación obtenida por parte de la junta directiva, asociados, colaboradores e integrantes de las comisiones.

1.2.2 Fuentes secundarias

Las fuentes de información secundarias consultadas son documentos físicos o digitales, ya sean libros o revistas, así como videos, entrevistas o publicaciones en sitios web que tengan relación con el plan táctico formulado.

3. Diseño de la investigación

3.1 Alcance

El alcance del proyecto se enfoca en ser de tipo descriptivo al especificar el perfil de la ADEZN, la cual es la principal unidad de análisis. Además de esto, se recolecta información sobre conceptos y las variables referidas en el estudio.

Es así como Hernández Sampieri et al. (2014), exponen que el alcance de tipo descriptivo en una investigación “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92).

3.2 Temporalidad

La temporalidad del estudio es de tipo longitudinal retrospectivo y transversal, ya que el inicio del estudio es anterior a los hechos estudiados y los datos se recogen a medida que van sucediendo éstos.

La investigación longitudinal (o evolutiva) para Hernández Sampieri et al. (2014), es la forma de recolectar datos y diferentes momentos o periodos. Se infiere con respecto al cambio, sus determinantes o consecuencias.

Además de esto, el estudio se presenta como transversal (o transeccional), que es conocido por recolectar datos en un solo instante en una línea de tiempo única. Hernández

Sampieri et al. (2014), lo exponen como la descripción de las variables que además analiza su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.3 Diseño

Al presentarse como un diseño de investigación cualitativo, se trabaja bajo el diseño investigación-acción. En este una vez recolectada la información necesaria se comprenden y resuelven los puntos a estudiar sobre la ADEZN.

Hernández Sampieri et al. (2014), enfocan que la investigación-acción “se basa bajo un precepto básico que debe conducir a cambiar y por tanto este cambio debe incorporarse en el propio proceso de investigación. Se indaga al mismo tiempo que se interviene” (p.496).

4. Unidad de análisis, población y muestra

4.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis enfocada en el proyecto es la Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte y todos los entes relacionados a esta, con el fin de estudiar la Agencia en sí, buscando un beneficio para esta.

4.2 Población

La población en el presente proyecto no aplica, ya que es un caso de estudio de la Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte.

4.3 Muestra

El tipo de muestra que se presenta es en cadena o por redes, también llamada “bola de nieve”, según Hernández Sampieri et al. (2014). Ya que se incluirán datos e información de alta relevancia de participantes claves de la agencia. Una vez contactados algunos participantes, ellos pueden acercar a otros y continuar con la cadena de individuos relacionados con el proyecto.

Además, se aplica la muestra de casos sumamente importantes o críticos para el problema analizado. Los autores Hernández Sampieri et al. (2014), exponen que este tipo de muestra son “casos del ambiente que no podemos dejar fuera” (p.148). En el presente proyecto, la planeación táctica para desarrollar los ejes del plan estratégicos es de suma importancia, por lo tanto, no se puede excluir de la investigación.

En concreto, se trabajó con una muestra no probabilística, constituida por las personas entrevistadas o que participaron en los grupos focales, según se detalla en el apartado de sujetos de información y en la propuesta.

5. Variables de la investigación

A continuación, se muestra una tabla con las variables de la investigación que se estudiarán y pueden influir en el desarrollo del proyecto. Hernández Sampieri et al. (2014) las consideran como las propiedades medidas que forman parte de la hipótesis (en caso de que haya) o las que se pretenden describir.

Tabla 5. Variables de la investigación

Nombre de la variable	Definición conceptual	Definición operacional
Ejes estratégicos	“Es la estrategia misma que se va a desarrollar para dar cumplimiento a los objetivos establecidos por una empresa y/o proyecto” (Hernández & Palacio Méndez, 2015, p. 38)	Ejes individuales en los que se basará el plan táctico para cumplir con cada uno de los objetivos de estos.
Plan Táctico	“Conjunto de acciones y métodos que se requieren para alcanzar los objetivos planteados, es decir los planes de acción con metas establecidas” (Alvarado et al., 2016, párr. 6)	Las acciones responsables que se deben tomar para cumplir con cada uno de los ejes estratégicos propuestos en el plan para así implementarlos.
Plan de acción	“Constituye una herramienta para identificar las actividades críticas para la ejecución y seguimiento de las metas de las intervenciones estratégicas a nivel nacional y regional” (MIDEPLAN, 2019)	El plan que se desarrolla una vez analizadas las acciones por ejecutar junto con las iniciativas del plan estratégico.
Estructura organizacional para la implementación	“Proceso de establecimiento y control de la división de labores (o grado de especialización) en la organización” (Jones, 2008, pp. 88–90)	Se presenta como la relación con la Junta Directiva, Dirección Ejecutiva, las comisiones y los gestores de vinculación.

Fuente: Elaboración propia, con base en las fuentes citadas.

6. Hipótesis de investigación

Durante el desarrollo del plan táctico para ADEZN, no se aplica una hipótesis de investigación, ya que el proyecto se inclina por ser de enfoque cualitativo. Por lo tanto, se omite el apartado.

7. Recolección de datos e instrumentos para recolectar información

En el apartado se describe como se recolectan los datos, así como los instrumentos utilizados en la investigación. Además de una descripción teórica de cada uno de estos.

7.1 Recolección de datos

Para la recolección de datos en esta investigación se opta por ser de tipo cualitativos. Justo como lo definen Hernández Sampieri et al. (2014), los datos son cualitativos cuando aquellos que no pueden ser previstos antes de la investigación ya que son emergentes, abiertos y pueden ser basados en la interpretación; algunos ejemplos pueden ser: opiniones, experiencias personales, recomendaciones.

Además, los datos recopilados serán analizados bajo la perspectiva de análisis por competencias. Esto permite identificar las brechas actuales de talento basado en competencias que tiene el departamento y poder diseñar planes de acción que permitan reducir las brechas que surgieron a partir de los datos recolectados.

7.2 Instrumentos para recolectar la información

Se utiliza el método entrevista. La cual se define como el proceso de conversar e intercambiar información entre unas personas (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Para la entrevista se definen una serie de preguntas con las que se pretende recabar la información de interés (Hernández Sampieri et al., 2014). El instrumento mencionado se adjunta en el anexo [Apéndice 1. Formato de entrevista.](#)

Además del método previamente mencionado, los talleres participativos o grupos de enfoque es otro medio de recolección de información. Estos son considerados por Hernández Sampieri et al. (2014) como entrevistas grupales generadas a través de reuniones de tres a diez personas, en el cual los participantes hablan y comentan a profundidad sobre uno o varios temas de interés.

El mismo autor explica que el proceso de una entrevista cualitativa es un método flexible y abierto. Esto quiere decir que se puede implementar como una reunión de

intercambio de información entre el entrevistador y el entrevistado. El mismo expone que existen varios tipos de entrevistas, más la utilizada se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 5. Tipo de entrevista utilizada

Tipo de entrevista	Descripción
Semiestructurada	El entrevistador puede introducir preguntas adicionales a las de la guía de entrevista.

Fuente: Elaboración propia, con base en Hernández Sampieri et al. (2014)

8. Análisis de datos

Hernández Sampieri et al. (2014) menciona que el proceso de análisis de datos cualitativos sucede de forma paralela, ya que se van recabando los datos y así se analizan, ya que cada estudio requiere un esquema en particular. Hernández Sampieri et al. (2014) propone un proceso de análisis que incorpora propósitos centrales de análisis cualitativo:

1. Explorar los datos.
2. Imponerles una estructura.
3. Descubrir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones.
4. Descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos. Interpretarlos y explicarlos en función del problema.
5. Comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos
6. Reconstruir hechos e historias
7. Vincular los resultados con el conocimiento disponible
8. Generar una teoría fundamentada en los datos.

Por lo tanto, el presente proyecto será analizado siguiendo la estructura mencionada anteriormente. Una vez recolectados los datos, se procede a explorarlos, para así estructurar y categorizar obteniendo patrones e información del problema. Después de esto, el proceso de comprender los resultados y asociarlos con el problema es una parte vital para generar el plan de acción basado en los datos recolectados y analizados de la entrevista.

Las técnicas utilizadas para la integración de los datos del plan de acción (táctico) de ADEZN, son a través de diferentes herramientas para el análisis de una matriz de

impacto sobre los objetivos estratégicos y las iniciativas, así como la matriz de riesgos, en la cual se evalúan los factores de riesgo con su probabilidad de ocurrencia y otros factores relevantes. Estas fueron confeccionadas por PhD. Rony Rodríguez Barquero (2013). Las cuales se ilustran a continuación:

Ilustración 12. Herramienta de Plan Estratégico 2013-2017 ZEE



Fuente: Plantilla de Plan Estratégico ZEE (Rodríguez, 2013)

Ilustración 13. Matriz de Impacto

INICIATIVA	Objetivo 1.	Objetivo 2.	Objetivo 3.	Impacto
	0	0	0	0%
	0	0	0	0%
	0	0	0	0%
	0	0	0	0%
	0	0	0	0%
	0	0	0	0%
	0	0	0	0%
	0	0	0	0%
	0	0	0	0%
	0	0	0	0%
	0	0	0	0%



IMPACTO SOBRE LOS OBJETIVOS

- 3: Impacto positivo alto
- 2: Impacto positivo medio
- 1: Impacto positivo bajo
- 0: Sin impacto
- 1: Impacto negativo bajo
- 2: Impacto negativo medio
- 3: Impacto negativo alto

Fuente: Plantilla de Plan Estratégico ZEE (Rodríguez, 2013)

Ilustración 14. Matriz de Riesgos

RIESGO	Probabilidad de ocurrencia	Factores de riesgo	Plan de mitigación	Impacto	Probabilidad de impacto	Factores de impacto	Plan de contingencia	Criticidad	
								Baja (1 a 4)	
								Moderada (5 a 9)	
								Alta (10 a 16)	
								Extrema (17 a 25)	

Fuente: Plantilla de Plan Estratégico ZEE (Rodríguez, 2013)

Capítulo IV. Análisis de la situación actual

En el presente capítulo se identifica el análisis del entorno y la situación actual en sí de la Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte. En el análisis del entorno se especifica el estudio FODA para la atracción de inversión extranjera directa (IED) para el territorio, propuesto por CINDE en el año 2021 sobre los hallazgos transversales para la Región Huetar Norte. CINDE es la agencia nacional de atracción de inversiones, y su lectura del territorio es clave para mejorar las condiciones para la inversión en general, lo cual es un gran objetivo de la Agencia.

Además, CINDE es un gran aliado estratégico de CINDE, y viceversa. También se presenta un resumen y análisis del plan estratégico actual de la ADEZN, en donde se encuentran puntos relevantes como los ejes estratégicos, la estructura organizacional y los estados financieros de los últimos tres años de la Agencia. Todos estos elementos son claves y determinan la base para la formulación de los planes tácticos.

1. Análisis del entorno

Con respecto al diagnóstico regional de IED para la región Huetar Norte presentado en el segundo trimestre del 2021, el cual se elabora como un esfuerzo institucional por fortalecer el clima de inversión del país fuera de la GAM, CINDE identifica oportunidades y desafíos para el mejoramiento de la competitividad regional.

Este análisis de CINDE se realizó a partir de una base de datos regional, con fuentes de información primarias y secundarias. Se plantea un análisis FODA para cada uno de los puntos clave a tratar, los cuales son 1) Hallazgos transversales para RHN, 2) Servicios corporativos y tecnologías digitales, 3) Manufactura liviana, 4) Procesamiento alimentario de valor agregado y 5) Infraestructura turística. En el presente análisis solo se tomará en cuenta el primer punto, por ser genérico para toda la Región Huetar Norte, y no sectorial.

1.1 Fortalezas

Se encontraron cinco fortalezas entre los hallazgos transversales para la RHN. A continuación, se detalla cada una en la siguiente tabla:

Tabla 6. Fortalezas transversales de la Región Huetar Norte para la IED

Nombre	Descripción
1. Amplia oferta de formación técnica en la región Huetar Norte	<p>Se identifican 19 centros de formación técnica, lo que representa el 8% de los de los centros del país considerados.</p> <p>Con referencia a los centros de formación, el 79% se encuentran en el cantón de San Carlos con aproximadamente 16.154 graduados, seguido por Sarapiquí con 2.712 graduados.</p> <p>El porcentaje exacto de referencia de graduados en la zona se presenta de tal manera:</p> <ul style="list-style-type: none">- INA (74%)- MEP (20%)- UTN (5)- ETAI (1%)- CIDEP

Nombre	Descripción
<p>2. Oferta de formación universitaria pública y privada en la región Huetar Norte</p>	<p>Se encuentra una presencia de instituciones de educación superior en la RHN.</p> <p>Entre estas instituciones se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> - UNED - TEC - UTN - Universidad Católica - Universidad San Marcos - Universidad Isaac Newton - Universidad SJ - Universidad - Internacional San Isidro Labrador - Universidad Santa Lucía
<p>3. Presencia de la Agencia para el Desarrollo Económico de la Región Huetar Norte</p>	<p>Constituida en el año 2001 y declarada de interés público en el año 2003 bajo la ley N 8357. La Agencia impulsa la estrategia del desarrollo económico en la zona, articulada bajo modelos de la quinta hélice¹ y actores importantes de la zona.</p>
<p>4. Para el año 2019 la Región Huetar Norte fue la segunda región fuera de GAM con mayor aporte en el valor de las exportaciones del país</p>	<p>En el año 2019 las exportaciones alcanzaron un valor de US \$11.496 millones. Entre las regiones que tuvieron mayor contribución a las exportaciones nacionales se encuentra la Región Huetar Norte con el 6%, lo que se aproxima a US \$689 Millones.</p> <p>El 84% del valor de las exportaciones en la zona corresponden al sector agrícola, 14% al alimentario y 2% al sector químico - farmacéutico.</p>
<p>5. Índice de Cobertura eléctrica de la Región Huetar Norte</p>	<p>Con base en los datos recolectados por medio del ICE, el índice de cobertura eléctrica para la región es de 99,4%. Lo cual quiere decir que solamente un aproximado de 634 viviendas están sin acceso a este servicio.</p>

¹ La triple hélice es una corriente que implica la participación del sector productivo, el sector académico y la academia. La quinta hélice además involucra a la sociedad civil y a los expertos temáticos.

Fuente: Elaboración propia, con base en CINDE (2021)

Presentado así, se puede ver que las fortalezas de la Región Huetar Norte bajo el análisis del diagnóstico son buenas para la atracción de inversión.

1.2 Debilidades y retos

Al igual que el apartado anterior, se encontró una serie de debilidades y retos. Por lo tanto, se tomarán en cuenta los puntos más relevantes desarrollados en el análisis en la siguiente tabla:

Tabla 7. Debilidades transversales para la atracción de inversión en la Región Huetar Norte

Nombre	Descripción
<p>1. La Región Huetar Norte se ubica dentro de las regiones con más bajo desarrollo social</p>	<p>Según datos de regionalización de MIDEPLAN, la RHN posee un valor promedio del Índice de Desarrollo Social (IDS) de 49.0. Dicha medición refiere que la región se ubica en un grupo con bajo desarrollo social, junto con la Región Huetar Caribe y Región Brunca.</p> <p>A nivel cantonal San Carlos es el que muestra un IDS más alto, mientras que Sarapiquí el IDS más bajo, presentando el segundo valor más bajo a nivel nacional.</p>
<p>2. Baja competitividad en los cantones de la Región</p>	<p>El Índice de Competitividad Cantonal realizado por la Escuela de Economía y el Observatorio del Desarrollo de la Universidad de Costa Rica, presenta la medición de desempeño relativo en las zonas de influencia de la RHN. Este se rige bajo 38 variantes distribuidas en 7 pilares fundamentales, tales como económico, gobierno, infraestructura, clima empresarial, clima laboral, capacidad de innovación y calidad de vida. El cantón de San Carlos es el único de la región que presenta un índice de 25, mientras que los demás cantones ocupan posiciones inferiores.</p>
<p>3. Alto porcentaje de hogares de la región Huetar Norte, se ubican en condición de pobreza y pobreza extrema</p>	<p>De acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares, para el año 2019 el porcentaje de hogares en condición de pobreza y pobreza extrema de la región se estimó se estimó en un 27.6% y 8.9 % respectivamente. Además de esto, se estima que se cree una tendencia de acuerdo con los resultados mencionados.</p> <p>Por otro lado, se mencionan debilidades relacionadas al alto porcentaje de hogares en pobreza, unos de estos son el porcentaje de población desempleada, la baja escolaridad y las brechas digitales.</p>
<p>4. Brechas digitales y acceso a la educación</p>	<p>Debido a la emergencia COVI-19, muchas instituciones tuvieron que optar por la enseñanza de forma virtual, lo cual trajo severos problemas de acceso a internet en la</p>

Nombre	Descripción
	<p>educación primaria y secundaria debido a las desigualdades territoriales y falta de recursos para acceder a este nuevo tipo de aprendizaje.</p> <p>Previo a la pandemia, existía una brecha digital que afectaba a hogares con un menor nivel socioeconómico y a los hogares en territorios fuera de la Región Central del país. Lo cual después de la pandemia evidenció las desigualdades territoriales, así como las diferencias en el acceso a la educación.</p>
<p>5. Pocos graduados a nivel nacional en áreas de Ciencia y Tecnología (STEM)</p>	<p>De acuerdo con el documento “Estudios Económicos de la OCDE Costa Rica 2020”⁹ del mes de julio de 2020, la oferta educativa en las universidades de Costa Rica tiende a inclinarse mayormente por ciencias sociales y humanidades. Solamente un 15% de graduados en el país se desenvuelven en carreras STEM, lo cual mantiene una tendencia desde el 2005.</p> <p>Por lo tanto, se señala que el país posee una necesidad de orientar la oferta y demanda activa hacia este tipo de carreras.</p>

Fuente: Elaboración propia, con base en CINDE (2021)

Gracias al análisis previo, se da a entender que, entre las debilidades y retos presentados por el IED & CINDE (2021), estos son de gran relevancia y afectan de una forma amplia a la zona. Se deben tomar en cuenta al desarrollar proyectos y cómo se pueden ver afectados por estas condiciones.

1.3 Oportunidades

Entre las oportunidades mostradas en el plan se encuentran doce propuestas, cada una de ellas buscando el mejoramiento de la región gracias a los proyectos, programas, actores, entre otros puntos de relevancia. A continuación, se presentan algunos de ellos en la siguiente tabla:

Tabla 8. Oportunidades en los hallazgos transversales para la Región Huetar Norte

Nombre	Descripción
1. Muelle Free Zone and Business Park	Conocido como “Parque Muelle” o Centro Comercial Empresarial, Centro de Logística y Zona Franca, es una oportunidad para el desarrollo agroindustrial, tecnológico y logístico de la región. Al contar con 50 hectáreas de terreno ubicadas estratégicamente y bajo el cargo de la Zona Franca se convierte en un lugar estratégico en la zona de Muelle de San Carlos. De acuerdo con datos del desarrollador, se ha ejecutado la construcción de la primera etapa de 17 hectáreas de infraestructura.
2. Proyecto Tren Eléctrico Limonense de Carga (TELCA)	El proyecto se considera de interés nacional, ya que es una iniciativa dirigida al mejoramiento de las condiciones de logística y transporte. Este tiene como objetivo descongestionar la ruta 32 así como promover la economía de la región Atlántica. Al ser un proyecto de dicha región, la región huetar norte se ve beneficiada en su propio desarrollo debido a que apoya el posicionamiento de la zona de Muelle como un importante nodo logístico y polo del desarrollo agrícola, industrial y turístico de la región.
3. Lanzamiento de la Estrategia Nacional de Bioeconomía y su Plataforma de Bionegocios	Gracias a la Estrategia Nacional de Bioeconomía presentada en agosto del 2020, se traza una visión de “Cimentar una Costa Rica con producción sostenible de alto valor agregado en todas sus regiones y biocidades emergentes, basada en el aprovechamiento justo y equitativo de su biodiversidad, el uso circular de la biomasa y en el progreso biotecnológico del país como sociedad del conocimiento” (Ministerio de Ciencia y Tecnología, 2020). Todo esto hace referencia a incrementar la investigación, innovación y desarrollo, el acceso a nuevos mercados, así como los incentivos a la inversión extranjera directa.
4. Proyecto carretera a San Carlos y	Los proyectos Carretera a San Carlos e Intervención ruta Los Chiles-Caño Negro vienen de la mano al ser proyectos ejecutados por el MOPT. El primero posee la prioridad de

Nombre	Descripción
Proyecto de Intervención ruta Los Chiles-Caño Negro	<p>finalizar la carretera a San Carlos bajo la Línea de Crédito Convencional para Proyectos de Inversión (CCLIP) con el Banco Interamericano.</p> <p>Por otro lado, el proyecto de intervención ruta Los Chiles - Caño Negro, también ejecutado por el MOPT, trabaja en 18km de la ruta nacional 138. Vía de vital importancia para el traslado de mercancía y acceso del turismo a la zona.</p>
5. Ampliación entre puesto fronterizo Las Tablillas y Puertos del Caribe	<p>Para el proyecto se presenta una aprobación de parte de MIDEPLAN de 3.000 millones de colones para el estudio de factibilidad y prediseño del mejoramiento de las vías entre el puesto fronterizo Las Tablillas, en Los Chiles, y la ruta 32, que conduce al puerto de Limón. El proyecto se enfoca en el mejoramiento 197,8 km de la Ruta Nacional.</p> <p>Tiene como objetivo optimizar los tiempos de viaje, disminuir los costos de operación vehicular, aumentar la seguridad y suplir las necesidades de transporte de carga de núcleos de logística y producción en la zona Caribe-Norte.</p>

Fuente: Elaboración propia, con base en CINDE (2021)

Visto de una forma más sencilla a través de la tabla anterior, se puede deducir que las oportunidades de crecimiento de la Región Huetar Norte son amplias, ya sea con proyectos dirigidos a la zona directamente u oportunidades de proyectos en zonas vecinal territorio. No está de más agregar que muchos de estos son a largo plazo y la gestión implica un desarrollo más robusto de la zona, además de recursos económicos y humanos que ayuden a impulsar la aplicación de estos.

2. Plan estratégico actual

El plan estratégico actual de ADEZN fue creado en el año 2020 para un plazo de cinco años (2020-2025). Este tiene como objetivo fundamental orientar la acción local con tal de alcanzar mayores niveles de desarrollo económico en el territorio.

En este apartado, se resumirán los datos relevantes del plan estratégico vigente que vayan de la mano con el planteamiento del plan táctico a desarrollar en el presente proyecto.

2.1 Resumen del plan estratégico actual

a. Dirección estratégica

La dirección estratégica de ADEZN se estableció el mismo año que esta fue creada. Esta se muestra y analiza en los siguientes apartados:

Tabla 9. Dirección estratégica ADEZN

Elemento	Plan estratégico actual	Análisis
<i>Misión</i>	“Promover el desarrollo económico territorial de la Región Huetar Norte, mediante acciones enfocadas en la mejora de la competitividad productiva, el fortalecimiento del ecosistema empresarial y las oportunidades de empleabilidad en un marco organizacional de colaboración público-privado”	La misión de ADEZN se ajusta a la realidad de la agencia, ya que se mantiene enfocada en las acciones relacionadas con la mejora de los puntos de alta relevancia.
<i>Visión</i>	“Ser la plataforma para el análisis, diálogo y propuesta para el impulso de una estrategia de desarrollo económico territorial para la Región Huetar Norte, donde la Agencia se consolide como una voz de guía en el territorio y entre los distintos actores que lo conforman”	La visión de ADEZN se ajusta a la situación actual que busca consolidarse como voz de guía en los próximos años.
<i>Propósito estratégico</i>	“Por medio del encuentro y articulación de actores locales, identificar y gestionar las iniciativas que incidan positivamente y de manera integral en el desarrollo económico territorial de la Región Huetar Norte”	El propósito estratégico de ADEZN se adecua a la situación actual de la agencia, así como a la misión y visión propuestas por estas con relación al desarrollo económico territorial y los actores locales.
	1. Progreso económico con equidad de oportunidades como el medio más efectivo para el alcance de la prosperidad en el territorio.	Los principios orientadores formulados poseen una inclinación hacia la promoción, consolidación y reforzamiento de

Elemento	Plan estratégico actual	Análisis
<p style="text-align: center;"><i>Principios orientadores</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="488 243 1057 527">2. 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. <li data-bbox="488 541 1057 779">3. Promoción de capacidades en los actores productivos y los actores públicos, para el impulso de iniciativas conjuntas de desarrollo económico territorial. <li data-bbox="488 793 1057 1073">4. 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. <li data-bbox="488 1087 1057 1262">5. Promoción de la asociatividad, los encadenamientos y las alianzas estratégicas que incrementen la competitividad del territorio. <li data-bbox="488 1276 1057 1409">6. Consolidación de infraestructura y servicios que propicien un atractivo clima de inversión en el territorio. <li data-bbox="488 1423 1057 1661">7. Mejoramiento de los conocimientos y capacidades de los habitantes del territorio para articular la oferta productiva y empresarial con la demanda. <li data-bbox="488 1675 1057 1808">8. Desarrollo del mercado local en el territorio, y articulación de este a mercados externos dinámicos. 	<p data-bbox="1084 243 1503 317">diferentes objetivos en potencia en la región.</p> <p data-bbox="1084 338 1503 758">Además, se presentan como principios alcanzables que buscan el desarrollo humano, económico y empresarial de la zona, por lo tanto, se adaptan muy bien a la situación actual y futura de la agencia como principal fuente de orientación en la RHN.</p>

Elemento	Plan estratégico actual	Análisis
	<p>9. Construcción y consolidación de una identidad local.</p> <p>10. Identificar y potenciar la ventaja competitiva y la vocación productiva del territorio.</p>	
<p><i>Ejes estratégicos</i></p>	<p>1. Clima de Inversión. El clima de inversión es el conjunto de factores del territorio que determinan las limitaciones y oportunidades de los actores productivos para realizar inversiones y generar empleo.</p> <p>2. Competitividad Productiva. Abordaje para mejorar la capacidad territorial para desarrollar ventajas competitivas derivadas de investigación, desarrollo e innovación.</p> <p>3. Gobernanza. Es la capacidad de un territorio de resolver sus problemáticas y contribuir al desarrollo de su territorio mediante la articulación y participación de los diversos actores territoriales y el sistema, los procesos y las plataformas que lo fomentan estas interacciones.</p>	<p>Los ejes estratégicos forman una parte fundamental del proyecto y cada uno de estos varía con respecto a los otros, ya que existe una inclinación hacia la inversión en el territorio, el desarrollo de ventajas competitivas y la resolución de problemas en la zona.</p>
	<p>1. Construir una visión territorial compartida. Objetivo 1. Desarrollar una visión de desarrollo económico territorial a largo plazo para la Región Huetar Norte.</p> <p>2. Promover articulaciones de los actores locales. Objetivo 2. Impulsar procesos colaborativos de pensamiento y de toma de decisiones para el impulso continuo de la agenda de</p>	<p>Los fines y objetivos presentados en el plan estratégico se adaptan de una manera correcta con los ejes estratégicos propuestos. Cada uno de estos busca el desarrollo de la Región Huetar Norte a través de los actores locales, los recursos de la zona, una visión amplia para el desarrollo y el</p>

Elemento	Plan estratégico actual	Análisis
<i>Fines y objetivos</i>	<p>desarrollo económico territorial bajo el liderazgo de la Agencia</p> <p>3. Gestionar los recursos territoriales</p> <p>Objetivo 3. Dinamizar los activos y recursos del territorio con el mayor potencial de desarrollo bajo una visión de desarrollo responsable.</p> <p>4. Aumentar la efectividad de la gestión local.</p> <p>Objetivo 4. Incidir en la atracción de inversión al territorio que promueva la innovación, la sostenibilidad y la creación de empleo de calidad.</p> <p>5. Impulsar las bases de una economía resiliente a las vulnerabilidades en el territorio.</p> <p>Objetivo 5. Impulsar la competitividad en los sectores productivos y empresariales existentes impulsando alargar las cadenas de valor que apunten a la calidad y especialización, así como la diversificación económica.</p>	impulso de una economía sostenible.

Fuente: Elaboración propia, con base en Hernández González (2020)

b. Modelo estratégico

En el modelo estratégico presentado por la Agencia en el año 2020, se responden las cuatro preguntas indispensables para el desarrollo de la Agencia como un agente clave para el desarrollo económico del territorio. A través de este se puede observar de manera dinámica una base para alcanzar las metas y objetivos estratégicos propuestos.

Ilustración 15. Modelo estratégico ADEZN

<i>¿Cómo?</i>	<i>¿Qué?</i>	<i>¿Para quién?</i>
7. ACTIVIDADES -Apuesta productiva -Promoción de alianzas -Gestión de información	4. ATRACTIVOS -Capacidades: Propuesta Convocatoria Innovación	1. BENEFICIARIOS Población del territorio
6. RECURSOS -Infraestructura -Recursos Naturales -Talento humano -Tecnología	2. OFERTA - Competitividad: Proyectos de desarrollo Oportunidad de negocio	
8. ALIADOS -Sector organizados -Academia -Gobiernos locales -Gobierno central	3. CANALES -Foros -Comisiones	
<i>¿Con qué?</i>		
9. EGRESOS MONETARIOS -Salarios competitivos -Educación -Infraestructura -Salud	5. INGRESOS MONETARIOS -Inversión privada -Presupuesto -Financiamiento -Empréstitos	

Fuente: Elaboración propia, con base en Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte (2020)

Por lo tanto, a través del modelo mostrado anteriormente se presenta un breve análisis de cada uno de los nueve puntos que contestan a las preguntas planteadas.

1. Beneficiarios

Los beneficiarios de los proyectos de ADEZ se presentan como la población del territorio, por lo tanto, son aquellas personas que residen en la Región Huetar Norte, así como todos los actores que sean parte directa e indirectamente. Reflejan una importancia alta en el modelo de negocios.

2. Oferta

Las ofertas de ADEZN en el modelo estratégico reflejan los beneficios que se presentan para la población de la zona. Entre ellos se encuentra el factor competitividad del cual se derivan los proyectos de desarrollo y la oportunidad de negocio, puntos altamente asociados y relevantes para con el desarrollo económico de la población y la zona en sí.

3. Canales

Los canales identificados para el desarrollo del modelo estratégico se identificaron a través de foros y comisiones. Estos resultan de gran relevancia ya que se presentan como los canales de comunicación de la Agencia con los actores beneficiarios de la zona.

4. Atractivos

Las capacidades como Agencia se demuestran a través de las propuestas creadas y presentadas, las convocatorias debido a diferentes temas de relevancia a tratar con los asociados, junta directiva y otros entes de relevancia. La innovación viene de la mano con las propuestas de nuevos atractivos o maneras de incrementar el rendimiento y productividad, así como las ideas que se vayan creando, dependiendo de las necesidades y oportunidades presentadas en el momento.

5. Ingresos Monetarios

Para dicho periodo se cuenta con ingresos monetarios a través de la inversión privada, también se dirige bajo un presupuesto mensual, donde todas las actividades y gastos que se vayan a presentar durante el mes deben ser argumentadas y presentadas en los estados financieros, ya sea por medio del periodo fiscal o bajo los periodos anuales de la asamblea de asociados.

6. Recursos

Los recursos infraestructura, tecnología y talento humano vienen de la mano, principalmente en el sector empresarial. La productividad, innovación e incluso calidad de servicios ofrecidos, se pueden ver altamente beneficiados con un desarrollo amplio de estos

gracias al buen manejo de estrategias. Por otro lado, la Región Huetar Norte está caracterizada por poseer recursos naturales de gran relevancia, principalmente por los parques nacionales ubicados en la zona.

7. Actividades

Las actividades tienen a inclinarse mayormente en el sector productivo, de esta forma toma en cuenta las capacidades y potencialidades de la industria de la zona, así como la promoción de alianzas; todo con el objetivo de promover y comercializar los productos o servicios y gestionar la información para la toma de decisiones en el territorio, relacionadas con los ejes de acción de la Agencia.

8. Aliados

Los aliados representan organizaciones, instituciones, empresas, personas o cualquier otro tipo de entes requeridos para llevar a cabo el modelo. Entre los aliados presentados en el modelo, los sectores de relevancia, la academia y Gobiernos locales y centrales juegan un papel fundamental como o entes de interés.

9. Egresos Monetarios

Los egresos monetarios o costos se presentan como los rubros en los que se planean invertir los recursos financieros que dispone la Agencia y el territorio. Estos se presentan como salarios competitivos para la población de la zona, promoción de la educación desde el sector primario a educación superior, infraestructura necesaria para el sector productivo y de servicios, y, finalmente, promoción de la salud.

c. Posicionamiento

En este apartado se realiza un análisis de las dimensiones y bloques que se aplican para el desarrollo económico territorial de la Región Huetar Norte.

- **Dimensión beneficiarios (¿Para quién?)**

Es la definición del público objetivo de la acción para el desarrollo económico territorial. Entre sus beneficiarios se encuentran 1) Habitantes de la Región Huetar Norte, 2) Inversionistas locales, nacionales e internacionales y 3) Tejido empresarial, y productivo.

- **Dimensión recursos y capacidades (¿Cómo?)**

Contiene los bloques destinados a los recursos tangibles, las actividades sustantivas que deben desarrollarse y los aliados necesarios para que el modelo funcione. Sus principales recursos provienen de la infraestructura, recursos naturales, talento humano y tecnología. Además de actividades tales como apuesta productiva, gobernanza y liderazgos, y resiliencia e innovación.

- **Dimensión finanzas (¿Con qué?)**

Considera los recursos financieros, tanto los que ingresan como los que egresan del modelo. Sus ingresos monetarios tienden a provenir de la inversión privada, el financiamiento, presupuesto y empréstitos, así como sus egresos monetarios se presenta por salarios competitivos, infraestructura, educación y salud.

d. Priorización / Enfoque postcrisis

La visión enfocada en el desarrollo económico local de la Región Huetar Norte se inclina mayormente en la inclusividad y resiliencia, así como la creación de una estrategia que busca construir un tejido empresarial y productivo cada vez más robusto y diverso. Todo esto con tal de ampliar la oferta laboral y la mejora de calidad de vida de los habitantes de RHN.

Por lo tanto y como se mencionó en el apartado de dirección estratégica, dicha estrategia se organiza en tres ejes, 1) Gobernanza, 2) Competitividad productiva y 3) Clima de inversión. Es así como dentro de las temáticas se busca un enfoque de:

Gobernanza en articulación con renovación de liderazgos para dar bases a mediano y largo plazo para materializar más ágilmente las propuestas de la estrategia y bajo la interrelación de agendas con otros actores.

Calidad, especialización y diversificación de la economía de la RHN.

1. Construcción de un ecosistema de innovación (TICs + Academia + Sector privado)
2. Evolución a modelos de responsabilidad socio ambiental y modelos sostenibles como llave de competitividad y diversidad productiva empresarial. Economía verde como una oportunidad.
3. Ordenamiento territorial como herramienta de desarrollo económico.

Se especifica de una manera más amplia cada uno de estos:

1) Competitividad productiva

A continuación, se presenta a través de una tabla la ejemplificación del eje Competitividad Productiva, sus objetivos estratégicos y las iniciativas/proyectos desarrollados en el Plan Estratégico 2020.

Tabla 10. Eje estratégico: Competitividad productiva

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS/PROYECTOS
<p>Articulación de las competencias en la fuerza laboral en la región con la demanda empresarial actual y potencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Articulación de agendas de DEL con instituciones educativas materializadas en programas flexibles para su actualización. - Gestionar la articulación del sector privado con el sector académico para fomentar investigación aplicada. - Identificación y diseño de programa de capacitación para los sectores más vulnerables de la región.
<p>Ecosistema de innovación y sistemas de unión sectorial para incrementar competitividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programa y proyectos para el desarrollo del valor agregado del sector agropecuario de la región. - Articulación de TICs con otros sectores (innovación para especialización, mayor calidad, modelos más responsables) - Articulación del sector académico con el empresarial y productivo para investigación aplicada - Circuitos sectoriales como el circuito turístico regional enfocado en salud y bienestar. - Impulso de biotecnología y servicios, y manufactura liviana.
<p>Impulsar la responsabilidad socio ambiental y modelos sostenibles como llave de competitividad y diversidad productiva y empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Impulso de economía circular y circularidad en la región como herramienta de diferenciación productiva y elevación de competitividad local y global. - Oportunidades de diversidad productiva en sector verde (energías limpias, productos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS/PROYECTOS
	sostenibles, servicios forestales, cultivo orgánico, entre otros)

Fuente: Elaboración propia, con base en Hernández González (2020)

Tal y como se ve en la tabla mostrada anteriormente, la competitividad productiva junto con sus objetivos estratégicos individuales, busca abordar la capacidad territorial para desarrollar ventajas competitivas, como su nombre lo dice, principalmente en la investigación, desarrollo e innovación.

A continuación, se hará un análisis más exhaustivo de cada uno de los objetivos estratégicos a través de matrices *feedback*, las cuales se desarrollan mediante cuatro cuadrantes exponiendo de una manera más amplia sus puntos positivos, críticas constructivas, dudas e ideas que hayan surgido en caso necesario.

a) Articulación de las competencias en la fuerza laboral

Se presenta la matriz de Articulación de las competencias en la fuerza laboral en la siguiente tabla:

Tabla 11. Matriz Feedback: Articulación de las competencias en la fuerza laboral

+	Δ
<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de fuerzas laborales en la región - Fomento de la investigación aplicada - Mayor relación entre el sector privado y académico 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la relación entre el sector privado y el académico para que se potencien mutuamente
?	💡
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles instituciones educativas se verán envueltas? - ¿Como se relacionará el sector privado y académico? - ¿Quién será el intermediario de cada uno? 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y diseñar el programa de capacitación para los sectores vulnerables, seguido por la articulación de un comité encargado de gestionar el proyecto

Fuente: Elaboración propia

b) Ecosistemas de innovación

A continuación, se muestra la matriz de ecosistemas de innovación en la siguiente tabla:

Tabla 12. Matriz Feedback: Ecosistemas de innovación

+	Δ
<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de competitividad en la región - Valor agregado al sector agropecuario - Relación del sector académico con el empresarial y productivo - Mayor enfoque en la salud 	<ul style="list-style-type: none"> - Para impulsar de biotecnología y servicios, y manufactura liviana se necesitan recursos humanos y monetarios.
?	💡
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué tipo de programas y proyectos se implementarán? - ¿Cuáles TICs se pondrán como enfoque? - ¿Cómo puede haber una mayor relación entre el circuito turístico y la salud? - ¿En dónde se aplicarán el impulse de biotecnología una vez desarrollado? 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un plan de enfoque con proyectos y programas que vayan a ser efectivos para brindar valor agregado al sector agropecuario - Establecer las TICS que se desean articular y proceder a ejecutarlas de la mano con la innovación y características mencionadas - Analizar cuales instituciones se verán envueltas en la investigación aplicada, así como cuales empresas concuerdan con las ideas para crear una relación entre ellas. Buscar temas y necesidades en común

Fuente: Elaboración propia

c) Impulso de responsabilidad socio ambiental y modelos sostenibles

A través de la matriz feedback de Impulso de responsabilidad socio ambiental y modelos sostenibles se formulan los siguientes puntos:

Tabla 13. Matriz Feedback: Impulso de responsabilidad socio ambiental y modelos sostenibles

+	Δ
<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciación de la zona gracias a la responsabilidad socio ambiental y modelos sostenibles. - Economía circular para que se presente un ciclo de vida de los productos mayor a diferenciación con otras zonas que no la aplica. - Diversidad productiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es un proceso lento el crear una ideología de responsabilidad socio ambiental y de economía circular.
?	💡
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué actividades y planes se realizarán para impulsar la responsabilidad socio ambiental? - ¿Qué actividades y planes se realizarán para impulsar un nuevo modelo sostenible? - ¿Qué factores se ven evaluados para ejecutar una economía circular? 	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciar con pequeños cambios que vayan dando un impacto cada vez más grande. - Establecer acuerdos con los sectores para promover un ambiente responsable ambientalmente.

Fuente: Elaboración propia

2) Clima de inversión

Al igual que el punto anterior, se presenta una tabla que muestra el eje Clima de Inversión junto con sus objetivos estratégicos e iniciativas/proyectos.

Tabla 14. Eje estratégico: Clima de inversión

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS/PROYECTOS
Gestión para el desarrollo de condiciones habilitantes de infraestructura física y tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> - Conectividad aérea. Incidencia en la construcción de un aeropuerto en la RHN. - Conectividad de carga a Caribe. Gestión para la construcción de un ferrocarril eléctrico entre Río Frío de Sarapiquí y Fortuna de SC. - Puesto fronterizo aduanal y migratorio: Las Tablillas. - Mejor conectividad a la GAM. Carretera Florencia-Naranjo.
Fomento de ordenamiento territorial y de las relaciones urbano-rurales como base para la atracción de inversión y de desarrollo económico local responsable.	<ul style="list-style-type: none"> -Impulso de plan de ordenamiento territorial que fomente el desarrollo económico responsable y la atracción de inversión. -Impulso de herramientas de ordenamiento que permitan fomentar una identidad y vigencia de prosperidad para sus habitantes como medio de atracción de inversión.
Gestión para el fortalecimiento de políticas públicas a favor del clima de inversión interno y externo de RHN.	<ul style="list-style-type: none"> -Articulación de agenda con municipios y entes de gobierno central.
Gestión y fomento de atracción de inversión para la RHN.	<ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento de inversión en sectores actuales (consolidados y crecientes) y nuevos como biotecnología, manufactura liviana, salud-bienestar y sector verde.

Fuente: Elaboración propia, con base en ADEZN (2020)

El clima de inversión se enfoca mayormente en los factores del territorio que van a determinar las limitaciones y oportunidades de los actores productivos internos y externos, esto para realizar inversiones y generar fuentes de empleo en la zona. Por lo tanto, debe

convertirse en una zona de atractivo de inversión para el ecosistema empresarial y productivo.

a) Gestión para el desarrollo de condiciones habilitantes

A través de la siguiente tabla se muestra la matriz feedback para la gestión para el desarrollo de condiciones habilitantes:

Tabla 15. Matriz Feedback: Gestión para el desarrollo de condiciones habilitantes

+	Δ
<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de construcción de un aeropuerto en la Región Huetar Norte. - Gestión para el ferrocarril eléctrico. - Mejor acceso a la zona gracias al aeropuerto y ferrocarril. - Empresas optarán por trasladarse a la RHN si se da la conectividad de carga, aérea y a la GAM. - Creación de fuentes de empleo gracias al puesto fronterizo. 	<ul style="list-style-type: none"> - La carretera Florencia-Naranjo ha sido un proyecto a largo plazo que avanza lentamente al igual que las otras iniciativas y propuestas planteadas. - Es necesario contar con una fecha y acciones definitivas para la finalización de este proyecto
?	💡
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué organización o grupo gestiona el plan? - ¿Hubo un retraso de dichos planes debido al COVID-19? 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la conectividad de carga, aérea y a la GAM. - Establecer objetivos fijos junto con personas u organizaciones de interés. - Proponer objetivos a corto plazo que lleven a un avance.

Fuente: Elaboración propia

b) Fomento de ordenamiento territorial y relaciones urbano-rurales

En la siguiente tabla se muestra el desarrollo de la matriz feedback para el punto de Fomento de ordenamiento territorial y relaciones urbano-rurales:

Tabla 16. Matriz Feedback: Fomento de ordenamiento territorial y relaciones urbano-rurales

+	Δ
---	---

<ul style="list-style-type: none"> - Mayor inversión en la zona una vez impulsada la idea del ordenamiento territorial. - Mejora de la economía gracias a la inversión en diferentes sectores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es un proceso de largo plazo.
?	💡
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuándo se iniciará con el plan de ordenamiento territorial? - ¿Se cuenta con un equipo capacitado en el área para poner a trabajar el plan? 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un equipo de trabajo con personas de interés para que establezcan este objetivo de una forma fija por desarrollar.

Fuente: Elaboración propia

c) Fortalecimiento de políticas públicas

A continuación, se muestra una matriz feedback para el desarrollo de la iniciativa de fortalecimiento de las políticas públicas:

Tabla 17. Matriz Feedback: Fortalecimiento de políticas públicas

+	Δ
<ul style="list-style-type: none"> - El clima de inversión se verá beneficiado al estar relacionado con las políticas públicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de detalles sobre la gestión para el fortalecimiento de las políticas públicas. - Muy pocas iniciativas propuestas.
?	💡
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se articulará la agenda con municipios y entes de gobierno central? - ¿Cuáles municipios y entes del gobierno se verán relacionados? 	<ul style="list-style-type: none"> - Articular la agenda con los municipios y entes del gobierno para gestionar el objetivo

Fuente: Elaboración propia

d) Atracción de inversión para la Región Huasteca Norte

En la siguiente tabla se muestra una matriz feedback para la iniciativa de Atracción de inversión para la Región Huasteca Norte:

Tabla 18. Matriz Feedback: Atracción de inversión para la Región Huasteca Norte

+	Δ
---	---

<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de inversión en los sectores actuales y próximos a surgir en la zona - Impulso para la llegada de nuevos sectores de trabajo como biotecnología, manufactura liviana, salud-bienestar y sector verde. 	<ul style="list-style-type: none"> - El apoyar el crecimiento de inversión en los sectores de biotecnología, manufactura liviana, salud-bienestar y sector verde, es un proceso amplio, por lo tanto, se deben tratar uno a uno bajo coordinación de especialistas en cada sector.
?	
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué actividades se llevarán a cabo para fomentar la inversión? - ¿Qué empresas, organizaciones, personas o entes externos se verán relacionados? - ¿Qué otros sectores se pueden ver relacionados? 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar con diferentes empresas, organizaciones, personas o entes externos en los sectores actuales y nuevos para evaluar quienes pueden participar en la atracción de inversión y cómo.

Fuente: Elaboración propia

3) Gobernanza

Por último, a partir de estos apartados, se presenta el eje de Gobernanza en la siguiente tabla ilustrativa, en este se detallan los objetivos estratégicos y sus iniciativas/propuestas.

Tabla 19. Eje estratégico: Gobernanza

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS/PROPUESTAS
Renovación, formación e impulso de nuevos liderazgos.	-Diseño de programa de formación de líderes y fomento de base de desarrollo económico local, innovación y desarrollo responsable.
Fortalecimiento y diseño de plataformas de pensamiento, agrupación y colaboración sectorial y multidisciplinarias.	-Reactivación de comisiones articuladas a agendas de DEL y trabajo sobre hojas de rutas claras. -Diseño de mesas de discusión multidisciplinarias.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS/PROPUESTAS
	-Evolución de consejos académico y productivo como espacios de propuesta activa. - Formación de agrupación de alcaldías municipales
Impulso y crecimiento de sistemas de información que faciliten la toma de decisiones basadas en datos.	-Gestionar la unidad de sistemas de información de la región y enfoque en crecimiento de datos para la atracción de inversión. -Impulso de sistemas de información para la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia, con base en ADEZN (2020)

El eje de Gobernanza busca solucionar las problemáticas que se presentan en el territorio Huetar Norte, así como la contribución hacia este mediante la articulación y participación de actores territoriales. Además, para que sea posible desarrollar el eje, se debe tomar en cuenta discusiones de temas clave para la región y la construcción de acuerdos y alianzas para la colaboración. De tal forma ADEZN debe mantenerse como una voz de desarrollo económico local fundamental respaldada por los actores relevantes en la zona.

a) Nuevos liderazgos

A continuación, se presenta la primera matriz feedback para el eje de Gobernanza que estudia el objetivo de nuevos liderazgos:

Tabla 20. Matriz Feedback: Nuevos liderazgos

+	Δ
<ul style="list-style-type: none"> - Programa de formación de líderes - Impulso para ampliar la base del desarrollo económico local, innovación y desarrollo responsable 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento del enfoque para los nuevos liderazgos - Desconocimiento de cuáles son los nuevos liderazgos necesarios para el periodo establecido del plan estratégico.
?	💡

<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son los nuevos liderazgos necesarios durante el periodo establecido del plan estratégico? - ¿Cuáles puntos se deben crear desde un inicio? - ¿Cuáles puntos existentes se deben rediseñar? - ¿Cuáles puntos existentes se deben impulsar? 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los liderazgos para así darle un enfoque a cada uno. - Asignar equipos de trabajo para que se encarguen de los nuevos liderazgos.
--	---

Fuente: Elaboración propia

b) Plataformas de pensamiento

Para las plataformas de pensamiento se desarrolla en la siguiente tabla la matriz feedback:

Tabla 21. Matriz de feedback: Plataformas de pensamiento

+	Δ
<ul style="list-style-type: none"> - Con la reactivación de las comisiones se le dará un mayor enfoque y estrategia a cada una de estas. - Se creará un mejor orden de seguimiento una vez que cada comisión reactivada tenga un líder o grupo de trabajo fijo. - Fortalecimiento de nuevas plataformas. - Aumento de pensamiento, agrupación y colaboración sectorial y multidisciplinarias. - Los consejos académicos y productivos activos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Periodo lento de reactivación de comisiones. - No se ha logrado establecer plazos fijos para la reactivación de comisiones ni encargados.
?	💡
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo reactivar las comisiones? - ¿Quiénes serán los encargados de reactivar las comisiones? 	<ul style="list-style-type: none"> - Dar impulso a la reactivación de las comisiones necesarias

<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo mantener activas las mesas de discusión? - 	<ul style="list-style-type: none"> - Asignar encargados o un grupo de trabajo fijo para cada comisión - Indagar cómo las comisiones de la red de agencias del país han reactivado estas mismas después de la emergencia COVID-19
---	--

Fuente: Elaboración propia

c) Sistemas de información

Como última matriz, se desarrolla una tabla sobre los sistemas de información:

+	Δ
<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de TICs para que la transferencia de datos e información sea más ágil 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos en la zona para darle un mayor abarcamiento al uso de las TICs.
?	💡
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Como se impulsará el uso de las TICs? - ¿Qué herramientas serán de vital uso para promover las TICs? 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar la oferta de las TICs en la zona para atraer inversión de empresas tecnológicas - Brindar un mayor impulso sobre el uso de las TICs para la población de la zona

Fuente: Elaboración propia

e. Estructura organizacional

La Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte se respalda bajo una junta directiva, consejos, comisiones, foros, federaciones, dirección ejecutiva, entre otros, que cumplen diferentes objetivos dependiendo de las necesidades o temas de enfoque.

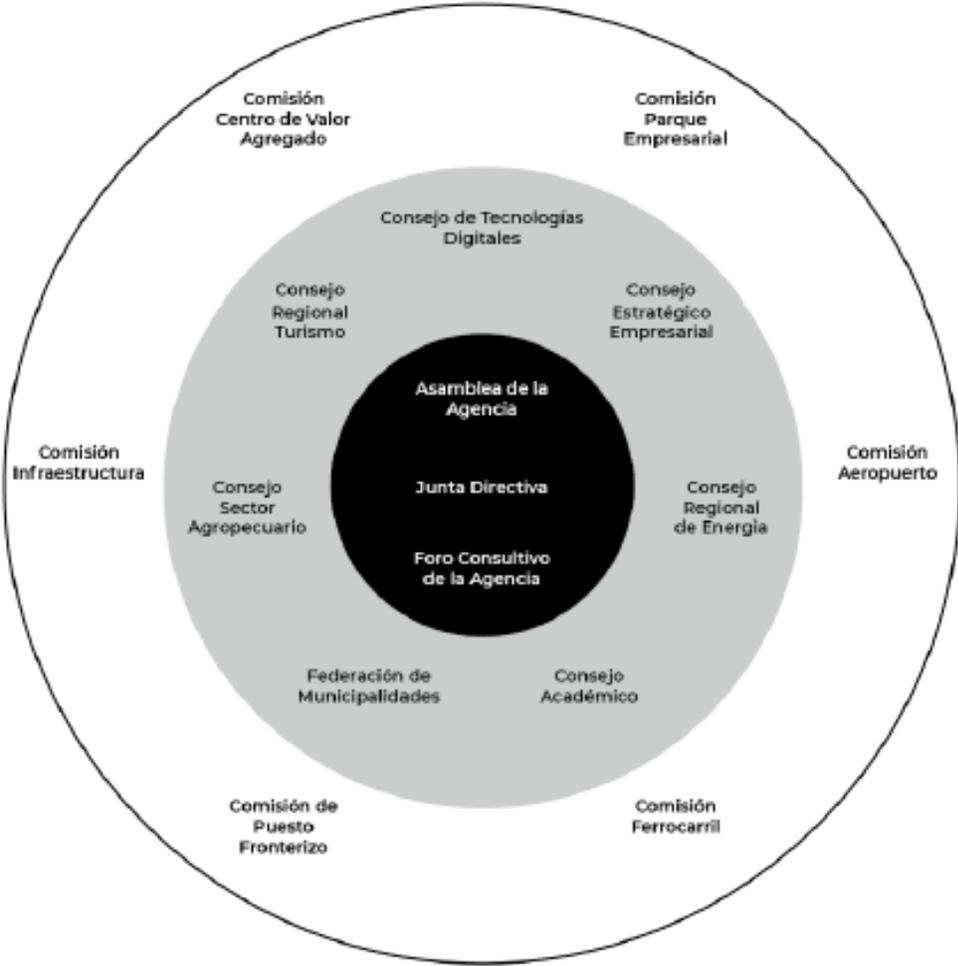
Es así como esta se conforma de distintos órganos internos y externos. Donde los internos son conformados por la Junta Directiva y el equipo de trabajo interno con el puesto del director/a ejecutivo a la cabeza. La estructura externa son grupos que son parte del impulso y manejo de proyectos y estrategias. Está compuesto por el Consejo Académico Regional (CAR), Consejo Productivo, las comisiones de trabajo y foros consultivos.

Bajo la emergencia COVID-19, en el año 2020 las comisiones y consejos, así como otras derivaciones de estos, se desatendieron ya que la agencia debía poner su mayor

enfoque en esta como desarrollo general para enfrentar los problemas que se derivaron gracias a la pandemia.

Según el plan estratégico 2020-2025, los canales de participación de actores para impulsar el plan de desarrollo se presentaban de la siguiente manera:

Ilustración 16. Canales de participación de actores para impulsar el plan de desarrollo



Fuente: Elaboración propia, con base en Hernández González (2020)

Justo como se ilustra en la pasada imagen, la Junta Directiva, Asamblea de Agencia y el Foro Consultivo de la Agencia son los principales actores. Donde los consejos y comisiones ilustradas en la imagen se desarrollan dependiendo de las decisiones y objetivos planteados por parte de los tres principales actores.

A continuación, se detalla de una manera más explícita cada uno de los actores que juegan un papel fundamental en ADEZN, así como su estado para el tercer y cuarto periodo del 2021.

- **Junta Directiva**

Está integrada por siete miembros, presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, vocal uno, vocal dos y vocal tres, los cuales serán electos en Asamblea Ordinaria, celebrada en la segunda quincena del mes de mayo por periodos de dos años. La Junta Directiva se reúne una vez al mes de manera ordinaria el segundo martes de cada mes.

- **Equipo de Trabajo**

El equipo de trabajo tiene una configuración cambiante según la agenda y cantidad de trabajo, así como los recursos disponibles. Dentro de las cuales estará el director ejecutivo quien liderará y guiará los procesos, dos personas con roles específicos dentro de la agenda de trabajo y que asistan al director, y un asistente administrativo que colabore y asista en todas las acciones operativas.

- **Consejo Académico Región Huetar Norte**

Este órgano busca articular a los actores académicos más importantes presentes en el territorio para impulsar la articulación de la oferta académica con la demanda empresarial. Actualmente lo lidera TEC, INA, ETAI y UTN. Además, permite mejorar las condiciones locales que promuevan una mayor atracción de inversión. El Consejo Académico Regional se reúne una vez al mes, cada tercer jueves del mes.

- **Consejo productivo**

El Consejo Productivo está conformado por actores locales que representen los distintos subsectores productivos del territorio. Su función es mantener un canal de comunicación y consulta abierto con el sector, así como generar un espacio de análisis crítico del contexto cambiante y generación de estrategias para dar respuesta a los desafíos que enfrente la RHN. Actualmente las reuniones se presentan aisladas, pero una vez que existe un tema de relevancia a discutir se realiza una reunión. Actúa principalmente como un ente consultor

Por otro lado, las comisiones son una parte fundamental del equipo de trabajo de ADEZN. Estas buscan dar seguimiento a temas, estrategias o proyectos específicos. A continuación, se detallan cada una de ellas y su estado actual.

- **Comisión de atracción de inversión**

Es el resultado del interés y trabajo multifactorial entre actores junto con CINDE para impulsar un perfil regional y cantonal de atracción de inversión, se decide crear un Comité con actores locales para coordinar acciones para la atracción de inversión. La ADEZN es parte del Comité. Se dan reuniones mensuales.

- **Comisión de centro de valor agregado**

Conformada por ADEZN, quien toma el rol directivo, el Consejo Municipal, CNP, Coopelesca, Asada Local SC, UTN y próximamente el INA. En relación con el eje de Gobernanza, la Comisión de Centro de Valor Agregado traza una línea junto con la infraestructura y planta física, al ser un proyecto de envergadura regional. Su intención es acompañar a PYMES del sector agrícola y pecuario en temas de aumentar el valor agregado a los productos/servicios generados por estos.

- **Comisión Carretera Florencia - Naranjo**

En representación de ADEZN, en el proyecto Carretera Florencia - Naranjo, se puso a disposición un puesto que apoya la visión técnica del proceso.

f. Informes financieros ADEZN

La Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte funciona monetariamente gracias a diferentes fuentes de ingreso que la mantienen a flote con base a los gastos que se presenten en un periodo determinado. Los reportes de tesorería que se presentan se fundamentan bajo información contable que surge de la operación diaria de la agencia y los controles administrativos. Todo esto con el fin de llevar un orden eficiente y transparente, además de que la información financiera y contable es asesorada y auditada mes a mes.

Para efectos de un análisis más exacto, se comparan los periodos anuales argumentados bajo las asambleas de asociados (periodos de junio-mayo de cada año). Por lo tanto, se toman en cuenta los periodos anuales desde junio 2016 hasta mayo 2019. Por otro lado, el informe de tesorería más reciente presentado en el periodo 2019-2020 se argumenta bajo el periodo fiscal (periodos de octubre -septiembre de cada año).

A continuación, se presenta el desglose de los periodos anuales argumentados bajo las asambleas de asociados de los años 2016-2018, donde sus ingresos se presentan gracias a patrocinios, unidad de comunicación, unidad desarrollo empresarial y otros, los egresos se dan por gastos de operación, unidad de comunicación, unidad desarrollo empresarial y otros gastos. Finalizando la tabla con un resultado anual de los periodos presentados.

Tabla 22. Desglose de periodos anuales 2016-2019 bajo asamblea de asociados

	Junio 2016 – Mayo 2017	Junio 2017- Mayo 2018	Junio 2018- Mayo 2019	Observaciones
Ingresos	₪48.037.927	₪34.081.113	₪17.925.169	
Patrocinios	₪22.396.996	₪12.535.277	₪11.660.305	Membresías, patrocinio de eventos, donaciones y publicidad
Unidad de Comunicación	₪7.890.100	₪6.502.000	₪4.048.000	Publicidad, sinergia y otros
Unidad Desarrollo Empresarial	₪17.033.036	₪14.906.000		Aportes de contrapartidas
Otros	₪717.796	₪137.836	2.216.864	Financieros, diferencial y otros

	Junio 2016 – Mayo 2017	Junio 2017- Mayo 2018	Junio 2018- Mayo 2019	Observaciones
Egresos	₪55.537.281	₪38.484.092	₪19.403.933	
Gastos de operación	₪30.149.459	₪17.546.253	₪13.985.384	Membresías, patrocinio de eventos, donaciones y publicidad
Unidad de Comunicación	₪7.475.133	₪5.458.057	₪4.048.000	Publicidad, sinergia y otros
Unidad Desarrollo Empresarial	₪17.309.920	₪14.906.000	-	Aportes de contrapartidas
Otros	₪602.770	₪573.782	₪1.370.549	Financieros, diferencial y otros

Resultados anuales de periodos	de	-C\$7.499.354	-C\$4.402.979	-C\$1.478.764
---------------------------------------	-----------	---------------	---------------	---------------

Fuente: Elaboración propia, con base en Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte (2019)

Tal y como se presenta en las tablas anteriores, es notorio la derivación negativa en los tres resultados anuales de los periodos. Lo cual se creería que es debido a que los egresos son mayores a los ingresos, por lo tanto, se presenta negativamente al final de este. Lo que realmente sucede es que existe una deuda previa que inicia en el periodo Mayo 2015- Abril 2016 que se debe saldar. De igual manera es evidente como la deuda derivada de un año disminuye con base al siguiente hasta casi ser nula en el último periodo.

A continuación, se presenta el informe de tesorería durante el periodo fiscal octubre 2018- septiembre 2020. El presente difiere con respecto al desglose de los ingresos y egresos de ADEZN.

Tabla 23. Desglose de periodos anuales 2018-2020 bajo el periodo fiscal

	Octubre 2018- Septiembre 2019	Octubre 2019- Septiembre 2020	Observaciones
Ingresos	C\$22.925.812,43	C\$29.205.713,20	
Recaudos Externos (COOPELESCA R.L)	C\$6.955.500,00	C\$8.350.500,00	
Donaciones Directas	C\$7.368.555,00	C\$11.653.684,00	
Patrocinios	C\$2.545.000,00	C\$0,00	Revista XVIII Aniversario
Aporte Sector Productivo	C\$1.857.378,29	C\$2.599.021,00	
Vallas / Paradas de Buses	C\$1.300.000,00	C\$2.600.000,00	
Otros	C\$2.899.379,14	C\$4.002.508,20	Taller de Habilidades Blandas / Aporte para Alquiler de Vehículo

	Octubre 2018- Septiembre 2019	Octubre 2019- Septiembre 2020	Observaciones
Egresos	C\$21.809.811,66	C\$23.758.207,46	
Gastos Administrativos	C\$7.149.106,30	C\$10.234.237,70	

Gastos de oficina	₡1.875.378,58	₡1.622.502,80	
Servicios profesionales	₡2.317.504,00	₡3.330.973,54	Incluye IVA pagado
Comisiones Pagadas	₡1.309.705,00	₡790.329,69	
Gastos de Gestión y Apoyo	₡4.057.045,47	₡1.351.453,44	
Gastos Financieros	₡301.076,13	₡56.763,74	
Gastos Ejecución de Proyectos	₡3.729.567,77	₡5.880.653,18	
Otros	₡1.070.428,41	₡491.283,37	Mantenimiento de Vallas/ Pólizas

Resultados anuales de periodos	1.116.000,77	5.447.505,74
---------------------------------------	--------------	--------------

Fuente: Elaboración propia, con base en Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte (2020)

En las tablas previas se puede observar cómo el informe de tesorería durante el periodo fiscal octubre 2018- septiembre 2020 se presenta con resultados anuales positivos. También es notorio como a pesar de la emergencia COVID-19 el total de ingresos para el periodo Octubre 2019-Septiembre 2020 es alto, aunque no se presentaran patrocinios para ese año.

Por lo tanto, ambos análisis de los informes financieros, tanto el respaldado bajo la asamblea de asociados y el presentado durante el periodo fiscal, quieren decir que la Agencia para el Desarrollo Económico de la Región Huetar Norte se mantiene en una posición beneficiosa. Es decir, los resultados anuales del último son positivo ya que se saldó la deuda restante presentada durante el periodo Junio 2018- Mayo 2019.

Capítulo V. Propuesta

A través de la recolección de datos se logró desarrollar un análisis en el cual se identifican puntos primordiales para el proyecto del plan táctico con base en el plan estratégico de la Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte. Se analizaron cada uno de los objetivos estratégicos junto con sus iniciativas/proyectos a través de una entrevista semiestructurada a personas de interés y un grupo focal en ADEZN. Además de esto, se obtuvo información sobre las comisiones, consejos y redes en las que participa la Agencia y como estas pueden encargarse de los proyectos e iniciativas planteadas.

Iniciando con las entrevistas semiestructuradas, se decidió aplicarlas a personas de interés, las cuales se listan en el siguiente cuadro, junto con el detalle de su puesto o relación con ADEZN y puntos relevantes.

Tabla 24. Personas de interés, entrevista semiestructurada

Nombre	Puesto/relación	Funciones
<p>Carolina Hernández González</p>	<p>2020: Directora Ejecutiva. 2021: Asesora y soporte de actividades, facilitadora y directora de iniciativas clústeres de la RHN.</p>	<p>Como directora ejecutiva en ADEZN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la estructura de las partes activas • Visión a futuro con respecto a las condiciones actuales • Proceso de definición de proyectos adicionales • A cargo de coordinar con grupos, comisiones y redes de ADEZN • Respuesta a la crisis 2020 debido a la pandemia, visibilizar lo que sucedía en la RHN. • Dirección de la comisión de respuesta a la pandemia de la Municipalidad de SC. • Representante en los diálogos a nivel nacional y regional por estar en la red de agencias. <p>Puesto de asesoría:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representación en algunas redes • TCU con UTN • Proceso de dirección con las iniciativas clústeres en la RHN • Consultoría para el BID para la RHN
<p>Alfredo Aguilar Calderón</p>	<p>2001-2019: Director Ejecutivo y fundador de ADEZN.</p>	<p>Durante la Dirección Ejecutiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento de los tres ejes: fortalecimiento del clima de inversión, fortalecimiento de la competitividad empresarial y la construcción de gobernanza territorial. <p>Actualmente:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Apoyando en el centro de valor agregado y asesoría para Manrique Rojas (presidente actual) en diferentes temáticas. • Trabajo con la red nacional de agencias, así como asesor.
Manrique Rojas Araya	2015 - Actualidad: presidente de Junta Directiva	<ul style="list-style-type: none"> • Voz y cara pública de la Agencia. • Divide algunos temas entre la dirección ejecutiva y la presidencia. • Velar que haya equilibrio y participación, atraer personas representativas de los sectores implicados en la Agencia, motivar la participación, al ser esta voluntaria y sin fines de lucro, la motivación es importante para involucrar personas competentes y trabajadoras que aporten. • Interactuar con autoridades de gobierno y representar a la organización en ciertos eventos y reuniones.
Lady Fernández Mora	2021: Gestora de vinculación con los sectores productivos asignada por el TEC.	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de vinculación apoyando a ADEZN en temas varios, apoyo de gestión.

Una vez realizada la entrevista a cada una de estas personas, se inició con el procesamiento individual sobre los comentarios e ideas aportadas por cada uno sobre los ejes estratégicos, sus objetivos y proyectos e iniciativas planteadas en el plan estratégico. Además de esto, se abarcó el tema de las comisiones, consejos y redes en las que participa o promueve la ADEZN.

Una vez recolectada toda la información, se organizó en una hoja de Excel donde se agruparon los aportes entre divergencias y convergencias, así como la integración de estos con cada una de las iniciativas e integración con los objetivos en conjunto.

Para ampliar el tratamiento de la información, se presenta un cuadro detallando cada uno de los ejes estratégicos junto con las ideas planteadas, para así llegar a la integración de las iniciativas que se llevarán a cabo para desarrollar los elementos de nivel táctico y en alineamiento con el nivel estratégico.

1. Competitividad Productiva

El eje de competitividad productiva busca entre sus iniciativas articular, gestionar e identificar proyectos relacionados con el Desarrollo Económico Local, el sector académico, así como el productivo, y el impulso de programas para sectores vulnerables de la Región Huetar Norte.

1.1 Articulación de las competencias en la fuerza laboral en la región con la demanda empresarial actual y potencial

En la siguiente tabla se detalla lo propuesto a través del análisis de las iniciativas individualmente y la integración de resultados de cada uno de estos objetivos.

Tabla 25. Objetivo estratégico: Articulación de las competencias en la fuerza laboral en la región con la demanda empresarial actual y potencial

Eje 1. Competitividad productiva	
1. Articulación de las competencias en la fuerza laboral en la región con la demanda empresarial actual y potencial	
Iniciativa	Integración
1. Articulación de agendas de DEL con instituciones educativas materializadas en programas flexibles para su actualización	a. Proponer que las instituciones educativas y el Consejo Académico se encarguen de analizar la demanda laboral para así contar con una oferta que satisfaga las necesidades locales.
2. Gestionar la articulación del sector privado con el sector académico para fomentar investigación aplicada.	a. Ofertar opciones académicas que potencien las apuestas productivas locales, aunque en este momento

3. Identificación y diseño de programa de capacitación para los sectores más vulnerables de la región

parezcan campos con poca demanda laboral en el territorio

a. Establecer un programa que apoye a los sectores vulnerables de la región en el que se pueda promover el emprendimiento y las pymes.

Una vez analizadas las iniciativas sobre el objetivo de articulación de las competencias en la fuerza laboral en la región con la demanda empresarial y laboral actual y potencial, se integran las opiniones por iniciativa y aportes, para así plantear una serie de propuestas que se relacionen con la demanda profesional actual y futura.

En la siguiente ilustración se refleja el enfoque entre el análisis de la demanda actual y futura en otras zonas del país, así como del mundo y dos de las iniciativas que se adecuan a esta.

Ilustración 17. Integración de iniciativas: Articulación de las competencias en la fuerza laboral en la región con la demanda empresarial actual y potencial



1.2 Ecosistema de innovación y sistemas de unión sectorial para incrementar competitividad

En la siguiente tabla se desarrolla el objetivo estratégico de Ecosistema de innovación y sistemas de unión sectorial para incrementar competitividad junto con sus iniciativas e ideas de integración:

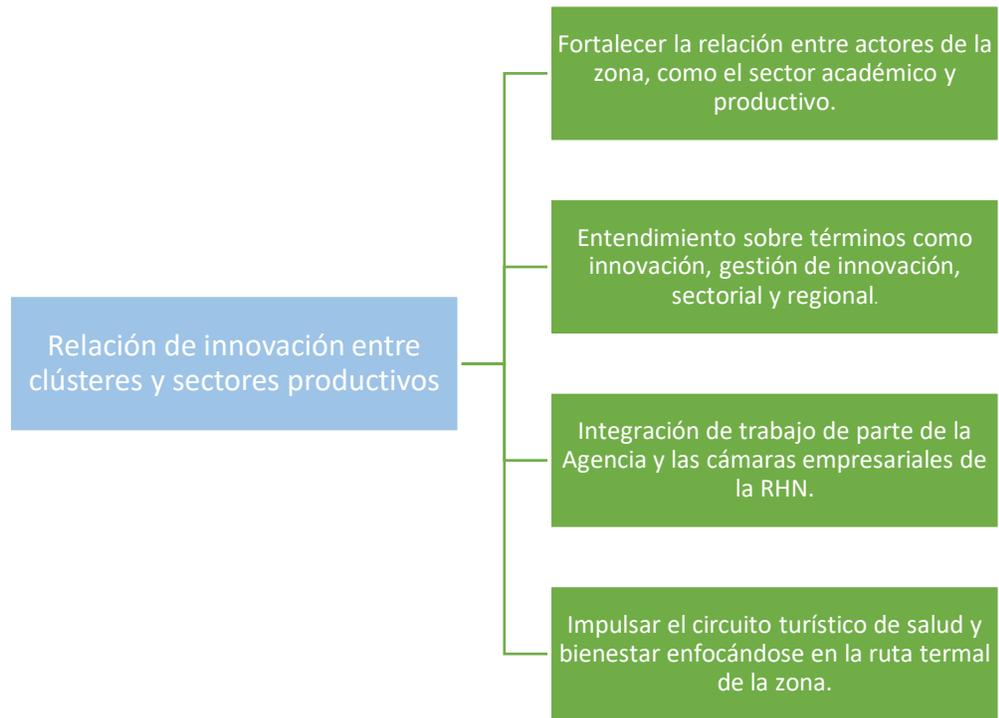
Tabla 26. Objetivo Estratégico: Ecosistema de innovación y sistemas de unión sectorial para incrementar competitividad.

Eje 1. Competitividad productiva	
2. Ecosistema de innovación y sistemas de unión sectorial para incrementar competitividad.	
Iniciativa	Integración
1. Programa y proyectos para el desarrollo del valor agregado del sector agropecuario de la región	<ul style="list-style-type: none">a. Comprensión de términos básicos como innovación, gestión de la innovación, así como términos sectoriales y regionales.b. Colaboración entre el sector académico y el productivo en relación con proyectos e ideas en común.c. Trabajo integrado entre las cámaras empresariales y la Agencia.
2. Articulación de TICs con otros sectores (innovación para especialización, mayor calidad, modelos más responsables).	<ul style="list-style-type: none">a. Potenciar el manejo de diferentes temas relacionados con la tecnología, así como de la relación de personas de interés en los diferentes sectores.
3. Articulación del sector académico con el empresarial y productivo para investigación aplicada.	<ul style="list-style-type: none">a. Impulsar la conformación y consolidación de clústeres como mecanismo de innovación y campo de investigación para las universidades

- b. Gestión de fondos para apoyar el emprendimiento a través de actividades y equipos de trabajo específicos que se encarguen de las iniciativas que se vayan gestando.
- 4. Circuitos sectoriales como el circuito turístico regional enfocado en salud y bienestar.
 - a. Impulsar la ruta termal en la zona este de la Región Huasteca Norte con enfoque en salud y bienestar.
- 5. Impulso de biotecnología y servicios, y manufactura liviana.
 - a. Relación entre actores de la zona que posean complementariedades de beneficio mutuo.

El objetivo estratégico “Ecosistema de innovación y sistemas de unión sectorial para incrementar competitividad” se inclina por iniciativas que brinden un valor agregado a los diferentes sectores de la zona en enfoque de innovación. Es así como las iniciativas integradas buscan un beneficio de los sectores través de actores importantes de la zona y el impulso a través de la innovación en diferentes ámbitos productivos y de servicios.

Ilustración 18. Integración de iniciativas: Ecosistema de innovación y sistemas de unión sectorial para incrementar competitividad.



1.3 Impulsar la responsabilidad socio ambiental y modelos sostenibles como llave de competitividad y diversidad productiva y empresarial

A continuación, se reúnen las iniciativas e ideas de integración para el objetivo estratégico de impulsar la responsabilidad socio ambiental y modelos sostenibles como llave de competitividad y diversidad productiva y empresarial:

Tabla 27. Objetivo estratégico: Impulsar la responsabilidad socio ambiental y modelos sostenibles como llave de competitividad y diversidad productiva y empresarial

Eje 1. Competitividad productiva	
3. Impulsar la responsabilidad socio ambiental y modelos sostenibles como llave de competitividad y diversidad productiva y empresarial	
Iniciativa	Integración

1. Impulso de economía circular y circularidad en la región como herramienta de diferenciación productiva y elevación de competitividad local y global

a. Sostenibilidad sobre modelos amigables con el ambiente y economías verdes hacia los productores de la zona para apoyar la implementación de estos.
b. Involucrar al Gobierno en los planes de economía verde en el sector productivo.

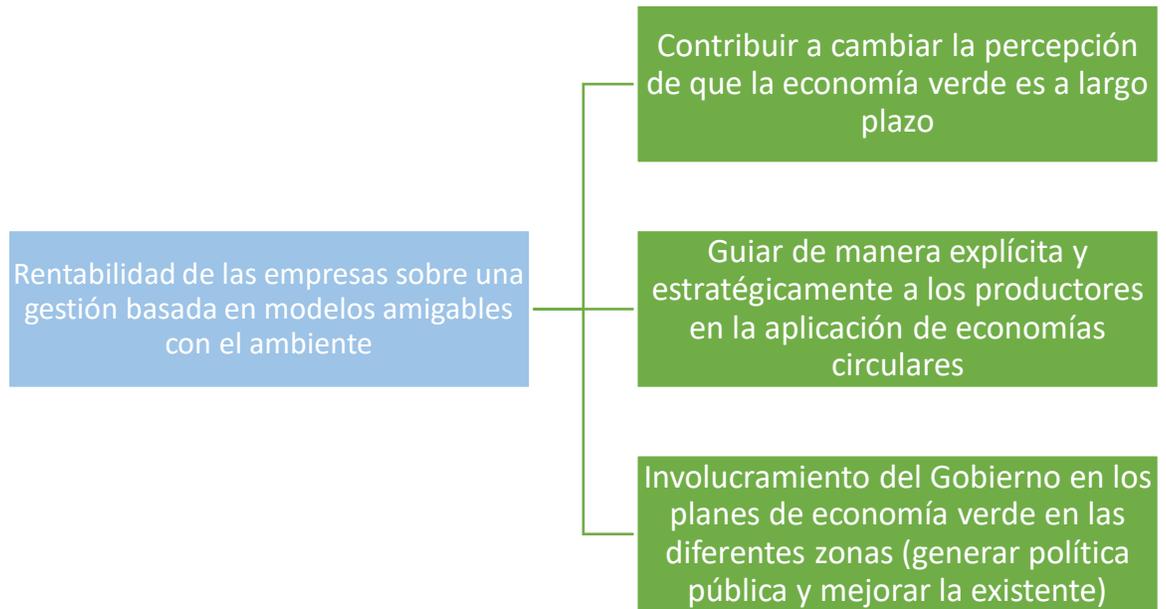
2. Oportunidades de diversidad productiva en el “sector verde” (energías limpias, productos sostenibles, servicios forestales, cultivo orgánico, entre otros)

a. Desarrollo de negocios que apuestan hacia una economía circular gracias a las tendencias globales.
b. Desarrollar tácticas concretas de modelos verdes, que sean atractivas para la implementación en el sector productivo.

La rentabilidad socioambiental se presenta como un imperativo que se necesita impulsar de una forma viable para las empresas de la zona. Para esto, es necesario guiar de forma explícita, ya que las empresas están produciendo día a día sin ver hacia dónde pueden llegar a largo plazo bajo una economía circular.

Muchas dudas ante una “economía verde” se reflejan en “¿Cómo una empresa que produce y funciona en un ámbito que ya es muy caro, va a gestionar sus procesos de producción con nuevos modelos amigables con el ambiente?” Aquí es donde la rentabilidad juega un papel muy importante, ya que el pilar de compra para la mayoría de clientes al día de hoy es el precio, especialmente para los productos de sectores agropecuarios, y la forma en la que se presente el discurso de parte de entidades gubernamentales y los apoyos reales y beneficios tangibles sobre un cambio de producción hacia un modelo más amigable con el ambiente es lo que hará la diferencia para un mayor uso de estos en los sectores productivos.

Ilustración 19. Integración de iniciativas: Impulsar la responsabilidad socio ambiental y modelos sostenibles como llave de competitividad y diversidad productiva y empresarial



2. Clima de inversión

A partir del segundo eje estratégico, el Clima de Inversión, se pueden estudiar cuatro objetivos que van entorno al desarrollo de la zona a través de infraestructura, ordenamiento territorial, políticas públicas y atracción de inversión. Todo aquello que beneficie una zona en cuanto a producción, servicios y sobre todo atracción de inversiones y generación de nuevos emprendimientos, con el fin de que los habitantes del territorio aspiren a una mejor calidad de vida.

A continuación, se detallan a través de tablas cada uno de los objetivos estratégicos junto con sus iniciativas e integración de ideas.

2.1 Gestión para el desarrollo de condiciones habilitantes de infraestructura física y tecnológica

En la siguiente tabla se desarrolla el objetivo estratégico de Gestión para el desarrollo de condiciones habilitantes de infraestructura física y tecnológica junto con sus iniciativas ya planteadas y las actividades de integración propuestas:

Tabla 28. Objetivo estratégico: Gestión para el desarrollo de condiciones habilitantes de infraestructura física y tecnológica

Eje 2. Clima de inversión

1. Gestión para el desarrollo de condiciones habilitantes de infraestructura física y tecnológica

Iniciativa	Integración
1. Conectividad aérea. Incidencia en la construcción de un aeropuerto en la RHN.	<ul style="list-style-type: none"> a. Retomar el estudio de prefactibilidad para el proyecto de conectividad aérea. b. Enfoque de carga y transporte de pasajeros en el proyecto de conectividad aérea. c. Impulsar la creación de un centro aeronáutico para el proyecto de conectividad aérea.
2. Conectividad de carga al Caribe. Gestión para la construcción de un ferrocarril eléctrico entre Río Frío de Sarapiquí y La Fortuna de SC.	<ul style="list-style-type: none"> a. Crear una relación de carga y turismo en la nueva hoja de ruta del proyecto conectividad de carga al Caribe. b. Apoyar el proyecto TELCA en busca de la factibilidad de la conectividad de carga al Caribe.
3. Puesto fronterizo aduanal y migratorio: Las Tablillas.	<ul style="list-style-type: none"> a. Seguimiento de la ley ambiental establecida por SETENA para proceder con el proyecto del puesto fronterizo y aduanal Las Tablillas.

4. Conectividad entre la Zona Norte y GAM/Puerto del Pacífico. Carretera Florencia-Naranjo.

b. Articular el beneficio entre la conectividad de carga al Caribe y Las Tablillas como beneficio mutuo.

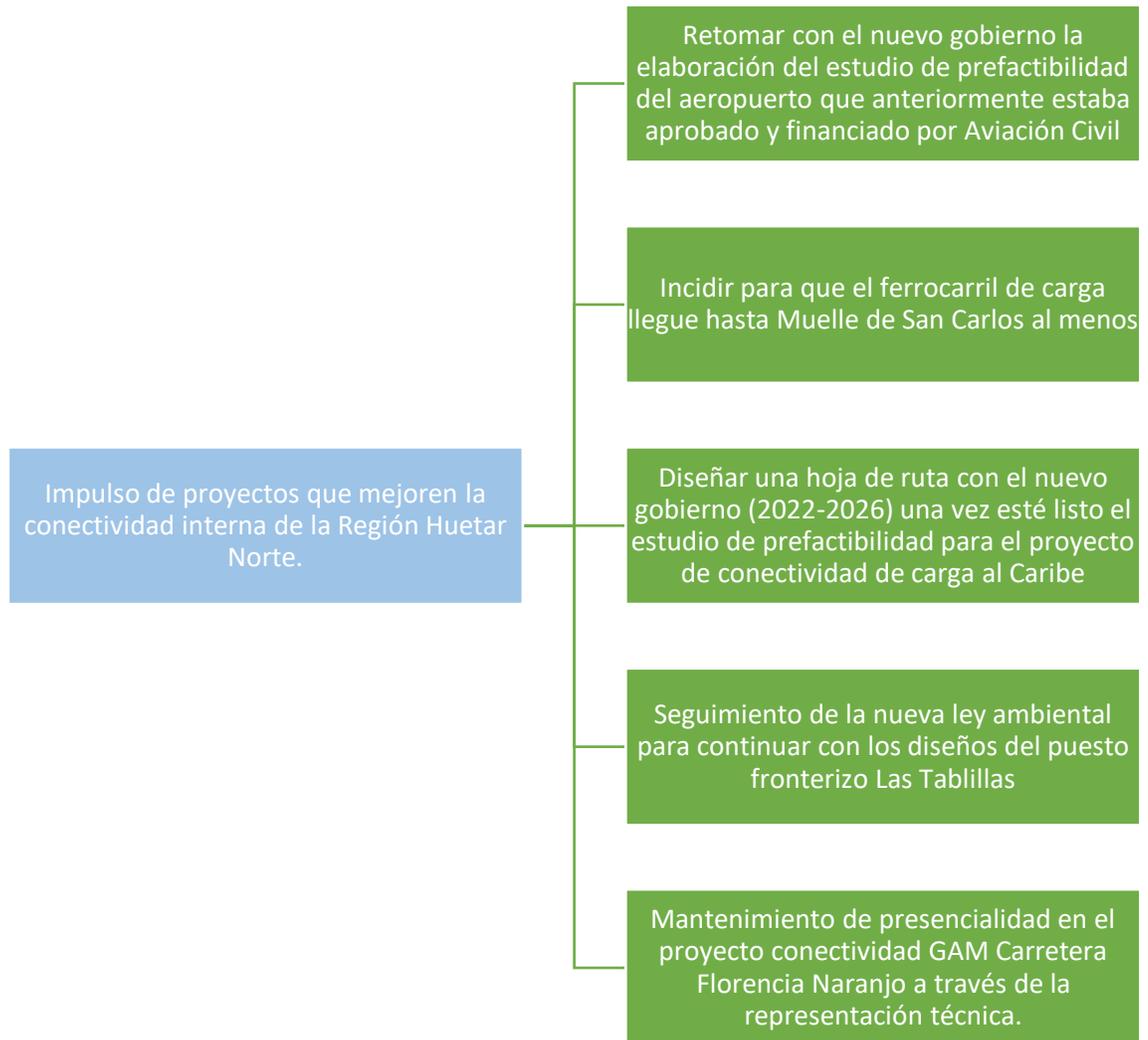
a. Presencia en el proyecto Conectividad GAM Carretera Florencia-Naranjo a través de la representación técnica.

b. Modificación de nombre de iniciativa

Gracias al impulso de la nueva carretera y proyectos que brindarán una conectividad a lo interno en la Región Huetar Norte, se proponen iniciativas que se han mantenido al margen durante los últimos años, pero no se les ha dado una resolución. Dichos proyectos planteados en el objetivo estratégico, marcan un antes y un después en la conectividad terrestre de la zona con lugares estratégicos, como puertos, aeropuertos y fronteras, ya que promueven el desarrollo y se gestan con mucho esfuerzo a un largo plazo.

Por otro lado, está bien recalcar que se propone una modificación al nombre de la iniciativa para el proyecto Conectividad GAM Carretera Florencia - Naranjo bajo el supuesto de Conectividad entre la Zona Norte y GAM / Puerto del Pacífico. Carretera Florencia - Naranjo. El cual se adapta de una mejor manera al propósito.

Ilustración 20. Integración de iniciativas: Gestión para el desarrollo de condiciones habilitantes de infraestructura física y tecnológica



2.2 Fomento de ordenamiento territorial y de las relaciones urbano-rurales como base para la atracción de inversión y de desarrollo económico local responsable

Para el objetivo estratégico fomento de ordenamiento territorial y de las relaciones urbano-rurales como base para la atracción de inversión y de desarrollo económico local responsable se desarrolla la siguiente tabla con sus iniciativas y acciones de integración:

Tabla 29. Objetivo estratégico: Fomento de ordenamiento territorial y de las relaciones urbano-rurales como base para la atracción de inversión y de desarrollo económico local responsable.

Eje 2. Clima de inversión

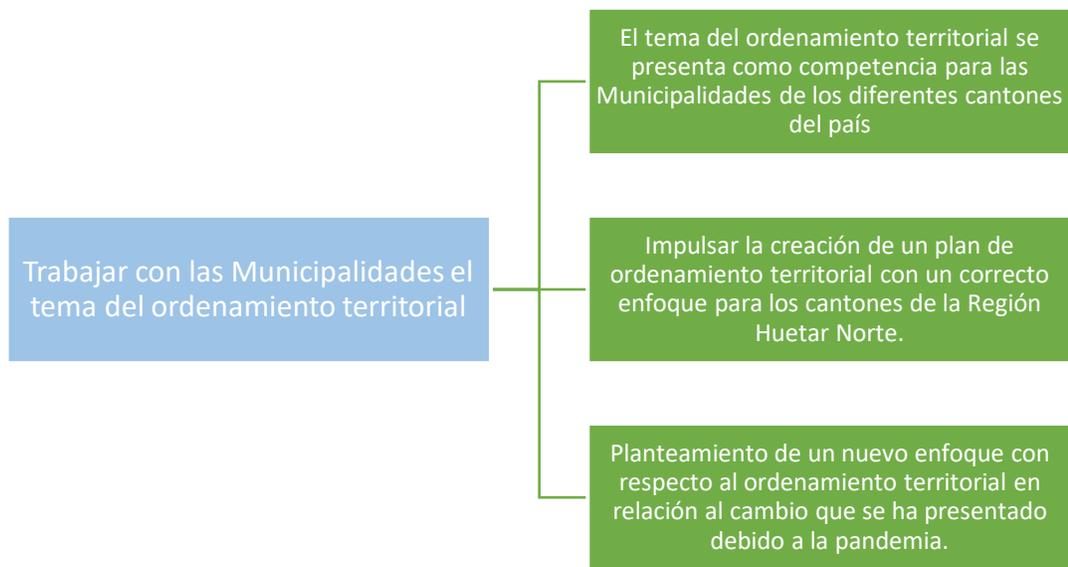
2. Fomento de ordenamiento territorial y de las relaciones urbano-rurales como base para la atracción de inversión y de desarrollo económico local responsable.

Iniciativa	Integración
<p>1. Impulso de plan de ordenamiento territorial que fomente el desarrollo económico responsable y la atracción de inversión.</p>	<p>a. Incidir con los gobiernos locales para que se definan como prioritarias las apuestas productivas identificadas por la Agencia.</p> <p>b. Incidir en las municipalidades para formular los planes reguladores, con la incidencia de la Agencia en el ordenamiento territorial de las actividades productivas</p>
<p>2. Impulso de herramientas de ordenamiento que permitan fomentar una identidad y vigencia de prosperidad para sus habitantes como medio de atracción de inversión.</p>	<p>a. Impulsar el desarrollo de sistemas de información territorial en las municipalidades que permiten generar información valiosa para la promoción de la atracción de inversiones</p> <p>b. Generar diálogos territoriales que permitan orientar el ordenamiento del territorio sobre la base de la producción y la habitabilidad del territorio en ciudades y localidades “inteligentes”</p>

El fomento territorial es un tema que le compete a las municipalidades de cada cantón. La Región Huetar Norte al estar integrada por varios de estos, en los cuales no existe un plan territorial actualizado e incluso en la mayoría de casos nunca se ha desarrollado uno, impide el desarrollo del tema. Por lo tanto, se busca la manera de trabajar en conjunto con las Municipalidades para desarrollar el plan territorial pertinente a cada cantón ya que, al no presentarse un plan regulador municipal, se rige supletoriamente por lo establecido en la Ley de Planificación Urbana.

Con la búsqueda de un ordenamiento territorial apropiado en la región, se planea un desarrollo económico de la zona enfocado en concentrar a la población en urbes y establecer zonas para el impulso en áreas de producción y servicios. Por otro lado, se plantea que los enfoques del tema de ordenamiento territorial han cambiado debido a la Pandemia 2020. Ahora la RHN se puede presentar como una zona viable para las personas que deseen alejarse del GAM y optar por establecerse en la zona rural trabajando desde casa.

Ilustración 21. Integración de iniciativas: Fomento de ordenamiento territorial y de las relaciones urbano-rurales como base para la atracción de inversión y de desarrollo económico local responsable



2.3 Gestión para el fortalecimiento de políticas públicas a favor del clima de inversión interno y externo de RHN.

En el presente apartado se desarrolla la siguiente tabla para el objetivo estratégico de gestión para el fortalecimiento de políticas públicas a favor del clima de inversión interno y externo de RHN junto con las iniciativas ya planteadas y las ideas de integración:

Tabla 30. Objetivo estratégico: Gestión para el fortalecimiento de políticas públicas a favor del clima de inversión interno y externo de RHN.

Eje 2. Clima de inversión

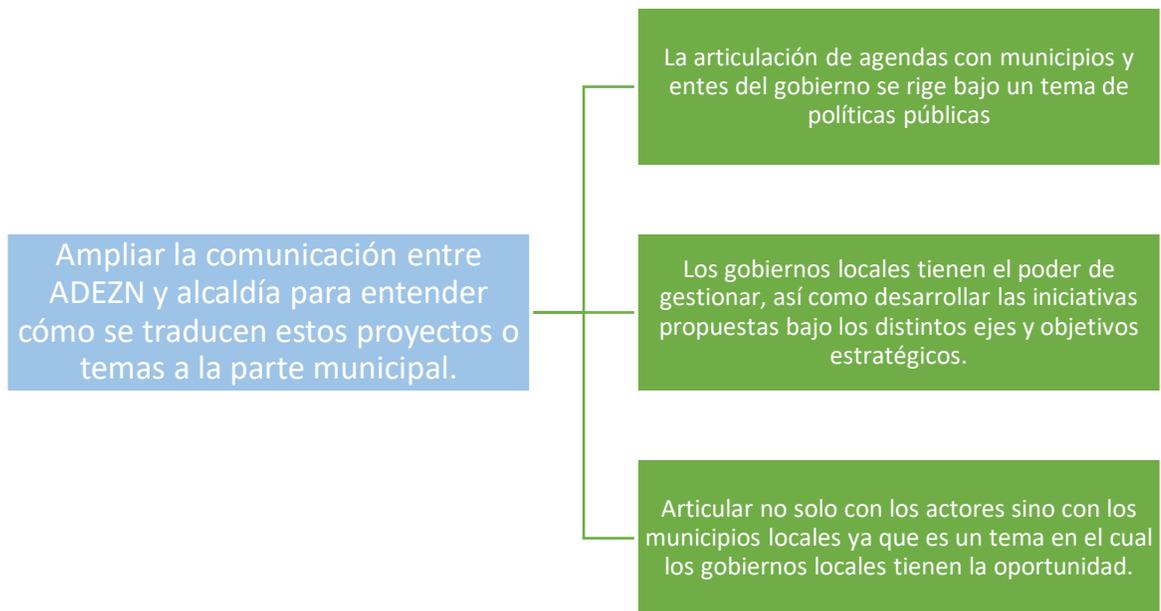
3. Gestión para el fortalecimiento de políticas públicas a favor del clima de inversión interno y externo de RHN.

Iniciativa	Integración
1. Articulación de agenda con municipios y entes de gobierno central.	a. Colaborar en el establecimiento de una agenda de trabajo común en temas DEL que implican a las municipalidades y el gobierno central. b. Generar puntos de encuentro con las municipalidades del territorio para generar una agenda conjunta de trabajo c. Impulsar el fortalecimiento de mecanismos de articulación municipal local, para tener un actor de interlocución que aglutine a los gobiernos locales
2. Articular las visiones sobre el territorio y los sectores productivos para lograr un mayor impacto y acelerar los procesos	a. Propuesta de nueva iniciativa.

La gestión para el fortalecimiento de políticas públicas inclinándose a los temas que mejoran el clima de inversión de la RHN buscan ampliar la comunicación entre la Agencia y alcaldías en relación con los proyectos y temas que le competen a las municipalidades. Por lo tanto, se recomienda buscar un mayor impacto y aceleramiento de los procesos a través de las visiones que se planteen sobre el territorio y los sectores relacionados por medio de los entes gubernamentales, ya que estos poseen la clave para que muchas iniciativas avancen, se demoren o se detengan o descarten.

Por otro lado, el mapa de actores relacionados con temas de importancia y cuáles papeles deben jugar es fundamental, ya que muchos de estos no tienen las herramientas para identificar, formular y/o gestionar proyectos, pero otros sí, con esto se obtiene un beneficio mutuo.

Ilustración 22. Integración de iniciativas: Gestión para el fortalecimiento de políticas públicas a favor del clima de inversión interno y externo de RHN



2.4 Gestión y fomento de atracción de inversión para la Región Huetar Norte

A continuación, se presenta una tabla para el objetivo estratégico Gestión y fomento de atracción de inversión para la Región Huetar Norte en la cual se desarrollan las iniciativas propuestas junto con un análisis de integración.

Tabla 31. Objetivo Estratégico: Gestión y fomento de atracción de inversión para la Región Huetar Norte

Eje 2. Clima de Inversión	
4. Gestión y fomento de atracción de inversión para la Región Huetar Norte	
Iniciativa	Integración

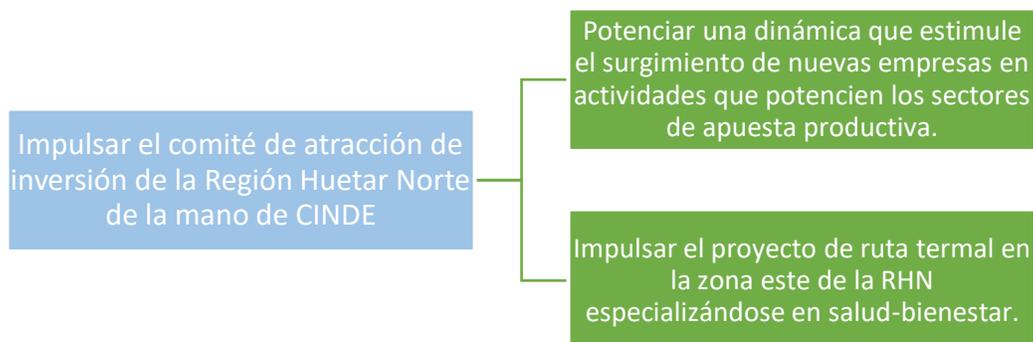
1. Crecimiento de inversión en sectores actuales (consolidados y crecientes) y nuevos como biotecnología, manufactura liviana, salud-bienestar y sector verde.

- a. Presencia de ADEZN en la comisión de atracción de inversión de la RHN de la mano de CINDE.
- b. Potenciar una dinámica que estimule el surgimiento de nuevas empresas en actividades en los sectores mencionados.
- c. Impulsar el uso de la estrategia km0, la cual impulsa la compra de productos producidos a menos de 100km.
- d. Impulsar el proyecto de ruta termal en la zona este de la RHN inclinándose hacia el tema de salud-bienestar.

De la mano de la Agencia Costarricense de Promoción de Inversiones (CINDE), se formó el comité de atracción de inversión de la RHN inclinado por la búsqueda de la inversión fuera del GAM. El comité de la mano con CINDE busca potenciar una dinámica de productividad sostenible y el impulso de inversión con propósito junto con el surgimiento de nuevas empresas en actividades que visibilicen y contribuyan con los principales sectores de la apuesta productiva de la zona.

Además de esto, se sugiere el impulso del proyecto de Ruta Termal en la zona este de la Región Huetar Norte con un enfoque en el tema de salud y bienestar. Dejando la ruta termal de la zona de La Fortuna de San Carlos con el enfoque que se ha mantenido durante los últimos años, el enfoque turístico. De tal forma se establece una visión distinta para ambas rutas y se le da una oportunidad de surgimiento a la zona este con una orientación distinta.

Ilustración 23. Integración de iniciativas: Gestión y fomento de atracción de inversión para la Región Huetar Norte



3. Gobernanza

En el último eje estratégico, Gobernanza, se promueven liderazgos, plataformas de pensamiento y el uso de sistemas de información impulsando la agrupación de ideas colaborativas entre actores fundamentales de la zona y la agencia.

En las siguientes tablas se desarrollará de una manera más amplia las ideas, así como la integración de estas.

3.1 Renovación, formación e impulso de nuevos liderazgos

Para el eje de Gobernanza se desarrolla la siguiente tabla que especifica las iniciativas e ideas de integración para el objetivo estratégico de renovación, formación e impulso de nuevos liderazgos:

Tabla 32. Objetivo estratégico: Renovación, formación e impulso de nuevos liderazgos

Eje 3. Gobernanza	
1. Renovación, formación e impulso de nuevos liderazgos.	
Iniciativa	Integración

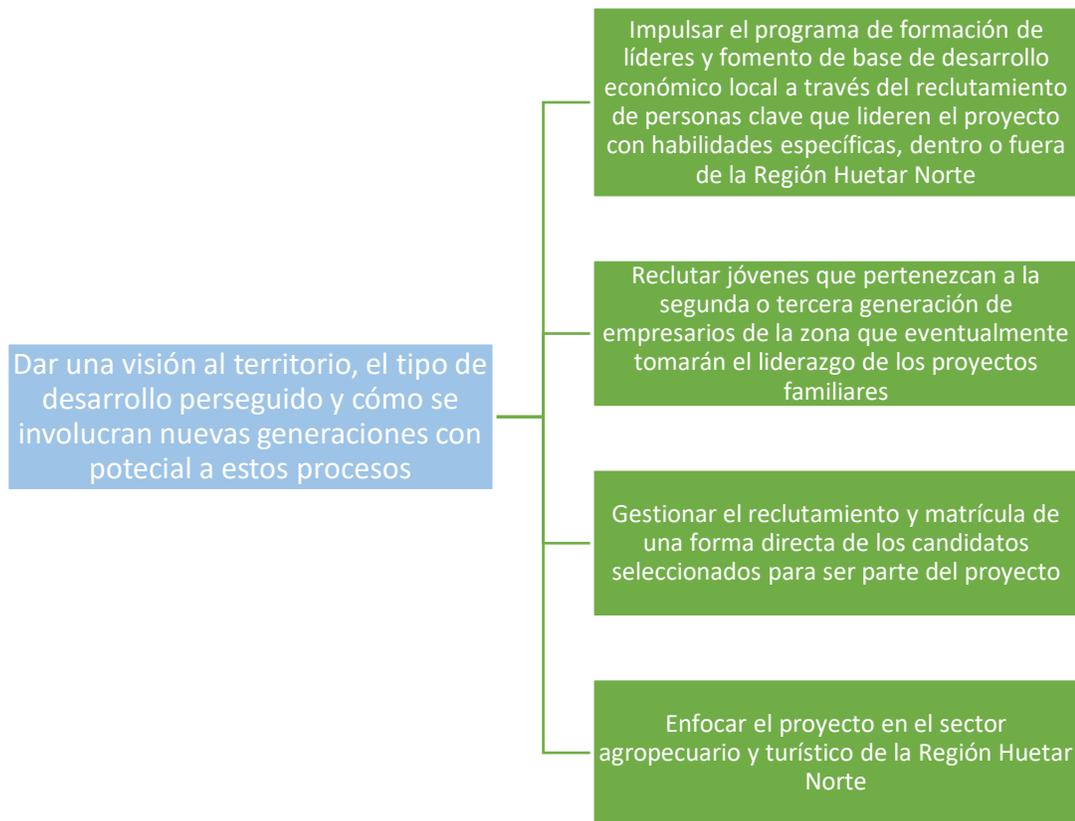
1. Diseño de programa de formación de líderes y fomento de base de desarrollo económico local, innovación y desarrollo responsable.

- a. Reclutamiento de personas clave que lideren el proyecto con habilidades específicas, dentro o fuera de la RHN.
- b. Reclutar jóvenes que pertenezcan a una segunda o tercera generación de empresarios de la zona.
- c. Gestionar matrícula de una forma directa y seleccionando a los candidatos meticulosamente.
- d. Dar énfasis a las principales actividades de la zona tales como agroindustria y turismo.

El programa de formación de líderes inició como una idea en búsqueda de un fomento de base para el desarrollo económico local, buscando personas interesadas en desarrollar ideas y habilidades entorno a proyectos familiares que sean de relevancia en la zona. Para impulsar el proyecto, es necesario contar con personas clave que tomen el liderazgo y se interesen por el crecimiento de jóvenes en camino a tomar protagonismo en estos proyectos y empresas.

La Región Huetar Norte al estar enfocada en el sector agropecuario, turístico y de TICS, debe inclinarse por instruir personas que estén tomando las riendas de las actividades productivas dinámicas. Por otro lado, las TICS es un sector joven en la RHN, la zona no posee generaciones de empresas en desarrollo de dicho sector, por lo tanto, su enfoque debe ser, en su mayoría, en los dos primeros sectores mencionados (agroindustria y turismo).

Ilustración 24. Integración de iniciativas: Renovación, formación e impulso de nuevos liderazgos



3.2 Fortalecimiento y diseño de plataformas de pensamiento, agrupación y colaboración sectorial y multidisciplinarias

En la siguiente tabla se muestra el objetivo estratégico Fortalecimiento y diseño de plataformas de pensamiento, agrupación y colaboración sectorial y multidisciplinarias junto con sus iniciativas ya propuestas e integración de ideas.

Tabla 33. Objetivo estratégico: Fortalecimiento y diseño de plataformas de pensamiento, agrupación y colaboración sectorial y multidisciplinarias

Eje 3. Gobernanza

2. Fortalecimiento y diseño de plataformas de pensamiento, agrupación y colaboración sectorial y multidisciplinarias.

Iniciativa

1. Reactivación de comisiones articuladas a agendas de DEL y trabajo sobre hojas de rutas claras.

2. Diseño de mesas de discusión multidisciplinarias.

3. Evolución de consejos académico y productivo como espacios de propuesta activa.

4. Formación de agrupación de alcaldías municipales

Integración

a. Reactivar las comisiones pertinentes que sean fundamentales para impulsar y gestionar los proyectos e iniciativas planteadas.

b. Relanzar la marca de ADEZN a través de la invitación a actores claves del DEL que se identifiquen con la visión de ADEZN.

a. Incorporar a personas que hayan sido parte de la Agencia o aquellas que tengan un conocimiento amplio al respecto (personas nuevas con una visión actualizada).

b. Organizar una jornada anual de exposición del trabajo de la Agencia y reflexión sobre este, con actores importantes de la zona a través de un formato de simposio.

a. Mantener actividad con respecto a la relación entre el consejo académico y productivo en relación con una propuesta activa que beneficie ambas partes.

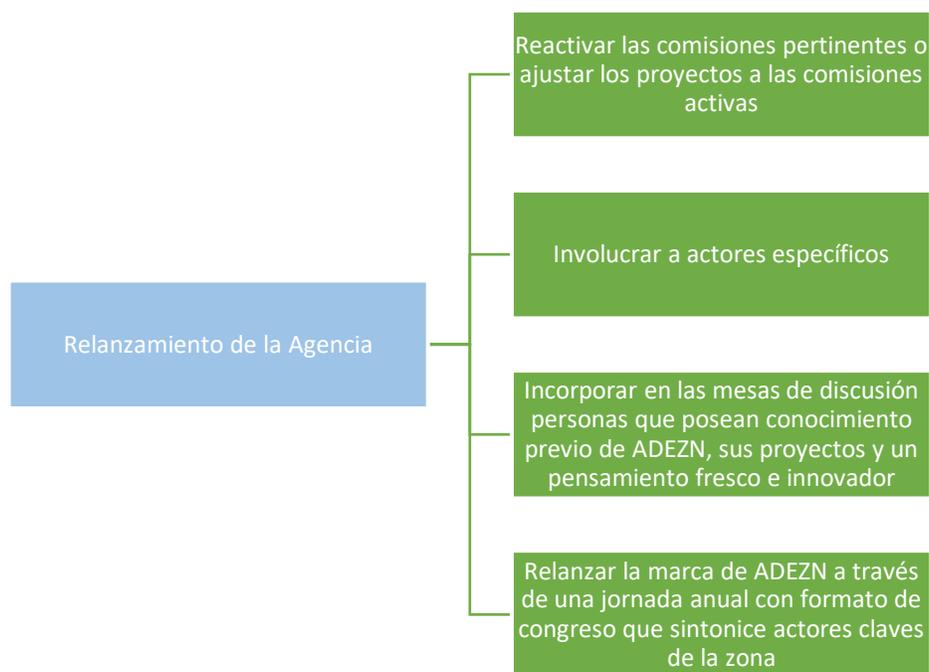
a. Visualizar la estrategia del DEL en la cual se involucran las alcaldías desde un punto directivo.

b. Regionalizar ADEZN analizando qué esfuerzo se debe hacer para cumplir dicho propósito.

El impulso sobre la reactivación de comisiones que se desactivaron debido al proceso de transición de la Agencia durante la pandemia es algo que se mantiene presente, mas no se han tomado acciones para gestionarlo. Para esto es necesario comprometer a actores específicos en las mesas de discusión que posean conocimiento previo de la ADEZN, así como sus ideas y proyectos previos, actuales y futuros, además de un pensamiento actualizado con la situación de la RHN que vaya más allá de lo que siempre se plantea y cumpla con expectativas.

Por otro lado, se propone el relanzamiento de la marca ADEZN a través de una jornada anual, con formato de simposio. Esta sintonizará a los actores clave de la zona a través de grupos focales, breves charlas y actividades que fomenten el encuentro entre estas.

Ilustración 25. Integración de iniciativas: Fortalecimiento y diseño de plataformas de pensamiento, agrupación y colaboración sectorial y multidisciplinarias



3.3 Impulso y crecimiento de sistemas de información que faciliten la toma de decisiones basadas en datos

En el presente apartado se muestra el objetivo estratégico de impulso y crecimiento de sistemas de información que faciliten la toma de decisiones basadas en datos junto con sus iniciativas y las ideas de integración:

Tabla 34. Objetivo estratégico: Impulso y crecimiento de sistemas de información que faciliten la toma de decisiones basadas en datos

Eje 3. Gobernanza

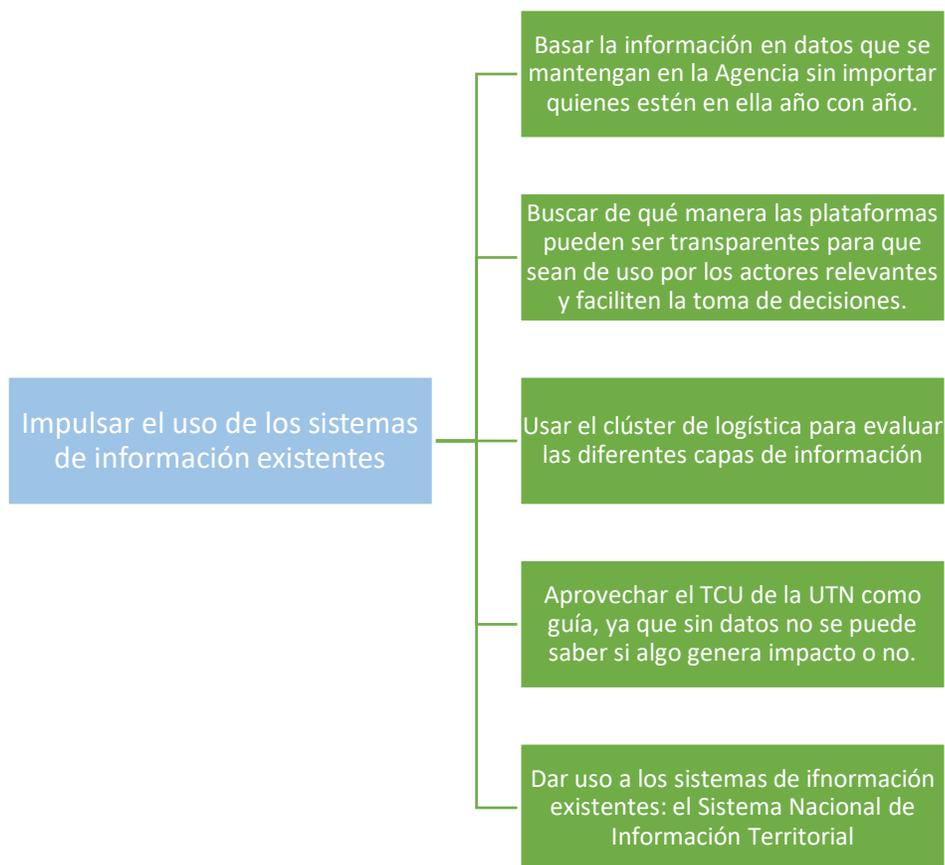
3. Impulso y crecimiento de sistemas de información que faciliten la toma de decisiones basadas en datos.

Iniciativa	Integración
1. Gestionar la unidad de sistemas de información de la región y enfoque en crecimiento de datos para la atracción de inversión.	<p>a. Evaluar las diferentes capas de información desde la óptica de las dinámicas del clúster de logística relacionado con la Agencia.</p> <p>b. TCU de la UTN es de gran ayuda en este punto, ya que sin información o datos no se puede saber si algo genera impacto o no.</p>
2. Impulso de sistemas de información para la toma de decisiones.	a. Dar uso valioso a los sistemas de información existentes.

En el último objetivo desarrollado para el eje de Gobernanza, se presenta una propuesta para el crecimiento y uso de los sistemas de información que faciliten el uso de datos para las personas que formen parte de ADEZN, así como los actores que se relacionen con esta. De esta forma, la información se mantendrá en ADEZN y se presentará de una forma transparente para las personas que necesiten acceso.

Por otro lado, se incita a aprovechar tres puntos fundamentales: el impulso del clúster de logística para administrar las capas de información, el TCU que está desarrollando la Universidad Técnica Nacional ya que se presenta como una guía de datos de actores con impacto y mapeo de proyectos; y, por último, el uso de los sistemas de información ya activos como el Sistema Nacional de Información Territorial, entre otras bases de datos.

Ilustración 26. Integración de iniciativas: Impulso y crecimiento de sistemas de información que faciliten la toma de decisiones basadas en datos



4. Planes de Acción (tácticos)

A continuación, se desarrolla el plan de táctico como propuesta a los objetivos estratégicos, iniciativas, tácticas y finalmente las acciones por elaborar, seguido por la persona responsable de cada uno y el periodo entre treinta y seis meses de los próximos tres años (2022-2024), que es el periodo de vigencia restante del actual plan estratégico.

4.1 Competitividad Productiva

En el eje de Competitividad Productiva se puede ver un rango de meses en los cuales se propone desarrollar las acciones planteadas mayormente en el primer año, ya que muchas de estas son tareas que se pueden cumplir en una sesión o dos. Esto varía dependiendo de la periodicidad de las sesiones. Los proyectos para el presente eje se asignaron entre el Consejo Académico, la Comisión de Centro de Valor Agregado, Impulso

Clúster Sector Productivo y las TICs, la Junta Directiva y Dirección Ejecutiva, así como la Comisión de Atracción de Inversión. Cada una de las acciones propuestas, los responsables y periodo a cumplir están sujetos a cambios dependiendo de la propia dinámica de cada órgano implicado.

Tabla 35. Plan de Acción Competitividad Productiva

OBJETIVO, INICIATIVAS y TÁCTICAS	PLAN DE ACCIÓN		
	RESPONSABLE	Semestre de inicio	Semestre de finalización
Objetivo 1: Articulación de las competencias en la fuerza laboral en la región con la demanda empresarial actual y potencial			
1. Articulación de agendas de DEL con instituciones educativas materializadas en programas flexibles para su actualización			
Proponer que las instituciones educativas y el Consejo Académico se encarguen de analizar la demanda laboral para así contar con una oferta que satisfaga las necesidades locales.			
<ul style="list-style-type: none"> – Realizar una investigación de la demanda laboral actual y a un plazo de 5 años. – Realizar una investigación de cómo han cambiado las necesidades en el sector empresarial durante los últimos 5 años. – Analizar y valorar las investigaciones presentadas con respecto a la demanda y necesidades con relación al sector académico y empresarial. 	Consejo Académico	1 1 3	2 2 6
2. Gestionar la articulación del sector privado con el sector académico para fomentar investigación aplicada.			
Ofertar opciones académicas que potencien las apuestas productivas locales, aunque en este momento parezcan campos con poca demanda laboral en el territorio			
<ul style="list-style-type: none"> – Planificar la creación de un formulario en línea a instituciones que posean un contacto directo con el sector productivo. – Analizar los puntos clave que se deben cuestionar al sector productivo referente a sus profesionales. 	Consejo Académico	2 2	3 3

<ul style="list-style-type: none"> – Estudiar cuáles carreras se deberían ofrecer en la zona y en cuáles instituciones académicas 		2	3
<p>3. Identificación y diseño de programa de capacitación para los sectores más vulnerables de la región.</p>			
<p>Establecer un programa que apoye a los sectores vulnerables de la región en el que se pueda promover el emprendedurismo y las pymes.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> – Identificar el término "sectores vulnerables" para así seleccionar estos y establecer los objetivos del programa. – Listar los sectores ya identificados e identificar los puntos por los cuales se identifican como vulnerables. – Plantear ideas factibles para el programa que le vayan a interesar a los sectores. 	Comisión del Centro de Valor Agregado	1	2
<p>Objetivo 2: Ecosistema de innovación y sistemas de unión sectorial para incrementar competitividad.</p>			
<p>1. Programa y proyectos para el desarrollo del valor agregado del sector agropecuario de la región.</p>			
<p>Comprensión de términos básicos como innovación, gestión de la innovación, así como términos sectoriales y regionales.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> – Capacitar al sector productivo sobre temas de innovación a través de programas de desarrollo con la cooperación o fondos externos. 	Consejo Productivo	1	4
<p>Colaboración entre el sector académico y el productivo en relación con proyectos e ideas en común.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> – Establecer un mapa de localización de los actores que puedan relacionarse con el sector académico. – Una vez identificados, buscar la manera de fortalecer la relación entre estos a través de factores en común. – Crear y mantener una red de actores sobre los intereses en común para así 	Consejo Académico	1	2
		1	2
		1	6

fomentar la colaboración y comunicación entre estos.		
Trabajo integrado entre las cámaras empresariales y la Agencia.		
<ul style="list-style-type: none"> – Analizar cuáles son las cámaras empresariales de Costa Rica que tienen relación con los proyectos planteados para el plazo 2020-2025. – Gestionar una red de contactos con las mismas para así buscar un beneficio de interacción. – Establecer reuniones periódicas con las diferentes cámaras para tratar temas/proyectos importantes. – Mantener un contacto cercano con estas para no perder avances ni interacción. 	1	2
	1	2
	1	2
	1	6
2. Articulación de TICs con otros sectores (innovación para especialización, mayor calidad, modelos más responsables).		
Potenciar el manejo de diferentes temas relacionados con la tecnología, así como de la relación de personas de interés en los diferentes sectores.		
<ul style="list-style-type: none"> – Analizar los temas a tratar sobre TICs y cómo se desarrollará cada uno. – Establecer quiénes son las personas de interés en los diferentes sectores que vayan a relacionarse con los temas promovidos sobre las TICs. – Potenciar el manejo de los temas establecidos a través de diferentes actividades que los promuevan. 	1	2
	2	3
	2	3
3. Articulación del sector académico con el empresarial y productivo para investigación aplicada.		
Impulsar la conformación y consolidación de clústeres como mecanismo de innovación y campo de investigación para las universidades.		
<ul style="list-style-type: none"> – Bajo el impulso clúster a nivel de RHN y GAM ya establecido, analizar cuáles centros académicos deberían implementar mejores mecanismos de innovación e investigación. 	1	3

<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar de cerca con estos por medio de plataformas que logren crear un ecosistema. 		3	4
<p>Gestión de fondos para apoyar el emprendimiento a través de actividades y equipos de trabajo específicos que se encarguen de las iniciativas que se vayan gestando.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer equipos de trabajo específicos que posean conocimiento sobre las iniciativas planteadas. - Gestionar un listado de actividades que involucren los equipos de trabajo en las cuales se obtengan fondos para apoyar el emprendimiento. 	Comisión del Centro de Valor Agregado	1	2
		2	4
<p>4. Circuitos sectoriales como el circuito turístico regional enfocado en salud y bienestar.</p>			
<p>Impulsar la ruta termal en la zona este de la Región Huetar Norte con enfoque en salud y bienestar.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar un representante o un grupo de personas que se encarguen de impulsar la Ruta Termal en la zona este de la RHN. - Coordinar con la gestión de turismo para salud y bienestar a través de la iniciativa clúster. - Estructurar una planificación termal con respecto a la legislación y normativa establecida. - Potenciar la cultura termal de bienestar y salud en la zona. - Crear un contacto con los proyectos termales ya establecidos en la zona este de la RHN para discutir el tema. - Establecer propuestas de desarrollo de adecuación y mejora de instalaciones, así como de creación de nuevos proyectos. - Impulsar la iniciativa termal de bienestar y salud a través del Consejo Turístico o de una Comisión de Termalismo Bienestar y salud. 	Comisión de Atracción de Inversión	1	2
		2	4
		4	5
		2	6
		3	4
		3	6
		1	3

<p>5. Impulso de biotecnología y servicios, y manufactura liviana.</p>			
<p>Relación entre actores de la zona que posean complementariedades de beneficio mutuo.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un mapa de relación de los clústeres de biotecnología y servicios y manufactura liviana. - Impulsar la introducción de empresas/personas de interés junto con las herramientas que posea cada uno para crear un beneficio mutuo. - Evaluar la posibilidad de creación de una Comisión dedicada a la Bioeconomía. 	<p>Dirección Ejecutiva</p>	1	3
		2	3
		2	4
<p>Objetivo 3: Impulsar la responsabilidad socio ambiental y modelos sostenibles como llave de competitividad y diversidad productiva y empresarial</p>			
<p>1. Impulso de economía circular y circularidad en la región como herramienta de diferenciación productiva y elevación de competitividad local y global</p>			
<p>Sostenibilidad sobre modelos amigables con el ambiente y economías verdes hacia los productores de la zona para apoyar la implementación de estos</p>			
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer contacto con empresas que estén familiarizadas con el tema de economía verde para que den su ejemplo con respecto a cómo han implementado estas ideas en sus proyectos. - Recolectar información valiosa de las empresas contactadas para así crear un plan de impulso de economías verdes que sea la guía fundamental de manera explícita y estratégica para los productores en la aplicación de dicha economía. - Formular discursos, bajo los supuestos anteriores, que vendan rentabilidad a las empresas sobre los modelos amigables con el ambiente. 	<p>Consejo Productivo</p>	1	2
		1	3
		3	5

Involucrar al Gobierno en los planes de economía verde en el sector productivo.

- Crear un plan de acción con entes gubernamentales sobre cómo impulsar la economía verde en el sector productivo.
- Una vez recolectadas las ideas y organizada una red de contactos favorecedores, plantearle al Gobierno las ideas y acciones propuestas que giran en torno al impulso de economía verde en el sector productivo del país.

Consejo Productivo	2	4
	3	4

2. Oportunidades de diversidad productiva en sector verde (energías limpias, productos sostenibles, servicios forestales, cultivo orgánico, entre otros)

Desarrollo de negocios que apuestan hacia una economía circular gracias a las tendencias globales.

- Definir que tendencias globales son las adecuadas para implementar en la zona en relación con la economía circular, así como cuales deben ser las adaptadas para los sectores productivos de la RHN.
- Establecer qué tipo de negocios y en cuáles sectores deberían ser desarrollados bajo un estudio de oferta y demanda con respecto a las tendencias globales.

Consejo Productivo	1	2
	2	3

Desarrollar tácticas concretas de modelos verdes, que sean atractivas para la implementación en el sector productivo.

- Plantear cuáles modelos verdes se deben implementar en la zona y que vayan a ser rentables para los pequeños y medianos productores.
- Una vez establecidos los modelos, guiar a los productores hacia estos de una forma amigable y honesta ante las nuevas prácticas ambientales.
- Presentar al sector productivo a través de datos y hechos como las tendencias globales dentro de la economía verde son una nueva oportunidad para hacer negocios.

Consejo Productivo	2	3
	3	4
	3	4

4.2 Clima de inversión

Para el plan de Acción del eje Clima de Inversión, se inclinó un poco más el periodo de cumplimiento de acciones entre el primer y segundo año, así como algunas a desarrollar durante el tercero con una continuación al siguiente año. Muchas de las iniciativas planteadas en este eje se conocen como proyectos a largo plazo, por lo que en los próximos tres años solamente se plantearán y ejecutarán ideas iniciales.

Por otro lado, las acciones se le asignaron a los diferentes consejos y comisiones, así como la Junta Directiva y Dirección Ejecutiva. Algunos proyectos se plantean para que se trabajen en conjunto ya que la carga puede ser grande y les compete a ambos grupos.

Tabla 36. Plan de Acción Clima de Inversión

OBJETIVO, INICIATIVAS y TÁCTICAS	PLAN DE ACCIÓN 2022		
	RESPONSABLE	Mes de inicio	Mes de finalización
Objetivo: Gestión para el desarrollo de condiciones habilitantes de infraestructura física y tecnológica			
1. Conectividad aérea. Incidencia en la construcción de un aeropuerto en la RHN			
Retomar el estudio de prefactibilidad para el proyecto de conectividad aérea.			
<ul style="list-style-type: none"> – Revisar dónde había quedado el proyecto la última vez que se planteó algo al respecto del estudio de prefactibilidad. – Plantear una propuesta para el próximo gobierno (2022-2026) y aviación civil para insistir en retomar el estudio de prefactibilidad. 	Consejo de Infraestructura	1	2
		2	3
Enfoque de carga y transporte de pasajeros en el proyecto de conectividad aérea			
<ul style="list-style-type: none"> – Establecer un enfoque no solo en transporte de pasajeros, sino también en la carga. – Presentar una iniciativa concreta que soporte la idea para que sea parte del plan de prefactibilidad. 	Consejo de Infraestructura	1	3
		3	4
Impulsar la creación de un centro aeronáutico para el proyecto de conectividad aérea.			

<ul style="list-style-type: none"> - Establecer desde un inicio la factibilidad de impulsar la creación de un centro aeronáutico en el proyecto. 	Consejo de Infraestructura	1	6
<p>2. Conectividad de carga a Caribe. Gestión para la construcción de un ferrocarril eléctrico entre Río Frío de Sarapiquí y Fortuna de San Carlos.</p>			
<p>Crear una relación de carga y turismo en la nueva hoja de ruta del proyecto conectividad de carga al Caribe.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> - Crear una propuesta viable, bajo datos, para que el tren llegue a Muelle de San Carlos bajo el impulso de un enfoque de carga-turismo. - Estudiar las posibilidades y beneficios que traerá la posibilidad del tren de carga hasta El Tanque de La Fortuna, para así impulsar el sector turístico a través de este. - Impulsar la creación de la nueva hoja de ruta bajo los supuestos mencionados en el punto a y b. 	Consejo de Infraestructura	2	3
	Consejo de Infraestructura	1	3
	Consejo de Infraestructura	2	3
<p>Apoyar el proyecto TELCA en busca de la factibilidad de la conectividad de carga al Caribe</p>			
<ul style="list-style-type: none"> - Mantenerse al margen con los resultados del segundo estudio de factibilidad, que se conocería en el segundo semestre del 2021 (diciembre). 	Consejo de Infraestructura	1	6
<p>3. Puesto fronterizo aduanal y migratorio: Las Tablillas.</p>			
<p>Seguimiento de la ley ambiental establecida por SETENA para proceder con el proyecto del puesto fronterizo y aduanal Las Tablillas.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> - Analizar la ley ambiental establecida por SETENA para así establecer las iniciativas que se tomarán para el seguimiento del proyecto. 	Consejo de Infraestructura	2	3
<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar la moción que SETENA avale un lote que está cerca de la ruta, para proceder con un tema legislativo, lo cual daría un beneficio en la zona que realmente lo necesita. 	Consejo de Infraestructura	3	4
<ul style="list-style-type: none"> - Tomar el TCU que está desarrollando la UTN como apoyo. 	Consejo de Infraestructura	2	4
<p>Articular el beneficio entre la conectividad de carga al Caribe y Las Tablillas como beneficio mutuo.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer el beneficio mutuo entre carga a Caribe y Las Tablillas para así apoyar el proyecto desde varias perspectivas. 	Consejo de Infraestructura	1	6

<ul style="list-style-type: none"> - Mantenerse al tanto del recién aval del expediente Ley 22.583 por los diputados que integran la Comisión Especial de Alajuela. 		1	6
4. Mejor conectividad a la GAM. Carretera Florencia-Naranjo.			
Presencia en el proyecto Conectividad GAM Carretera Florencia-Naranjo a través de la representación técnica.			
<ul style="list-style-type: none"> - Mantener presencia en el proyecto a través de una representación técnica con refrescamiento de ideas y noticias. 	Comisión Carretera Florencia-Naranjo	1	6
Propuesta de modificación de nombre de iniciativa.			
<ul style="list-style-type: none"> - Analizar el cambio del nombre de la iniciativa. Donde pasa de "Mejor conectividad a la GAM. Carretera Florencia-Naranjo" a "Conectividad entre la Zona Norte y GAM/Puerto del Pacífico. Carretera Florencia-Naranjo" - Aceptar o no propuesta. - Oficiarla en la actualización del plan estratégico. 	Junta Directiva Y Dirección Ejecutiva	1	2
		1	2
		2	6
Objetivo 2: Fomento de ordenamiento territorial y de las relaciones urbano-rurales como base para la atracción de inversión y de desarrollo económico local responsable.			
1. Impulso de plan de ordenamiento territorial que fomenta el desarrollo económico responsable y la atracción de inversión.			
Incidir con los gobiernos locales para que se definan como prioritarias las apuestas productivas identificadas por la Agencia.			
<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la comunicación con los gobiernos locales sobre temas de importancia, entre ellos toda aquella apuesta productiva que ya se ha definido por la Agencia. 	Junta Directiva	1	6
Incidir en las municipalidades para formular los planes reguladores, con la incidencia de la Agencia en el ordenamiento territorial de las actividades productivas			
<ul style="list-style-type: none"> - Una vez establecido un canal de comunicación efectivo con las municipalidades de cada cantón, llevar a fondo el tema de planes reguladores a la mesa con incidencia en el ordenamiento territorial. 	Junta Directiva	3	6

<ul style="list-style-type: none"> – Crear un plan de ordenamiento territorial junto con las municipalidades que cumpla con las expectativas de las actividades productivas de la zona. 		5	6
<p>2. Impulso de herramientas de ordenamiento que permitan fomentar una identidad y vigencia de prosperidad para sus habitantes como medio de atracción de inversión.</p>			
<p>Impulsar el desarrollo de sistemas de información territorial en las municipalidades que permiten generar información valiosa para la promoción de la atracción de inversiones</p>			
<ul style="list-style-type: none"> – Revisar cuáles cantones poseen un plan de ordenamiento en transición o desactualizado para así impulsar el desarrollo de uno nuevo en cada uno de los cantones. – Establecer las plataformas que se usarán ante la generación de información con respecto a la promoción de la atracción de inversiones. 	Dirección Ejecutiva	3	6
<p>Generar diálogos territoriales que permitan orientar el ordenamiento del territorio sobre la base de la producción y la habitabilidad del territorio en ciudades y localidades “inteligentes”</p>		3	6
<ul style="list-style-type: none"> – Establecer en los diálogos los temas a plantear. 	Comisión del Centro de Valor Agregado	3	6
<p>Objetivo 3: Gestión para el fortalecimiento de políticas públicas a favor del clima de inversión interno y externo de RHN.</p>			
<p>1. Articulación de agenda con municipios y entes de gobierno central.</p>			
<p>Generar puntos de encuentro con las municipalidades del territorio para generar una agenda conjunta de trabajo.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> – Establecer un periodo en el que se desarrollarán los puntos de encuentro con las municipalidades. – Generar una lista de temas por tratar referentes a los proyectos e iniciativas que le competen a las municipalidades. 	Comisión del Centro de Valor Agregado	3	4
<p>Impulsar el fortalecimiento de mecanismos de articulación municipal local, para tener un actor de interlocución que aglutine a los gobiernos locales.</p>		3	4

<ul style="list-style-type: none"> – Establecer el perfil del actor interlocutor para el cual se plantean la articulación municipal. 	Comisión del Centro de Valor Agregado	3	4
Colaborar en el establecimiento de una agenda de trabajo común en temas DEL que implican a las municipalidades y el gobierno central.			
<ul style="list-style-type: none"> – Articular las visiones sobre el territorio y en los sectores productivos, para lograr un mayor impacto y para acelerar los procesos con los entes del gobierno. 	Dirección Ejecutiva	3	4
<ul style="list-style-type: none"> – Articular las agendas no solo con los actores, sino también con los municipios locales, para articular de forma vertical para acelerar los procesos. 	Dirección Ejecutiva y Comisión del Centro de Valor Agregado	3	4
<ul style="list-style-type: none"> – Crear un mapa de actores para analizar quiénes se relacionan con ciertos temas y qué papel deben jugar en el proceso de materialización de iniciativas conjuntas. 	Comisión del Centro de Valor Agregado	3	4
<ul style="list-style-type: none"> – Establecer periodos para que la Agencia y Alcaldía se sienten a discutir temas que les competen a los dos. 	Comisión del Centro de Valor Agregado	3	4
<ul style="list-style-type: none"> – Revisar meticulosamente las actualizaciones sobre el tema conectividad 5G que promueve la reactivación económica y la competitividad del país. 	Dirección Ejecutiva	1	6
2. Articular las visiones sobre el territorio y los sectores productivos para lograr un mayor impacto y acelerar los procesos.			
Propuesta la integración de iniciativa.			
<ul style="list-style-type: none"> – Aceptar o no la propuesta. 	Junta Directiva y Dirección Ejecutiva	1	2
<ul style="list-style-type: none"> – Oficiarla en la actualización del plan estratégico. 		2	6
3. Crecimiento de inversión en sectores actuales (consolidados y crecientes) y nuevos como biotecnología, manufactura liviana, salud-bienestar y sector verde			
Presencia de ADEZN en la comisión de atracción de inversión de la RHN de la mano de CINDE.			
<ul style="list-style-type: none"> – Mantenerse de la mano de CINDE para promover la atracción de inversión en la zona. 		1	6

<ul style="list-style-type: none"> - Analizar y promover los proyectos planteados que tengan relación con la Región Huetar Norte. 	Comisión de Atracción de Inversión	1	6
Potenciar una dinámica que estimule el surgimiento de nuevas empresas en actividades en los sectores mencionados.			
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer cuáles dinámicas pueden ser factibles para la estimulación y el surgimiento de nuevas empresas, centros académicos y laboratorios en la zona. 	Comisión de Atracción de Inversión	1	3
Impulsar el uso de la estrategia km0, la cual impulsa la compra de productos producidos a menos de 100km.			
<ul style="list-style-type: none"> - Investigar la estrategia 0km y familiarizarse con ella para así potenciar los recursos locales y apoyar los emprendimientos. - Revisar el mapa de productores a menos de 100km de la zona para estudiar las mejores opciones. - Establecer acuerdos con los productores de la zona para así promover la estrategia en el sector comercial. 	Comisión del Centro de Valor Agregado	1	2
		2	3
		3	6
Impulsar el proyecto de ruta termal en la zona este de la RHN inclinándose hacia el tema de salud-bienestar.			
<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar un representante o un grupo de personas que se encarguen de apoyar del impulso Ruta Termal en la zona este de la RHN. - Coordinar con la gestión de turismo para salud y bienestar a través de la iniciativa clúster. - Estructurar una planificación termal con respecto a la legislación y normativa establecida. - Potenciar la cultura termal de bienestar y salud en la zona - Crear un contacto con los proyectos termales ya establecidos en la zona este de la RHN para discutir el tema. - Establecer propuestas de desarrollo de adecuación y mejora de instalaciones, así como de creación de nuevos proyectos. 	Comisión de Atracción de Inversión	2	3
		2	3
		2	6
		1	6
		2	4
		4	5

4.3 Gobernanza

El plan de acción presentado para el último eje estratégico, Gobernanza, busca un enfoque mayormente en articulación de grupos de personas clave para la región, así como de fuentes y sistemas de información que sean de uso para la toma de decisiones de estas mismas. Se reguló entre el mes uno y doce, mayormente, ya que muchas acciones pueden tomar muy pocas semanas en ser ejecutadas y ya están en proceso de acción para el año 2021. Por lo tanto, la toma de decisiones sobre estas es más ágil una vez planteadas las acciones en concreto ya habiendo una base de opiniones que lo respalda.

Tabla 37. Plan de Acción Gobernanza

PLAN DE ACCIÓN			
OBJETIVO, INICIATIVAS y TÁCTICAS	RESPONSABLE	Mes de inicio	Mes de finalización
Objetivo 1: Renovación, formación e impulso de nuevos liderazgos.			
1. Diseño de programa de formación de líderes y fomento de base de desarrollo económico local, innovación y desarrollo responsable.			
Reclutamiento de personas clave que lideren el proyecto con habilidades específicas, dentro o fuera de la RHN.			
<ul style="list-style-type: none"> – Establecer el perfil de las personas que vayan a liderar el proyecto. – Basándose en el perfil establecido, crear una lista de posibles candidatos. – Establecer los temas a tratar en el proyecto de líderes para así asignar cada uno de estos a las personas adecuadas. – Contactar a las personas en la lista de posibles candidatos y comentarles sobre la iniciativa meticulosamente 	Junta Directiva y Dirección Ejecutiva	1	2
		2	3
		3	4
		3	4
Reclutar jóvenes que pertenezcan a una segunda o tercera generación de empresarios de la zona.			
<ul style="list-style-type: none"> – Establecer un perfil de jóvenes que vayan a ser parte del programa para que estos cumplan con los objetivos de este. 	Junta Directiva y Dirección Ejecutiva	1	2

<ul style="list-style-type: none"> - Crear una lista de los posibles candidatos dividiéndolos por sector. - Filtrar las personas seleccionadas bajo puntos como sector, nivel académico, representatividad de la zona, interés/entusiasmo, entre otros. 		2	3
<p>Gestionar matrícula de una forma directa y seleccionando a los candidatos meticulosamente.</p>		2	3
<ul style="list-style-type: none"> - Una vez realizado el filtro de matrícula para los posibles candidatos, comunicarse con ellos de forma directa y bajo el método "tú a tú". 	Junta Directiva y Dirección Ejecutiva	2	3
<p>Dar énfasis a las principales actividades de la zona tales como agroindustria y turismo.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un enfoque de las actividades programadas para el proyecto con un énfasis en los dos sectores que poseen varias generaciones de trabajo, la agroindustria y turismo, por lo tanto, se debe dividir el programa en dos partes, una para cada sector. 	Junta Directiva y Dirección Ejecutiva	3	4
<p>Objetivo 2: Fortalecimiento y diseño de plataformas de pensamiento, agrupación y colaboración sectorial y multidisciplinarias.</p>			
<p>1. Reactivación de comisiones articuladas a agendas de DEL y trabajo sobre hojas de rutas claras.</p>			
<p>Reactivar las comisiones pertinentes que sean fundamentales para impulsar y gestionar los proyectos e iniciativas planteadas.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> - Analizar cada una de las comisiones y consejos que se han manejado previamente junto con los proyectos relevantes para cada uno. - Establecer un nivel de importancia de reactivación de estos. - Gestionar posibles candidatos relacionados con ADEZN para que lideren la reactivación de cada una de las comisiones o consejos establecidos. 	Junta Directiva y Dirección Ejecutiva	1	2
<p>Relanzar la marca de ADEZN a través de la invitación a actores claves del DEL que se identifiquen con la visión de ADEZN.</p>		1	2
		1	2

<ul style="list-style-type: none"> - Establecer el enfoque en el que se va a inclinar la marca de ADEZN en su relanzamiento para así mostrar una visión fresca e innovadora ante los sectores productivos de la zona. - Incentivar la comunicación con actores claves de la zona a través de diferentes actividades de integración, buscando temas en común y con beneficio mutuo. 	<p>Junta Directiva y Dirección Ejecutiva</p>	1	2
<p>2. Diseño de mesas de discusión multidisciplinarias</p>		1	2
<p>Incorporar a personas que hayan sido parte de la Agencia o aquellas que tengan un conocimiento amplio al respecto (personas nuevas con una visión actualizada).</p>			
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer el perfil de personas que se desee reclutar, que vaya a brindar un pensamiento fresco e innovador, así como personas con compromiso para con la Agencia. - Incentivar a la población elegida para su participación en ADEZN por medio de temas de interés y sintonización entre ellos y la agencia. 	<p>Consejo Productivo</p>	1	2
<p>Organizar una jornada anual de exposición del trabajo de la Agencia y reflexión sobre este, con actores importantes de la zona a través de un formato de simposio.</p>		1	2
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los objetivos que se deseen cumplir bajo la organización de una jornada anual. - Integrar un comité que se encargue del tema referente y su organización. - Organizar las ideas para el proyecto de jornada anual y el enfoque que se le desee dar. - Establecer un periodo en el que se desee ejecutar la idea para así organizarlo bajo un cronograma estructurado. - Crear un cronograma para organizar ideas y establecer fechas importantes en relación a la organización y reclutamiento. 	<p>Junta Directiva y Dirección Ejecutiva</p>	1	2
		1	2
		1	2
		1	2
		1	2

<ul style="list-style-type: none"> - Una vez establecidos los puntos mencionados, iniciar con el reclutamiento de los expositores y el listado de temas a tratar en el simposio. - Invitar a actores clave de la zona para la asistencia a la jornada anual en una fecha establecida. 	1	2	
<p>3. Evolución de consejos académico y productivo como espacios de propuesta activa</p> <p>Mantener actividad con respecto a la relación entre el consejo académico y productivo en relación con una propuesta activa que beneficie ambas partes.</p>	1	2	
<ul style="list-style-type: none"> - Analizar entre el consejo académico y productivo sobre proyectos en común. 	Consejo Productivo y Consejo Académico	1	3
<p>4. Formación de agrupación de alcaldías municipales</p>			
<p>Visualizar la estrategia del DEL en la cual se involucran las alcaldías desde un punto directivo.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer el objetivo de invitar a las alcaldías a las plataformas de pensamiento. - Organizar una visión compartida de la estrategia de DEL en la cual ellos están involucrados, desde el punto de vista productivo y desarrollo económico. 	Comisión del Centro de Valor Agregado	1	3
<p>Regionalizar ADEZN analizando qué esfuerzo se debe hacer para cumplir dicho propósito.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer el esfuerzo que se va a realizar a nivel de agencia para regionalizar la agencia a través de discusiones grupales y actividades que integren la idea. 	Comisión del Centro de Valor Agregado	1	4
<p>Objetivo 3: Impulso y crecimiento de sistemas de información que faciliten la toma de decisiones basadas en datos.</p>			
<p>1. Gestionar la unidad de sistemas de información de la región y enfoque en crecimiento de datos para la atracción de inversión.</p>			
<p>Evaluar las diferentes capas de información desde la óptica de las dinámicas del clúster de logística relacionado con la Agencia.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer qué tipo de información se desea mostrar en los diferentes sistemas de información disponibles. 	Dirección Ejecutiva	2	3

TCU de la UTN es de gran ayuda en este punto, ya que sin información o datos no se puede saber si algo genera impacto o no.			
<ul style="list-style-type: none"> - Analizar cuales puntos del TCU de la UTN serán de ayuda para la gestión de datos para la atracción de inversión. - Una vez establecidos, utilizar los datos de manera propicia bajo las ideas planteadas de transparencia para su uso por los actores relevantes. 	Dirección Ejecutiva	2	3
		3	4
2. Impulso de sistemas de información para la toma de decisiones.			
Dar uso valioso a los sistemas de información existentes.			
<ul style="list-style-type: none"> - Listar los sistemas de información existentes que pueden ser de uso valioso para así darle seguimiento a cada uno e impulsar su uso. - Establecer cuales sistemas de información del listado cumplen con los objetivos para la toma de decisiones. - Revisar cada uno de estos de una forma meticulosa y evaluar si son de ayuda o no. - Los sistemas de información que cumplan con los cometidos, deben pasar por un análisis exhaustivo sobre la información que ya posee sobre ADEZN. - Impulsar el uso de los sistemas de información exponiéndole a los actores la importancia de estos para la toma de decisiones. 	Dirección Ejecutiva	2	3
		3	4
		3	4
		3	4
		2	6

5. Planeación táctica por órgano

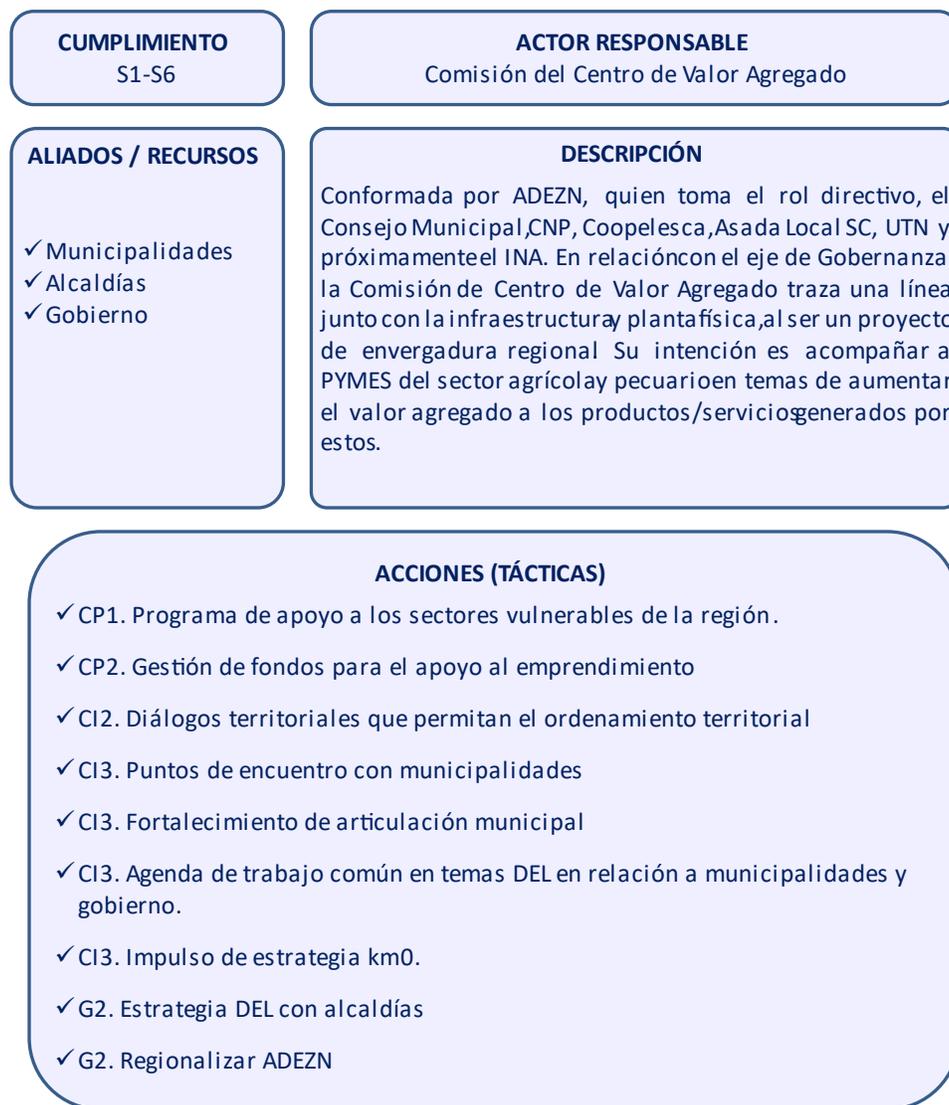
Al desarrollar el plan de acción, se asignó un responsable para llevar a cabo cada una de estas propuestas, así como el periodo en el que se plantea que pueden iniciar y concluir. Para una mejor organización de esto, se presentan las siguientes ilustraciones dividiendo las iniciativas establecidas para cada actor responsable, así como el plazo de cumplimiento, aliados/recursos y una breve descripción del órgano presentado.

Ilustración 27. Planeación táctica por órgano: Consejo Académico

<p>CUMPLIMIENTO S1-S6</p>	<p>ACTOR RESPONSABLE Consejo Académico</p>
<p>ALIADOS / RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Instituciones académicas ✓ Sector productivo ✓ Impulso Clúster ✓ Consejo productivo 	<p>DESCRIPCIÓN</p> <p>Este órgano busca articular a los actores académicos más importantes presentes en el territorio para impulsar la articulación de la oferta académica con la demanda empresarial. Actualmente lo lidera TEC, INA, ETAI y UTN. Además, permite mejorar las condiciones locales que promuevan una mayor atracción de inversión. El Consejo Académico Regional se reúne una vez al mes, cada tercer jueves del mes.</p>
<p>ACCIONES (TÁCTICAS)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ CP1. Análisis de demanda laboral por instituciones académicas ✓ CP1. Ofertar opciones académicas que potencien las apuestas productivas ✓ CP2. Colaboración entre el sector académico y el productivo ✓ CP3. Impulso de conformación de clúster ✓ G2. Actividad entre el consejo académico y el productivo 	

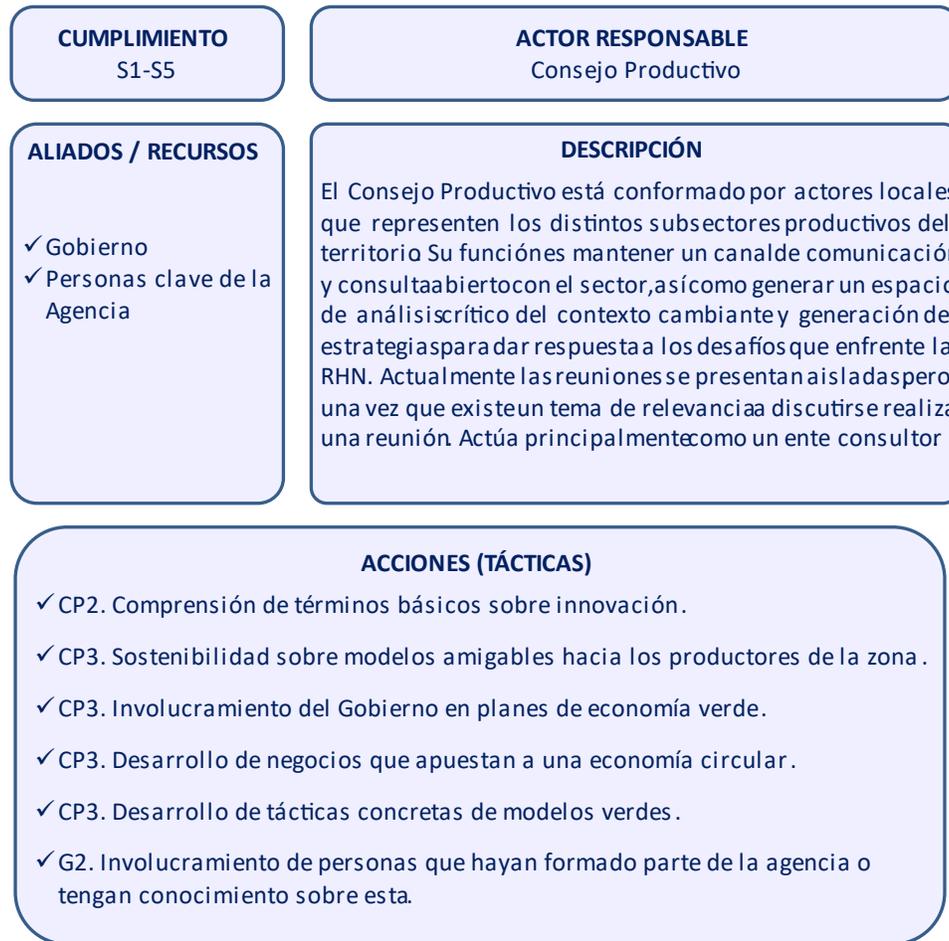
Fuente: Elaboración propia, con base en Agencia para el Desarrollo Productivo de la Zona Norte (2013)

Ilustración 28. Planeación táctica por órgano: Comisión Centro de Valor Agregado



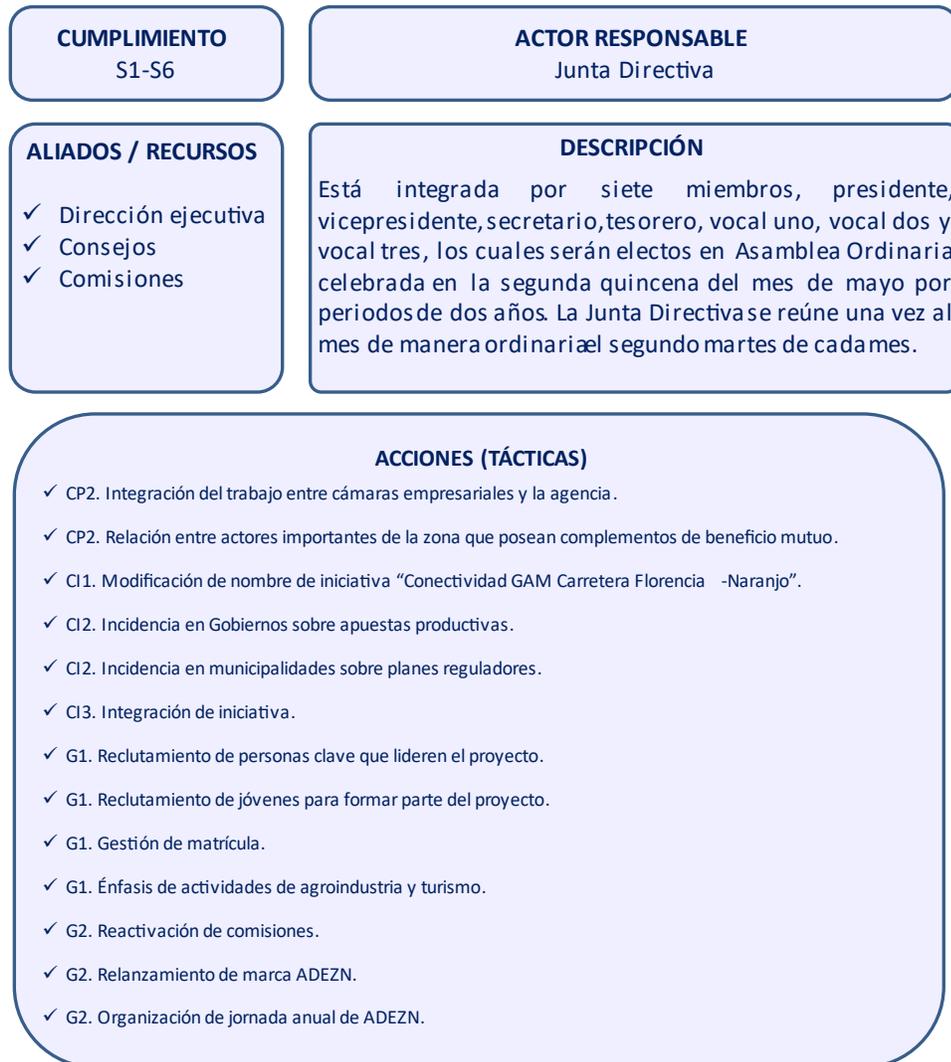
Fuente: Elaboración propia, con base en Agencia para el Desarrollo Productivo de la Zona Norte (2013)

Ilustración 29. Planeación táctica por órgano: Consejo Productivo



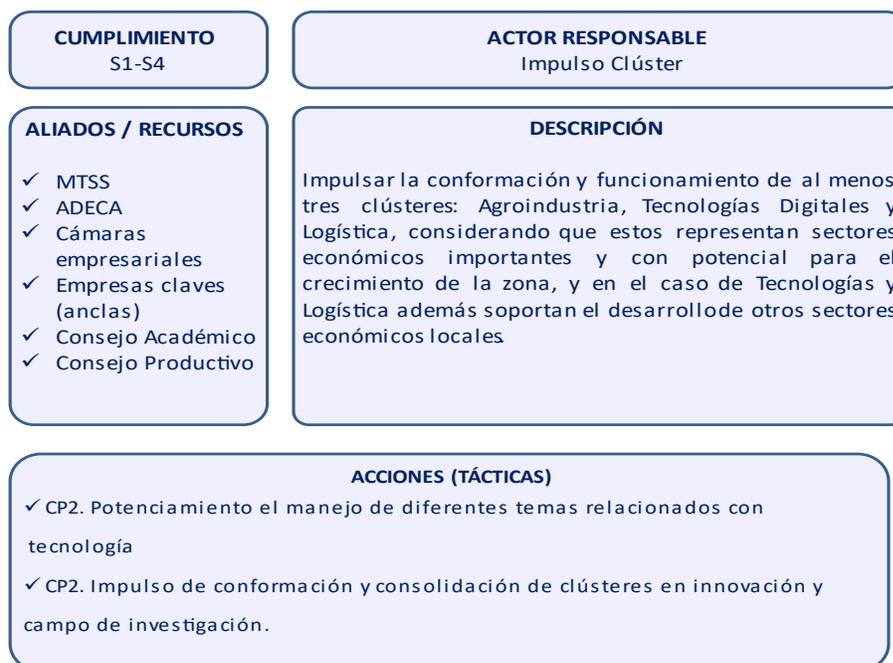
Fuente: Elaboración propia, con base en Agencia para el Desarrollo Productivo de la Zona Norte (2013)

Ilustración 30. Planeación táctica por órgano: Junta Directiva



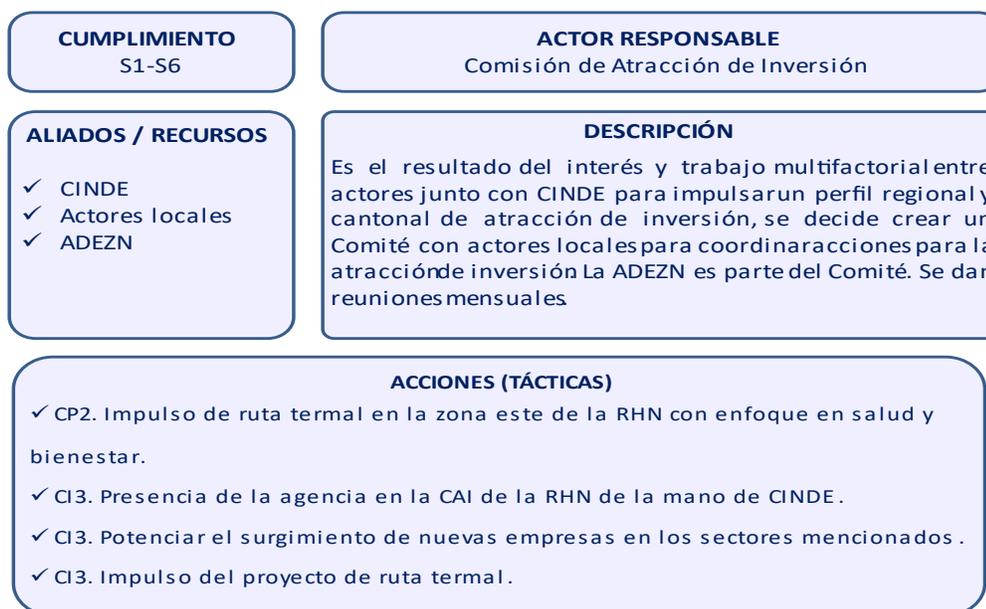
Fuente: Elaboración propia, con base en Agencia para el Desarrollo Productivo de la Zona Norte (2013)

Ilustración 31. Planeación táctica por órgano: Impulso Clúster



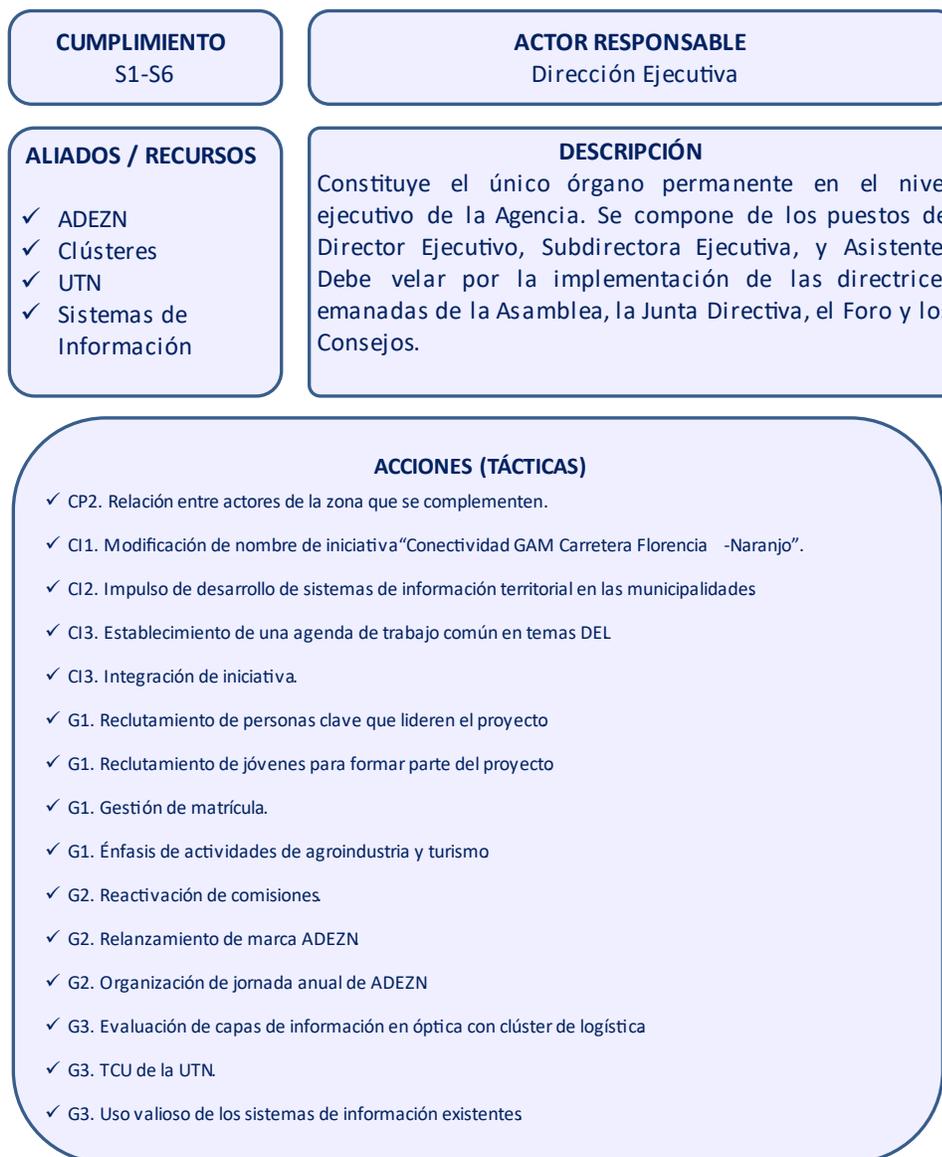
Fuente: Elaboración propia, con base en Agencia para el Desarrollo Productivo de la Zona Norte (2013)

Ilustración 32. Planeación táctica por órgano: Comisión de Atracción de Inversión



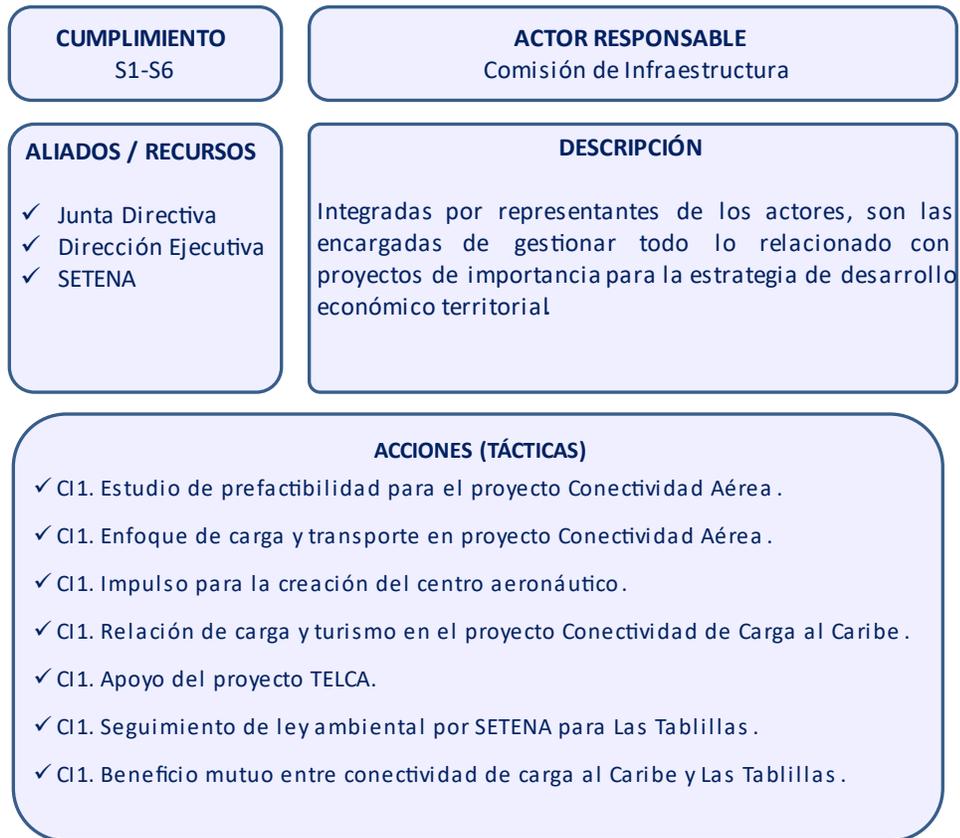
Fuente: Elaboración propia, con base en Agencia para el Desarrollo Productivo de la Zona Norte (2013)

Ilustración 33. Planeación táctica por órgano: Dirección Ejecutiva



Fuente: Elaboración propia, con base en Agencia para el Desarrollo Productivo de la Zona Norte (2013)

Ilustración 34. Planeación táctica por órgano: Consejo de Infraestructura

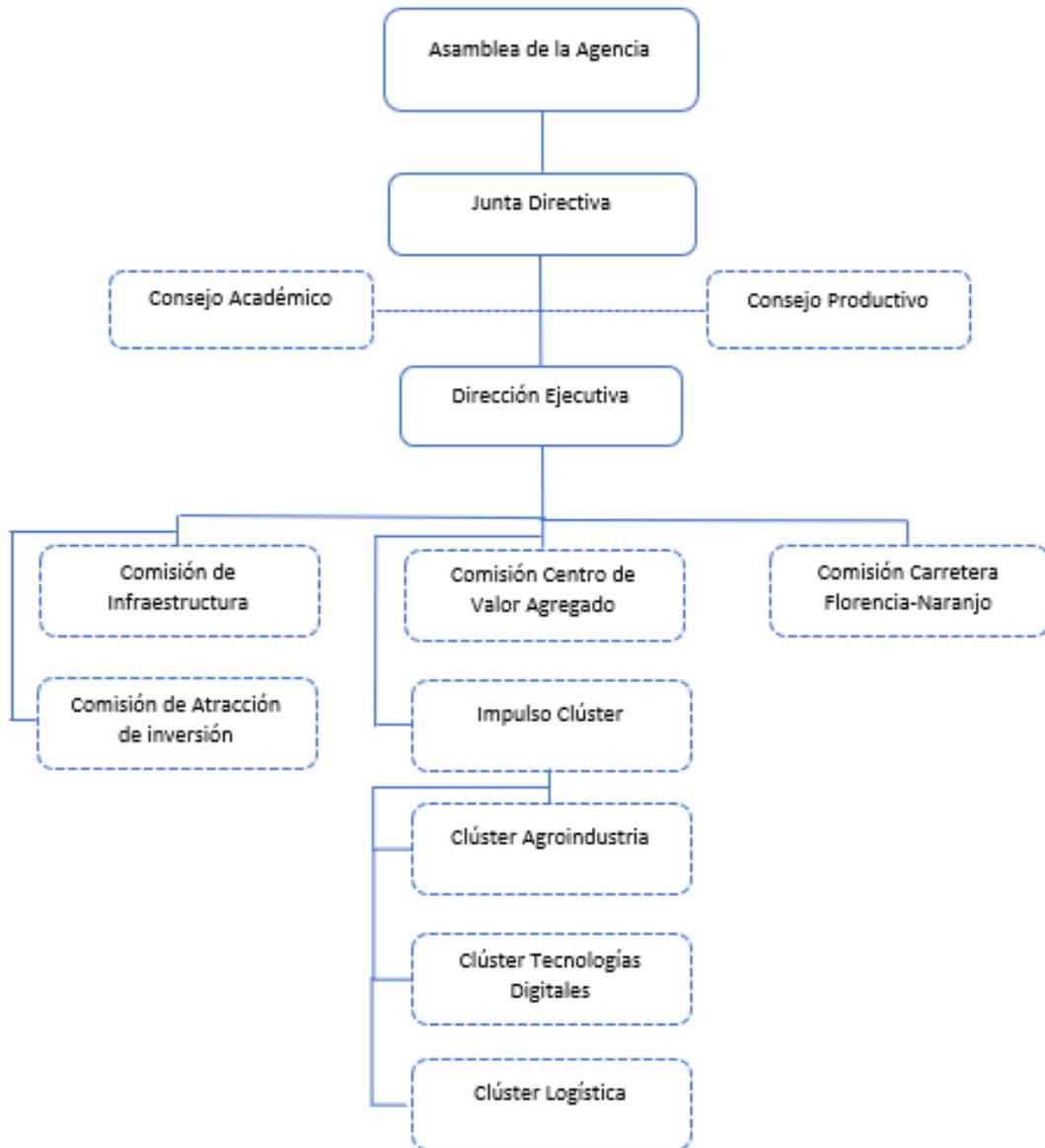


Fuente: Elaboración propia, con base en Agencia para el Desarrollo Productivo de la Zona Norte (2013)

6. Estructura Organizacional para la implementación del plan

Con base a la asignación de las acciones propuestas a cada actor responsable actualmente activo, se propone una actualización del Mapa Organizacional del cual se rige ADEZN. En este se pueden encontrar menos comisiones y consejos, ya que muchas de estas permanecen inactivas, por lo tanto, las acciones tácticas se reparten entre los que se mantienen activos.

Ilustración 35. Estructura Organizacional actualizada de la Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte

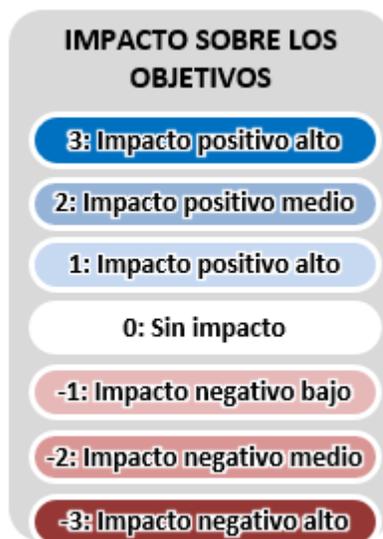


7. Matriz de Impacto

Se desarrollaron matrices de impacto, en las cuales se puede analizar la relación entre los objetivos estratégicos de cada eje, junto con las iniciativas planteadas para cada uno de estos. Al ser desarrolladas específicamente para cada objetivo, al ser parte de cada eje puede existir una relación entre estos. De esta manera se obtiene el porcentaje de impacto sobre cada uno de estos.

Cada una de las matrices se ve calificada bajo siete niveles, donde el de mayor relevancia, el 3, significa un impacto positivo alto y el de menor relevancia, el -3, se refiere a un impacto negativo alto. En la siguiente ilustración se refleja de una forma más grafica lo planteado. Además, en los siguientes apartados se analizarán los tres ejes propuestos junto con las relaciones mencionadas anteriormente.

Ilustración 36. Impacto sobre los objetivos



Fuente: Rodríguez Barquero (2013)

Ilustración 37. Matriz de Impacto esperado de la ejecución de las iniciativas estratégicas para el eje Competitividad Productiva

INICIATIVA	Objetivo 1. Articulación de las competencias en la fuerza laboral en la región con la demanda empresarial actual y potencial	Objetivo 2. Ecosistema de innovación y sistemas de unión sectorial para incrementar competitividad	Objetivo 3. Impulsar la responsabilidad socio ambiental y modelos sostenibles como llave de competitividad y diversidad productiva y empresarial	Impacto
CP1. Articulación agendas DEL con instituciones.	3	0	0	25%
CP2. Sector privado con el sector académico	3	0	0	25%
CP3. Programa de capacitación sectores vulnerables	3	1	0	33%

CP4. DVA en agropecuario	1	3	0	33%
CP5. TICs con otros sectores	2	3	0	42%
CP6. Sector académico con productivo	3	3	0	50%
CP7. Enfoque salud y bienestar	0	3	1	33%
CP8. Biotecnología y manufactura	0	3	1	33%
CP9. Circuito Turístico Regional	0	1	3	33%
CP10. Economía circular	0	1	3	33%
CP11. Diversidad productiva con sector verde	0	1	3	33%
	15 36%	19 45%	11 26%	

Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez Barquero (2013)

Para la Matriz de Impacto esperado de la ejecución de las iniciativas estratégicas para el eje Competitividad Productiva, se relacionan los primeros tres objetivos estratégicos de dicho eje. En este se analizaron once puntos relevantes, obteniendo así una mayor calificación de impacto y relación en el segundo objetivo, con un total de diecinueve puntos, lo cual muestra un total de 45% de relación. Para la columna de impacto el objetivo con mayor relación es el “CP6. Sector académico con productivo”, relacionado con dos objetivos y un nivel superior de relevancia.

Ilustración 38. Matriz de Impacto esperado de la ejecución de las iniciativas estratégicas para el eje Clima de Inversión

INICIATIVA	Objetivo 1. Gestión para el desarrollo de condiciones habilitantes de infraestructura física y tecnológica	Objetivo 2. : Fomento de ordenamiento territorial y de las relaciones urbano-rurales como base para la atracción de inversión y de desarrollo económico local responsable	Objetivo 3. Gestión para el fortalecimiento de políticas públicas a favor del clima de inversión interno y externo de RHN	Impacto
------------	--	---	---	---------

CI1. Conectividad Aérea	3	0	0	25%
CI2. Conectividad Carga a Caribe	3	0	0	25%
CI3. Puesto Fronterizo Las Tablillas	3	0	0	25%
CI4. Carretera Florencia-Naranjo	3	0	0	25%
CI5. Plan de ordenamiento territorial	2	3	0	42%
CI6. Herramientas de ordenamiento territorial	1	3	0	33%
CI7. Agenda con Municipios y Gobierno	1	3	3	58%
CI8. Visiones de territorio y sectores productivos	0	2	3	42%
CI9. Crecimiento de inversión en sectores actuales y nuevos	1	0	3	33%
	17	11	9	
	40%	26%	21%	

Fuente: Elaboración propia, con base en Rodríguez Barquero (2013)

Para la Matriz de Impacto esperado de la ejecución de las iniciativas estratégicas para el eje Clima de Inversión, al igual que en la matriz anterior, se relaciona con tres objetivos estratégicos, pero solamente nueve iniciativas. El porcentaje de relación e impacto obtenido es menor, ya que hay menos concordancia unos con otros. Su calificación más alta es de un 40% para el primer objetivo. Con respecto al mayor impacto, este se representa en el punto “CI7. Agenda con Municipios y Gobierno”, ya que se relaciona con los tres objetivos estudiados.

Ilustración 39. Matriz de Impacto esperado de la ejecución de las iniciativas estratégicas para el eje Gobernanza

INICIATIVA	Objetivo 1. Renovación, formación e impulso de nuevos liderazgos	Objetivo 2. Fortalecimiento y diseño de plataformas de pensamiento, agrupación y colaboración sectorial y multidisciplinarias	Objetivo 3. Impulso y crecimiento de sistemas de información que faciliten la toma de decisiones basadas en datos	Impacto
G1. Programa de formación de líderes	3	0	0	25%
G2. Reactivación de comisiones	0	3	0	25%
G3. Mesas de discusión multidisciplinarias	0	3	0	25%
G4. Espacio para Consejo Académico y Productivo	0	1	0	8%
G5. Agrupación de Alcaldías Municipales	0	1	0	8%
G6. Gestión de Sistemas de Información	0	0	3	25%
G7. Sistemas de Información para toma de decisiones	0	0	3	25%
	3	8	6	
	7%	19%	14%	

Fuente: Elaboración propia, con base en Rodríguez Barquero (2013)

En la Matriz de Impacto esperado de la ejecución de las iniciativas estratégicas para el eje Gobernanza, los porcentajes en relación de las siete iniciativas junto con los tres objetivos estratégicos fueron bajos. Su dependencia de uno con otro no existe, ya que los objetivos se presentan puntuales y las iniciativas responden directamente a estos. En su mayoría el porcentaje de impacto fue de 25% y el objetivo con mayor puntaje es el número dos.

8. Matriz de factor de riesgo

Para concluir con el presente capítulo, se presenta la matriz de factor de riesgo, en la cual se determinan diferentes riesgos que se puedan presentar en el camino hacia el cumplimiento de las iniciativas planteadas. Estos se evalúan bajo la probabilidad de

ocurrencia, donde se valora bajo cinco niveles, los cuales son 1) remota, 2) poco probable, 3) posible, 4) probable y 5) casi cierta. Una vez estimado el riesgo bajo dicha numeración, se presentan los factores de estos junto con los planes de mitigación, en el cual se formulan estrategias tienen el objetivo de reducir la probabilidad de que un riesgo se materialice (Schroeder, 2018).

Seguido de este se plantea el impacto para cada uno de los riesgos, junto con su nivel, el cual se rige por los criterios de 1) insignificante, 2) bajo, 3) moderado, 4) significativo y 5) crítico, además de los factores de impacto y al igual que el riesgo, se presentan los planes, pero esta vez de contingencia, justo como menciona el mismo autor, tienen como objetivo reducir el impacto de un riesgo si se materializa. Una vez evaluados ambos puntos, se califica la criticidad, donde se evalúa bajo una escala de impacto e importancia su numeración dependiendo de los resultados obtenidos en las anteriores tablas.

A continuación, se presentan las tablas que ilustran lo mencionado en los párrafos anteriores, seguidas por la matriz de factor de riesgo planteada.

Tabla 38. Probabilidad de ocurrencia

PROBABILIDAD	VALOR	CRITERIO
Casi cierta	5	El evento ocurrirá casi con total certeza (1 vez al mes o más)
Probable	4	El evento puede ocurrir frecuentemente (1 vez al trimestre)
Posible	3	El evento puede ocurrir con relativa frecuencia (1 vez al semestre)
Poco probable	2	Eventos extraños que pueden ocurrir ocasionalmente (1 vez al año)
Remota	1	Eventos que pueden ocurrir solo excepcionalmente (1 vez cada 5 o más años)

Fuente: Elaboración propia, con base en Rodríguez Barquero (s.f)

Tabla 39. Nivel de impacto del riesgo

NIVEL	VALOR	CRITERIO
Crítico	5	Enorme pérdida financiera o afectación total de los procesos; seria afectación de objetivos
Significativo	4	El evento causará alta pérdida financiera o alta afectación a la operación normal; seria amenaza para el alcance de los objetivos
Moderado	3	El evento causará pérdidas moderadas, o incrementos importantes en costo y tiempo; lo objetivos aun podrían alcanzarse
Bajo	2	El evento causará pérdidas menores o incrementos bajos en costo y/o tiempo; los objetivos pueden alcanzarse
Insignificante	1	el evento no tendrá efecto sobre la actividad y/o el cumplimiento de objetivos

Fuente: Elaboración propia, con base en Rodríguez Barquero (s.f)

Tabla 40. Evaluación de criticidad

IMPORTANCIA	IMPACTO				
	1	2	3	4	5
1	1	2	3	4	5
2	2	4	6	8	10
3	3	6	9	12	15
4	4	8	12	16	20
5	5	10	15	20	25

Fuente: Elaboración propia, con base en Rodríguez Barquero (2019)

Tabla 41. Escala de criticidad

CRITICIDAD	PUNTAJES
Crítico	20 a 25
Significativo	15 a 19
Moderado	10 a 14
Bajo	5 a 9
Insignificante	0 a 4

Fuente: Elaboración propia, con base en Rodríguez Barquero (2021)

Tabla 42. Matriz de factor de riesgo

Riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Factores de riesgo	Plan de mitigación	Impacto	Nivel de impacto	Factores de impacto	Plan de contingencia	Criticidad
Estimación de demanda laboral equivocada	3 Posible	<p>1. Proceso de recopilación de información erróneo.</p> <p>2. Actores con poca preparación para formular una visión pertinente.</p> <p>3. Desconocimiento de información clave.</p>	<p>1.1. Establecer el tipo de información necesaria.</p> <p>2.1. Organizar actores que se interesen en el tema.</p> <p>3.1. Estudiar ampliamente la información recopilada.</p>	<p>1. Formación de talento humano en las áreas y con las competencias no demandadas.</p>	4 Significativo	<p>1.1 Talento humano desempleado o subempleado.</p> <p>2.1 Falta de relación entre los centros académicos y el sector productivo.</p>	<p>1.1 Plan de atracción a través de capacitaciones para los profesionales.</p> <p>2.1 Encuentros entre el sector académico y el productivo para analizar el mercado laboral.</p>	3 Moderado
Baja articulación de actores en relación a la innovación y temas de unión sectorial	3 Posible	<p>1. Falta de interés en relación a innovación.</p> <p>2. Bajo conocimiento sobre conceptos básicos de innovación.</p> <p>3. Problemas de vinculación entre actores y temas de unión sectorial.</p>	<p>1.1. Buscar formas en que el tema de innovación sea más atractivo.</p> <p>2.1 Estudio amplio de conceptos relacionados con el tema para un mayor entendimiento.</p> <p>3.1. Promover las opciones de interés entre los actores y los temas relacionados</p>	<p>1. Pérdida de desarrollo de temas innovadores que iban a impulsar la zona favorablemente.</p>	2 Bajo	<p>1.1 Pérdida de credibilidad de la Agencia</p> <p>2.1 Limitada disponibilidad de recursos para impulsar la innovación.</p> <p>3.1 Política pública contraria a la acción territorial</p>	<p>1.1 Impulsar proyectos estratégicos pertinentes</p> <p>2.1 Procurar la inyección de recursos del sector privado hacia la Agencia</p> <p>3.1 Impulsar un modelo de desarrollo territorial basado en la experiencia de la Agencia.</p>	2 Bajo

<p>Impulso nulo sobre la rentabilidad ambiental</p>	<p>4 Probable</p>	<p>1. Falta de interés de parte de los actores para desarrollar la iniciativa. 2. Bajo nivel de promoción ante las empresas sobre la economía verde. 3. Falta de avance en el tema de la economía verde.</p>	<p>1.1. Buscar rentabilidad en los temas de economía verde para promover el interés. 2.1. A través de la rentabilidad, promocionar sus beneficios. 2.2. Atraer capital humano capacitado sobre la economía verde a la zona. 3.1. Estimular el avance a través de los dos puntos anteriores y no desatender el tema. 3.2 Estimular la creación de una comisión que se encargue de la iniciativa.</p>	<p>1. Desentendimiento de iniciativas y proyectos que impulsan la economía verde.</p>	<p>3 Moderado</p>	<p>1. Producción local con poco nivel de agregación de valor en economías verdes. 2. Falta de ejemplos rentables aplicados en empresas que apoyen la iniciativa.</p>	<p>1.1 Buscar alternativas que se adapten al nivel de valor en economías verdes implementado. 2.1 Ejecutar planes que funcionen como ejemplo para condicionar las economías verdes eventualmente en la zona.</p>	<p>3 Moderado</p>
<p>Falta de estudios de factibilidad en los proyectos de infraestructura</p>	<p>3 Posible</p>	<p>1. Falta de apoyo en los proyectos. 2. Inexistencia de comisiones que se encarguen de estos.</p>	<p>1.1 Estimular la importancia de los proyectos para que no haya falta de interés. 2.1 y 3.1 Establecer encargados de liderar los proyectos</p>	<p>1. Retraso de proyectos de infraestructura debido a la falta de estudios de factibilidad.</p>	<p>5 Crítico</p>	<p>1.1 Ampliación del plazo en el que se vayan a desarrollar los proyectos. 1.2 Desesperación de parte de la población</p>	<p>1.1 y 1.2 Mitigar la lentitud de los proyectos con el cumplimiento de otros que si se les haya dado seguimiento.</p>	<p>4 Significativo</p>

		3. Desentendimiento de los proyectos. 4. Avance extremadamente lento.	para que estos no se desatiendan. 4.1 Tratar de impulsar el avance con las comisiones o personas encargadas		sobre la cancelación de proyectos o el apilamiento del plazo de estos.		
Desacuerdo sobre el ordenamiento territorial de parte de las municipalidades	4 Probable	1. Miedo por el desacuerdo de la población sobre el ordenamiento territorial.	1.1 Gestionar un buen plan de OT. 1.2 Plantearle a la zona las ventajas que conllevan un OT.	1. Cancelación de la iniciativa del ordenamiento territorial en la Zona Norte.	1.1 Continuación con la inexistencia de ordenamiento territorial en la zona.	1.1 Buscar una alternativa atractiva para la población que asemeje el plan de OT y sea aceptado por las municipalidades y la población.	2 Bajo
Falta de recurso humano que se desee involucrar con la agencia	4 Probable	1. Desinterés por parte de los actores o personas claves.	1.1 Dinamizar la colaboración a través de actividades involucren personas.	1. Desentendimiento o de temas de importancia por falta de personas claves que se involucren con ADEZN.	1.1 Retroceso en el avance económico de la zona por falta de atención a temas relevantes dirigidos por ADEZN.	1.1 Avanzar con otros temas que brinden beneficio económico a la zona que vayan a sustentar el faltante de este.	4 Significativo

Fuente: Elaboración propia, con base en Rodríguez Barquero (2013)

Finalmente, se presenta la matriz de factor de riesgo. Justo como se mencionó en los párrafos anteriores, se evaluaron los posibles riesgos, sus factores y planes de mitigación, seguido por el impacto, sus factores y planes de contingencia. Se obtuvieron resultados de criticidad en un rango entre 2 (Bajo) y 4 (Significativo). Por lo tanto, ninguno se determina como insignificante ni crítico. Esto quiere decir que se debe prestar atención a dichos riesgos, ya que si alguno llega a presentarse puede que traigan obstáculos para las iniciativas eventualmente.

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se consideran las conclusiones y recomendaciones finales de la propuesta del plan de acción (táctico) para cada uno de los ejes estratégicos.

1. Conclusiones

Al identificar por medio de distintos mecanismos colaborativos las iniciativas para cada eje se obtuvieron varias conclusiones, algunas de estas son:

- El plan estratégico vigente para la Agencia de Desarrollo Económico de la Zona Norte se ajusta a las necesidades actuales de la agencia, por lo tanto, se convierte en una buena base para el desarrollo del plan de acción (táctico).
- El desarrollo del plan de acción (táctico) bajo los aportes de los agentes vinculados, para la implementación de los ejes estratégicos es de suma relevancia en la organización de los próximos tres años de la agencia.
- Además de no haber una existencia de un plan de acción (táctico), este se convierte en una base para la implementación de las ideas, así como futuros proyectos.
- La Agencia se encuentra en un proceso de transición donde las iniciativas planteadas pueden tomar una dirección totalmente distinta en los próximos años.
- Los proyectos e iniciativas planteadas en el plan estratégico se presentan como buenas ideas, mas es necesario ajustar el desarrollo de estas bajo la coordinación de las comisiones o consejos necesarios.
- Los plazos propuestos para el desarrollo de las iniciativas y acciones están sujetos a cambios por falta de comisiones activas o capital humano.
- El proceso de gestión de algunas iniciativas es a largo plazo, por lo cual su ejecución puede llegar a ser lenta.
- Los riesgos planteados son una forma de evaluar posibles escenarios a futuro y su afectación sobre las iniciativas.
- Para lograr muchos de los cometidos es fundamental establecer una relación cercana con actores importantes de la zona, así como con entes gubernamentales que ayuden a promover el desarrollo económico.

2. Recomendaciones

Seguido de las conclusiones, se lista una serie de recomendaciones para la Agencia de Desarrollo Económico de la Zona Norte, así como puntos a evaluar en posibles futuras investigaciones relacionadas con el tema.

- Se recomienda estudiar el plan de acción (táctico) propuesto para la Agencia de desarrollo Económico de la Zona Norte en los plazos 2022-2024 a través de una sesión de la junta directiva.
- Se recomienda apoyar los mecanismos organizacionales propuestos para la ejecución de los planes tácticos considerados como condiciones especiales para la agencia como ente de interés público, a través de la ejecución de iniciativas y asignación de estas a los consejos propuestos
- Se recomienda revisar las propuestas hechas en una sesión de Junta Directiva donde se evalúen las ideas y plazos propuestos.
- Se recomienda ajustar el plan estratégico actual a los cambios formulados en el plan de acción (táctico) presentado y realizar el mismo procedimiento cada vez que se cambie el plan estratégico cada cinco años.
- Se recomienda evaluar la matriz de riesgo junto con sus planes de contingencia y mitigación en caso de que se presente alguno de los riesgos planteados en esta.
- Se recomienda para futuras investigaciones relacionadas con el tema, realizar varias sesiones de grupos focales, ya que de estas sale información relevante.
- Se recomienda para futuras investigaciones relacionadas con el tema, ampliar el rango de personas entrevistadas para así obtener mayores puntos de vista donde se comparen divergencias y convergencias.

Referencias bibliográficas

Referencias bibliográficas

- Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte. (2019). *Informe Tesorería 2018-2019*.
- Agencia para el Desarrollo Económico de la Zona Norte. (2020). *Informe Tesorería 2019-2020*.
- Agencia para el Desarrollo Productivo de la Zona Norte. (2013). *Manual de identidad institucional*.
- Aguilar Calderón, A. (2019). *Agencias de desarrollo económico local: Instrumentos claves para potenciar el desarrollo productivo territorial en Costa Rica* [Review of *Agencias de desarrollo económico local: Instrumentos claves para potenciar el desarrollo productivo territorial en Costa Rica*, por R. M. Rodríguez Barquero, Á. Ramírez Bogantes, & S. Araya Alvarado]. Red Nacional de Agentes para el Desarrollo Local.
- Albuquerque, F. (2004). *El Enfoque del Desarrollo Económico Local*. Organización Internacional del Trabajo.
- Albuquerque, F., Dini, M., & Pérez, R. (2008). *Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial*. Vol. 7, 40.
- Albuquerque, F., & Pérez Rozzi, S. (2013). *El desarrollo territorial: Enfoque, contenido y políticas*.
- Alvarado, A., Cejudo, B., González, D., Carmona, V., Adame, K., & Celestino, G. (2016). *La importancia de la planeación* [Administración]. <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-la-planeacion/>
- Ambrósio, V. (2000). *Plan de marketing paso a paso*. Prentice Hall.

- Antón, V. E. (2006). *Plan estratégico de desarrollo del caserío Montecastillo 2006—2015*. Universidad Nacional de Piura, Facultad de Economía.
- Badilla Méndez, J. E. (2019). *Propuesta de estrategia conjunta en Desarrollo Económico Local a partir de la interacción entre las municipalidades de Corredores, Osa, Golfito, Buenos Aires y Coto Brus para incidir en la mejora de la competitividad Cantonal en sus territorios de acción* [Tesis]. Instituto Centroamericano de Administración Pública.
- Bernal Payares, O. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Diciembre, 2018, 3(1), 50–55*.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3a ed.). Universidad Anáhuac, México.
- CINDE. (2021). *Diagnóstico Sectorial Región Huetar Norte*.
- CRUSA. (2021, junio). *Red Nacional de Agencias de Desarrollo Local impulsará crecimiento económico en territorios de Costa Rica*. <https://crusa.cr/red-nacional-de-agencias-de-desarrollo-local-impulsara-crecimiento-economico-en-territorios-de-costa-rica/>
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica* (14a ed.). Pearson Educación.
- Fernández Lorenzo, A. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. Escuela de Organización Industrial.
- Hernández González, C. (2020). *Plan Estratégico 2020-2025 para la Agencia de Desarrollo Económico de la Zona Norte*.
- Hernández, J. A., & Palacio Méndez, G. A. (2015). *Definición de ejes estratégicos para la creación de un concepto de servicio que oriente los protocolos de servicio al cliente en el Hospital San Juan de Dios de Honda. Honda -Tolima*

[Tesis, Universidad Piloto de Colombia].

<http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00002568.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014).

Metodología de la Investigación (6a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

INDER. (2021). *Región Huetar Norte*. Aceleramos el desarrollo Rural.

https://www.inder.go.cr/acerca_del_inder/direcciones_regionales/huetar_norte/index.aspx

INEC. (2021). *Costa Rica: Población total proyectada al 30 de junio por grupos de*

edades, según región de planificación y sexo 2021.

<https://www.inec.cr/poblacion/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2018). *Manual 4:*

Formulación, ejecución y evaluación de la estrategia por IICA.

<http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7044/BVE18040204e.pdf?sequence=1>

Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en Las Organizaciones*.

(8a ed.). Prentice Hall.

Keating, J. (2008). Los siete riesgos estratégicos para las organizaciones. *30 de*

marzo de 2008, 164, 3–4.

Luna González, A. C. (2014). *Proceso Administrativo*. Grupo Editorial Patria.

https://books.google.com.gt/books?id=b8_hBAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false

Meyer-Stamer, J. (2006). *The Hexagon of Local Economic Development and LED*

in South Africa. No. 5, 3–4.

- MIDEPLAN. (2019). *Orientaciones metodológicas para la elaboración del plan de acción del PNDIP 2019-2022*.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2020). *Caracterización Regional 2020*. Dirección de extensión agropecuaria. http://www.mag.go.cr/regiones/huetar_norte/caracterizacion-regional.pdf
- Rivera, A. A., Moraga Arguello, C. V., & Ureña Vivas, R. D. (2020). *Proceso Administrativo: La planeación como fase del proceso administrativo* [Seminario]. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Rodríguez Barquero, R. M. (2013). *Plan Estratégico 2013-2017 para el Desarrollo Económico Territorial de la Región Huetar Norte* [Excel].
- Rodríguez Barquero, R. M. (2021). *Administración estratégica y de la innovación* (7.3) [MS Excel Office 365].
- Rodríguez Barquero, R. M. (s.f). *Revisión, evaluación y control de la estrategia*. <https://classroom.google.com/u/0/c/MjcxODc5MTQ2MDI5/m/MjcxODc5MTQ2MTA1/details>
- Rodríguez Mansilla, D. (2013). *Diagnóstico Organizacional*. Chile: Universidad Católica de Chile.
- Saltarelli, N., & Costamagna, P. (2004). *Las agencias de desarrollo local como promotoras de la competitividad de las pymes*. <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/55-LASAGENCDESLOC.pdf>
- Schroeder, T. (2018, febrero 19). Guía práctica para elaborar un plan de riesgos completo en 12 etapas. *Excellence Blog*. <https://blog.softexpert.com/es/guia-practica-plan-riesgos-12-etapas/>

Sy Corvo, H. (2021, abril 8). *Planeación Táctica* [Administración y finanzas]. Lifeder.

<https://www.lifeder.com/planeacion-tactica/>

Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial* (5a edición). Ediciones UC.

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland, A. J. (2013). *Administración estratégica: Teoría y casos* (18a edición). McGraw-Hill.

Villar, A. (2007). *Políticas municipales para el desarrollo económico-social. Revisando el desarrollo local*. CICCUS.

Apéndice

Parte I: Presentación

Buenos días, (nombre de persona entrevistada), gracias por permitirme realizar la presente entrevista con el fin de plantear una propuesta para concluir con mi Trabajo Final de Graduación. La idea es realizarle algunas preguntas referentes al plan estratégico presentado hace unos meses para así desarrollar puntos tácticos en el trabajo final.

Parte II: Datos del entrevistado

¿Cuál es su nombre completo?

¿Cuál es su puesto o relación con la Agencia?

¿Antigüedad de su relación con la Agencia?

¿Puede describir las funciones que ha desempeñado y que desempeña actualmente en la Agencia?

Parte III: Preguntas

a. Ejes estratégicos

1- Con respecto al eje competitividad productiva, ¿qué opina sobre las iniciativas planteadas en cada objetivo estratégico?

2- Con respecto al eje gobernanza, ¿qué opina sobre las iniciativas planteadas en cada objetivo estratégico?

3- Con respecto al eje clima de inversión, ¿qué opina sobre las iniciativas planteadas en cada objetivo estratégico?

4- Una vez analizado cada eje ¿Cree que se debería modificar el alcance de estos?

5- ¿Cree que se debería agregar algún eje o iniciativa? Detalle

6- ¿Cómo cree que se pueda capturar información con respecto a cada eje y los proyectos planeados?

b. Comisiones

7- ¿Cuáles comisiones están activas?

8- ¿Cuáles comisiones faltan?

9- ¿Cuáles comisiones no son necesarias que, por lo tanto, deberían eliminarse?

10- Con respecto a las comisiones activas y por desarrollar, ¿Quiénes deberían integrarlas para impulsar los proyectos?

11- ¿Qué otra persona cree que es necesario entrevistar?

Parte IV: Cierre

Ha sido de mucho agrado comentar estos temas tan importantes para la agencia y la Región Huetar Norte con usted, que eventualmente y bajo el manejo adecuado de los proyectos propuestos, estos van a beneficiar enormemente a la población y la zona en sí. Muchas gracias por su tiempo.

Anexos

Anexo 1. Plantilla Plan Estratégico 2013-2017 ZEE



Comprometidos con el desarrollo productivo de la Región

Plan Estratégico 2013 - 2017 para el Desarrollo Económico Territorial de la Región Huetar Norte

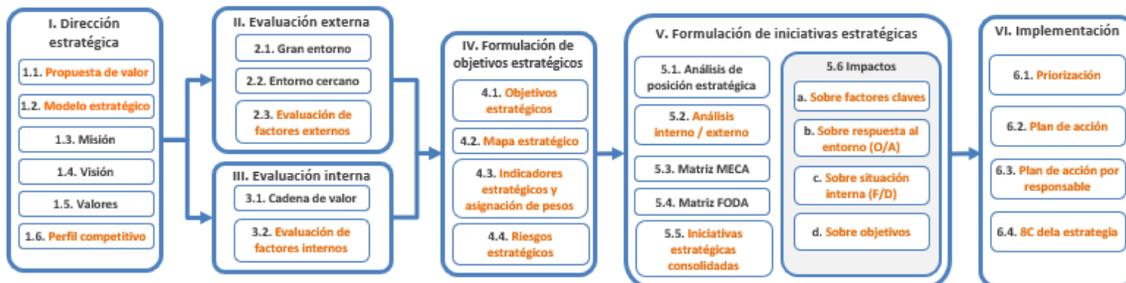


Anexo 2. Plantilla Administración Estratégica y de la Innovación

Administración Estratégica y de la Innovación

* Utilice esta plantilla en Excel para un mejor funcionamiento

estratégico para _____
Elaborado por _____
Fecha de elaboración _____



Ph.D. Rony Mauricio Rodríguez Barquero
+506 8350 3000 rony@miraflores.cr

Versión 7.3 2021
San Carlos, Costa Rica

Referencia Puede citar esta herramienta de la siguiente manera:
Rodríguez-Barquero (2021) Administración estratégica y de la innovación. Plantilla de trabajo. MS Excel Office 365. Versión 7.3. San Carlos, Costa Rica.



De clic para conocer los términos de uso