



COSTA RICA  
GOBIERNO DEL BICENTENARIO  
2018 - 2022



# SISTEMATIZACIÓN DEL TRABAJO REALIZADO POR LA MESA CARIBE A CASI TRES AÑOS DE SU CREACIÓN

FEBRERO 2019- NOVIEMBRE 2021

Adriana Hidalgo Flores, Consultora  
Noviembre 2021



200 AÑOS  
INDEPENDENCIA  
COSTA RICA  
1821-2021

## Contenido

1.	Tabla de abreviaturas	4
2.	Presentación	6
3.	Introducción	10
4.	Objetivo de la sistematización	12
5.	Objeto de análisis	14
6.	Eje de la sistematización	16
7.	Planteamiento metodológico	18
8.	El punto de partida	20
8.1.	El contexto socioeconómico, político y cultural de la Región Huetar Caribe	21
8.2.	¿Por qué se crea la Mesa Caribe?	25
8.2.1.	La situación imperante en el momento en que surge la Mesa Caribe	26
8.2.2.	Estructura de gobernanza de la Mesa Caribe	27
9.	Desarrollo de la intervención: el trabajo de la Mesa Caribe	30
9.1.	El proceso de instalación de la Mesa Caribe	31
9.2.	Las Sesiones Plenarias de la Mesa Caribe	32
9.3.	La Secretaría Técnica	36
9.4.	Los Ejes de Trabajo de la Mesa Caribe	37
9.5.	La Zona Económica Caribe y los clústeres de Agroindustria, Logística y Turismo	50
10.	El enfoque de desarrollo territorial: instrumentos técnicos y normativos que irradian la estructura de gobernanza y las iniciativas de la Mesa Caribe	62

<b>11.</b>	Aportes de la Mesa Caribe al desarrollo territorial	68
11.1.	Principales resultados	71
11.2.	Factores que han contribuido con la obtención de los resultados de la Mesa Caribe	73
11.3.	Áreas de mejora y oportunidades	74
<b>12.</b>	Hacia la sostenibilidad de la Mesa Caribe	76
<b>13.</b>	Lecciones aprendidas	78
<b>14.</b>	Reflexiones finales y recomendaciones	82
14.1.	Reflexiones finales	83
14.2.	Recomendaciones	83
<b>15.</b>	Anexos	86
<b>16.</b>	Referencias	90

### Índice de gráficos, ilustraciones y tablas

<b>Gráfico 1.</b>	Pobreza según región de planificación. 2019-2020	22
<b>Gráfico 2.</b>	Pobreza extrema según región de planificación. 2019-2020	23
<b>Gráfico 3.</b>	Región Huetar Caribe: tasa de desempleo. 2018-2021	24
<b>Ilustración 1.</b>	Estructura de gobernanza de la Mesa Caribe	28
<b>Ilustración 2.</b>	Iniciativas con enfoque de desarrollo territorial que irradian la dinámica de la Mesa Caribe	63
<b>Tabla 1.</b>	Índice de Desarrollo Humano Cantonal, provincia de Limón. 2017 y 2018	21



# 1.

## Tabla de abreviaturas

<b>ADECA</b>	Asociación para el Desarrollo de la Región Caribe	<b>INDER</b>	Instituto de Desarrollo Rural
<b>ASCLOG</b>	Asociación Clúster de Logística del Caribe	<b>ICT</b>	Instituto Costarricense de Turismo
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo	<b>INA</b>	Instituto Nacional de Aprendizaje
<b>CDE</b>	Centro de Desarrollo Empresarial	<b>INAMU</b>	Instituto Nacional de las Mujeres
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe	<b>JAPDEVA</b>	Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica
<b>CINDE</b>	Coalición Costarricense de Iniciativas para el Desarrollo	<b>MAG</b>	Ministerio de Agricultura y Ganadería
<b>CRUSA</b>	Fundación Costa Rica Estados Unidos de América para la Cooperación	<b>MEIC</b>	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
<b>EARTH</b>	Universidad EARTH	<b>MEP</b>	Ministerio de Educación Pública
<b>ENAHO</b>	Encuesta Nacional de Hogares	<b>MIDEPLAN</b>	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
<b>FAO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura	<b>MTSS</b>	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
<b>FEDECARIBE</b>	Federación de Cámaras del Caribe	<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>FENTRAGH</b>	Federación Nacional de Trabajadores de la Agroindustria, Gastronomía, Hotelería y Afines	<b>PND</b>	Plan Nacional de Desarrollo
<b>GAM</b>	Gran Área Metropolitana	<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>IDHc</b>	Índice de Desarrollo Humano cantonal	<b>TEC</b>	Tecnológico de Costa Rica
<b>IDS</b>	Índice de Desarrollo Social	<b>UCR</b>	Universidad de Costa Rica
<b>IFAM</b>	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal	<b>UNED</b>	Universidad Estatal a Distancia
<b>INA</b>	Instituto Nacional de Aprendizaje	<b>UNFPA</b>	Fondo de Población de las Naciones Unidas
		<b>ZEC</b>	Zona Económica Caribe



El Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022, estableció el Desarrollo Territorial como una de las Áreas Estratégicas de Articulación; es así como el Sr. Presidente de la República divide el país en cinco regiones y asigna a un Coordinador Político en cada una de ellas, con el propósito de dar un énfasis especial y una atención prioritaria a los territorios, confiriéndome el honor de atender la Región Caribe, en mi calidad de Vicepresidente de la República y poseer una gran afinidad con el territorio, con más de 32 años de vivir en la región y conocer con claridad sus necesidades.

Con ilusión iniciamos en febrero de 2019, lo que en adelante sería la Mesa Caribe, establecida mediante Decreto Ejecutivo N° 41568-MTSS-MIDEPLAN-MAG-MDHIS “Creación de la Mesa caribe: Por el diálogo, el desarrollo económico y la inclusión social de la provincia de Limón”, una plataforma colaborativa de diálogo e inclusión social donde convergen: sectores sociales, academia, empresa privada, gobiernos locales y diputados/as de la provincia. En este proceso tuvimos el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo, OIT, quien asumió la Secretaría Técnica de la Mesa y desarrolló un trabajo extraordinario de coordinación con los diferentes sectores.

Iniciamos esta tarea en un momento convulso en la región; la entrada en vigencia del nuevo modelo portuario, el cual generó el cierre de empresas y la movilización de organizaciones de trabajadores y de trabajadoras preocupados por el impacto económico que esto provocaba, a esto se sumó la crisis financiera que enfrentaba JAPDEVA y un ambiente hostil por la ausencia de diálogo, así como la falta de confianza y la de respuesta gubernamental.

La Mesa Caribe, surgió como la estrategia del Gobierno, para atender la crisis coyuntural y estructural que aquejaba la región y que históricamente no había sido atendida.

Hoy, casi tres años después de su puesta en marcha, veo con satisfacción los resultados obtenidos, frutos que fueron posibles gracias al aporte y a la contribución de muchos actores a los que nos unía un mismo propósito: el desarrollo de nuestra provincia, la generación de condiciones habilitantes para la atracción de la inversión, mejores oportunidades de empleo y una vida digna para todas y todos.

Fueron muchos los espacios de discusión y participación para ponernos de acuerdo, priorizar acciones, realizar y evaluar propuestas, generar la articulación entre instituciones, “soltar nudos”; sin duda, momentos muy enriquecedores que me permitieron conocer y reafirmar que lo “mejor de Limón es su gente”, gente que reclamaba con pasión y fuerza que se volcara la mirada a la provincia y que se brindaran más y mejores oportunidades.

La pandemia generó un impacto importante en el desarrollo de la hoja de ruta trazada, que obligó priorizar la atención de la salud en la provincia ante el aumento acelerado de casos, por otra parte, afectó fuertemente una de las principales actividades económicas de la región, el turismo lo que nos exigió replantear proyectos, nos redujo recursos económicos para su ejecución, nos limitó en su totalidad esos ricos espacios presenciales de discusión que se venían desarrollando, pero no nos quitó el impulso para continuar con la hoja de ruta que trazamos para cada uno de ejes de la Mesa Caribe.

Hoy en un balance de lo actuado, reconozco que nos quedan muchos desafíos pendientes, se realizó una inversión muy importante en infraestructura, y quedan en marcha obras de gran envergadura para el desarrollo de la región en temas como el acceso al agua potable y alcantarillado sanitario, infraestructura en salud, educación, mejoras importantes en la red vial y el proyecto de Ruta 32. De igual manera, con el apoyo del Poder Legislativo, se garantizaron entre otros, los recursos económicos para la construcción de Delegaciones Cantonales de la Fuerza Pública, en los cinco cantones de la provincia, infraestructura necesaria para garantizar la seguridad ciudadana de pobladores y visitantes.

El financiamiento de proyectos de impacto de la región con recursos del Canon de JAPDEVA, será otra inversión de gran calado para la provincia, así como lo serán el aeropuerto de Limón, el tren eléctrico de carga (TELCA), la terminal de cruceros y la Marina de Limón, entre otros.

Una de las grandes apuestas en las que logramos avanzar satisfactoriamente, es en la Zona Económica Caribe y los tres polos de desarrollo de la región: agroindustria, logística y turismo. Sin lugar a duda, con el apoyo de la Universidad EARTH, el Tecnológico de Costa Rica y la Federación de Cámaras del Caribe, esta estrategia debe trascender períodos de Gobierno, y hoy, bajo los liderazgos establecidos, podrá exigir a un próximo Gobierno su sostenibilidad y fortalecimiento.



La sistematización de la experiencia de Mesa Caribe que hoy compartimos gracias al invaluable apoyo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), representa un documento de gran valía para la provincia, al concentrarse en recapitular lo que fue esta experiencia de desarrollo territorial, lo que logramos avanzar en este período, pero sobre todo, en cuáles son los principales desafíos y retos que deberán atenderse con prioridad; y que los diferentes grupos que integran la Mesa Caribe podrán compartir con las próximas autoridades de Gobierno, con las Agencias de Naciones Unidas, grandes colaboradores en la región, así como con otras fundaciones y empresas privadas que, a lo largo de este período, nos tendieron la mano con valiosos apoyos, y con la ciudadanía en general como una buena práctica a replicar en otras provincias del país.

Afectuosamente,



**Marvin Rodríguez Cordero**

Vicepresidente de la República de Costa Rica  
Coordinador Político de la Mesa Caribe

Con apoyo de la  
Organización Internacional del Trabajo (OIT)

# 3.

## Introducción



La sistematización que se desarrolla a lo largo de este documento se ha propuesto recuperar e interpretar la experiencia de trabajo de la denominada Mesa Caribe: por el diálogo, el progreso económico y la inclusión social de la provincia de Limón”, tras dos años de su creación.

Como espacio de diálogo intersectorial no es nueva; tampoco lo es la dimensión territorial bajo la cual se ha configurado. Los aspectos que la caracterizan se hallan más bien en su estructura de gobernanza y en los mecanismos de gestión y toma de decisiones que se han gestado. Constituye un ejemplo de un proceso en el cual el liderazgo y el compromiso institucional son vitales para impulsar las acciones hacia los objetivos que se persiguen y que deja en evidencia la relevancia de los aspectos metodológicos a la hora de direccionar un proceso ampliamente participativo. Ambos elementos son los que hacen que el marco normativo que regula esta Mesa cobre vida.

La Mesa Caribe innova al acercar a la institucionalidad pública a los actores locales y a las comunidades y no a la inversa; al edificar una visión de desarrollo económico e inclusión social cimentada en las demandas de su población; al establecer una hoja de ruta que prioriza acciones y proyectos basada en estas mismas demandas; y al reforzar la consecución de sus propósitos mediante la creación de un modelo de triple hélice que se conjuga con una estrategia de clústeres enfocados en tres sectores clave de la Región Huetar Caribe: agroindustria, logística y turismo.

Con esta sistematización se espera poner de manifiesto cómo se ha estructurado la Mesa, cuáles son sus mecanismos de gestión, los principales resultados de este esfuerzo y los factores que han incidido en ellos positiva y negativamente, cuáles son las áreas de mejora y algunas lecciones aprendidas para mejorar su trabajo, así como para retroalimentar o replicar experiencias similares. Esta información se ha extraído de numerosos documentos institucionales y sobre todo del aporte brindado por sus propios actores mediante entrevistas a representantes de gobierno, de las organizaciones de trabajadores y de empleadores, de la sociedad civil, gobiernos locales y personas que de muchas maneras han contribuido a robustecer la Mesa.

A casi tres años de creación el mayor desafío consiste en garantizar su permanencia o, más bien, en que sus logros y procesos trasciendan los períodos de gobierno, sobre todo tratándose de una gestión que ha iniciado recientemente. Sin embargo, en este corto tiempo ha logrado cumplir con su cometido de operar como instancia intersectorial de diálogo, acumulando aprendizajes que vale la pena compartir.

En el mes de junio de 2021 se produjo una primera sistematización que abarcó los dos primeros años de funcionamiento de la Mesa Caribe. En esta ocasión se retoma este período extendiéndolo hasta noviembre de 2021, de manera que su contenido ha sido actualizado hasta esta fecha complementando el trabajo con nuevos aportes, registrando avances recientes así como las vías que se han trazado para abordar los desafíos que persisten en la Región Huetar Caribe.

# 4.

## Objetivo de la sistematización



El objetivo que persigue esta sistematización es mejorar el diseño y funcionamiento de mecanismos innovadores de gobernanza del desarrollo territorial, a partir de la experiencia de la Mesa Caribe.

Se espera que el documento sea de utilidad para diseñar modelos de gestión del desarrollo territorial más eficaces y que contribuya con una mejor comprensión de los factores críticos que fortalecen la articulación intersectorial e interinstitucional en territorios específicos.

# 5.

## Objeto de análisis



La sistematización abarca el trabajo desarrollado por la Mesa Caribe y los órganos que la integran durante los casi tres años de funcionamiento, iniciando en febrero de 2019 y finalizando en noviembre de 2021. Por tratarse de una Mesa con una dimensión territorial la experiencia que se recoge comprende todo el espacio geográfico donde ha producido sus efectos, esto es, la Región Huetar Caribe.

Los órganos cuya experiencia se recupera refieren a su estructura de gobernanza: Coordinación General, Secretaría Técnica, Sesiones plenarias, Ejes de trabajo y la Zona Económica Caribe (ZEC) con las tres iniciativas clúster que la integran.

# 6.

## Eje de la sistematización





Los ejes articuladores del análisis de la experiencia y de la interpretación crítica de sus resultados comprenderá, por un lado, la efectividad de la articulación intersectorial e interinstitucional en un territorio específico y, por otro, su carácter innovador en cuanto a mecanismo territorial para la gestión del desarrollo.

Además de rescatar los principales resultados del trabajo a lo largo de estos años de funcionamiento de la Mesa Caribe, interesa identificar el mecanismo de gobernanza y su forma de operar, aspectos que pueden haber constituido los elementos caracterizadores de esta experiencia frente a otras similares. Por lo tanto, no solo es de interés destacar los logros en términos de personas beneficiadas, cantidad de proyectos aprobados o recursos financieros invertidos, sino cómo el mecanismo de gestión de la Mesa Caribe, operado a través de una determinada estructura de gobernanza (coordinación/secretaría técnica/ejes/iniciativas clúster)

permitió o facilitó la obtención de esos logros y cómo todas las iniciativas provenientes de estos órganos logran engarzarse. En este sentido resulta de interés en esta sistematización rescatar el aprendizaje generado a partir de la implementación de un modelo de gestión del desarrollo territorial que permita mejorar su funcionamiento así como retroalimentar a otros en marcha o que se desarrollen en el futuro.

Se profundizará por lo tanto en las áreas de oportunidad y mejora, en la sostenibilidad del modelo y se extraerán lecciones aprendidas, reflexiones y recomendaciones.

# 7. Planteamiento metodológico



En la presente sistematización se reconstruye una experiencia que se ha extendido a lo largo de 2 años y 8 meses y que se enriquece con elementos interpretativos para recuperar la lógica de las intervenciones y la interrelación de los factores que influyeron en su realización. Busca recuperar aprendizajes significativos para orientar y contribuir a un mejor diseño de futuras intervenciones similares.

Con este fin, la metodología que se ha empleado consta de cuatro fases y tres adicionales que se desarrollaron con posterioridad para actualizar la sistematización hasta noviembre 2021:

- **Primera fase:** delimitación de la sistematización (objetivos, objeto de análisis, alcance, precisión de los ejes); elaboración de propuesta de estructura del documento y de cuestionario abierto para realizar entrevistas a actores clave del proceso.
- **Segunda fase:** revisión de fuentes secundarias conformadas principalmente por documentos institucionales como informes, planes de acción, información estadística, presentaciones en power point utilizadas para presentar los avances y resultados del trabajo de la Mesa, notas de prensa y memoria de talleres.
- **Tercera fase:** realización de entrevistas a representantes de gobierno, de organizaciones de trabajadores y de empleadores, de la sociedad civil y otras personas que han tenido algún grado de participación en esta experiencia. En total se entrevistó a 30 personas mediante un cuestionario abierto que cubría los diferentes ámbitos sobre los que interesaba indagar.
- **Cuarta fase:** preparación y entrega del documento de sistematización con base en los insumos recogidos.

Fases adicionales:

- **Quinta fase:** revisión de documentación producida por la Mesa durante el período marzo-noviembre 2021.
- **Sexta fase:** entrevista a actores clave que tuvieron participación en los avances y logros obtenido durante este período.
- **Sétima fase:** preparación y entrega del documento que actualiza la sistematización.

# 8.

## El punto de partida



## 8.1. El contexto socioeconómico, político y cultural de la Región Huetar Caribe

La Región Huetar Caribe tiene una ubicación geográfica estratégica que la convierte en poseedora de los principales puertos de comercio exterior -Limón y Moín- de gran importancia para la vida económica nacional: posee además una gran diversidad y riqueza natural, sitios históricos, parques nacionales, canales, ríos y playas que la hacen un polo de atracción turística privilegiado. Sus tierras son fuente de explotación de plantaciones de productos de exportación como el banano, el principal en cuanto a productos agrícolas del país además de producción de cacao, tubérculos y productos pecuarios, entre otros. Tiene una identidad propia originada de su conformación poblacional multiétnica -la más rica en el país- constituida por personas que se autoidentifican como mestizas o blancas, mulatas, afrodescendientes, chinas e indígenas, que constituye la población originaria. Esta diversidad cultural y pluriétnica se refleja en su música y bailes, en su gastronomía, en el tipo de edificaciones y en las diferentes lenguas que se hablan.

Al analizar el Índice de Desarrollo Social (IDS) 2017, en la Región Huetar Caribe se identifican 4 distritos con un nivel de desarrollo relativo medio, 9 con un nivel bajo y 16 con un nivel muy bajo, siendo Telire el que presenta el valor de IDS más bajo en toda la región con 16,16% y Guápiles el que presenta el valor más alto con 67,86%. En el nivel nacional, Telire ocupa a su vez la posición 481

(entre 483) que lo ubica entre los últimos lugares del país con un importante rezago; Guápiles, por su parte, ocupa la posición 195 (MIDEPLAN, 2017).

Para el año 2018, todos los cantones de Limón alcanzaron un Índice de Desarrollo Humano Cantonal (IDHC) -que establece una valoración sobre el nivel de desarrollo, igualdad y oportunidades de la población- inferior al promedio nacional de 0,804. En comparación con el 2017, 4 cantones mostraron un crecimiento, siendo el más significativo el de Guácimo y a la vez, dos cantones sufrieron un descenso, resultando más significativo el de Talamanca (PNUD, 2020):

**Tabla 1.**  
**Índice de Desarrollo Humano Cantonal,**  
**provincia de Limón. 2017 y 2018**

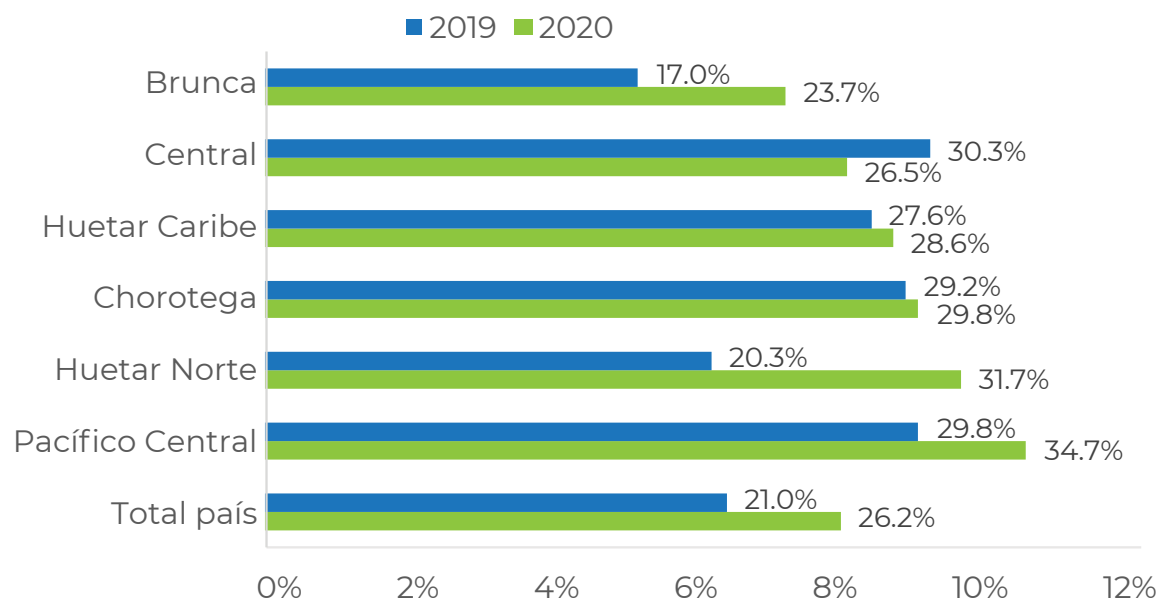
Cantón	2017	2018
Limón	0,752	0,754
Pococí	0,759	0,764
Siquirres	0,784	0,783
Talamanca	0,712	0,706
Matina	0,684	0,671
Guácimo	0,731	0,759

Fuente: PNUD, 2020.

El nivel de pobreza en la región, de 29,8% en el 2020, supera en más de 3 puntos porcentuales el promedio nacional (26,2%), según la Encuesta Nacional de Hogares 2020 (ENAH0 2020). En comparación con el 2019, la

pobreza tuvo un aumento de 0,6 puntos porcentuales, dato que ya reflejaba los efectos de las medidas tomadas para enfrentar la pandemia por COVID-19:

**Gráfico 1.**  
**Pobreza según región de planificación. 2019-2020**

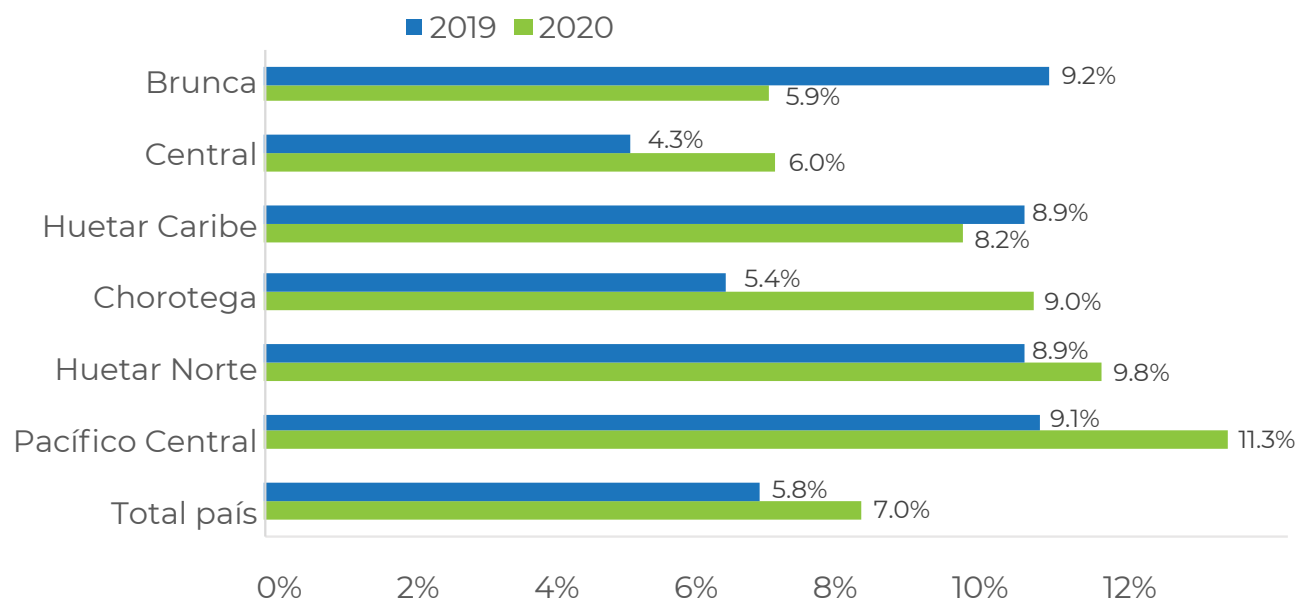


Fuente: ENAHO, INEC 2020.

La pobreza extrema, al contrario, sufrió una disminución entre el 2019 y el 2020 de 0,7 puntos porcentuales ya que para el primer año registraba 8,9% y para el segundo

8,2%. Junto con la Región Pacífico Central y la Huetar Norte, muestran los porcentajes más elevados de pobreza extrema en el país:

**Gráfico 2.**  
**Pobreza extrema según región de planificación. 2019-2020**

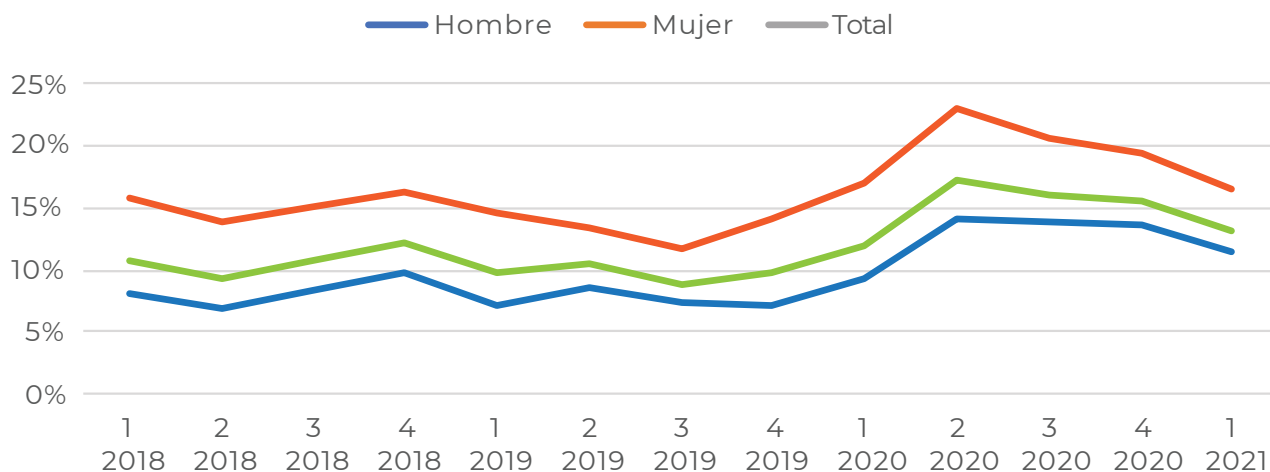


Fuente: ENAHO, INEC 2020.

A los niveles de desempleo estructural de la región se suman los ocasionados tras el cambio en el modelo de administración portuaria y la aplicación de medidas de restricción de la movilidad para mitigar la propagación de la COVID-19. En el primer trimestre del 2020, el desempleo alcanzaba 12% (9,3% para los hombres y 16,9% para las mujeres) y ya para el segundo, cuando las

medidas estaban en plena aplicación se incrementó en 5 puntos porcentuales llegando al 17,2% (14,2% hombres y 23% mujeres) que ha sido el nivel más alto desde que inició la pandemia. Para el primer trimestre del 2021, se redujo en 4 puntos porcentuales llegando al 13,2% (11,5% y 16,5% mujeres):

**Gráfico 3.**  
**Región Huetar Caribe: tasa de desempleo. 2018-2021**



Fuente: Encuesta continua de empleo, INEC.



La región también presenta cifras de informalidad y subempleo importantes que, para el cuarto trimestre del 2020, se ubicaban, respectivamente en 35,2% (32,5% hombres y 40,6% mujeres) y 12% (9,9% hombres y 16,3% mujeres). Son las mujeres las más afectadas por los desequilibrios en el mercado laboral cuya informalidad, subempleo y desempleo llega a superar a los hombres en más de 5 puntos porcentuales.

La tipología de la estructura productiva de la región, según distribución de ingresos por ventas y sector económico, muestra que los sectores más representativos son el comercio (32%), el agro (21%) y la industria (17%) (Programa Estado de la Nación, 2019, citado por EARTH, 2021). Por otro lado, los mayores porcentajes de la fuerza de trabajo se concentran en la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (27,9%); comercio y reparación de vehículos (13,6%) y actividades de alojamiento y servicio de comidas (6,6%) (INEC, 2020). Es una región donde el aparato productivo se sostiene en gran medida por la actividad agroindustrial, el comercio y el turismo.

## 8.2. ¿Por qué se crea la Mesa Caribe?

Como instancia formal de diálogo social la Mesa Caribe nace el 19 de febrero de 2019, mediante el Decreto Ejecutivo 41568 *“Creación de la Mesa caribe: Por el diálogo, el desarrollo económico y la inclusión social de la provincia de Limón”*. Fue concebida como un espacio de articulación regional intersectorial desde el cual se construiría una estrategia de desarrollo integral para la Región Huetar Caribe -con la participación de actores locales-, que lograra responder a los principales



desafíos aprovechando a su vez las capacidades y habilidades de su población, las oportunidades, la capacidad productiva y las riquezas naturales de la región. Desde su dimensión territorial se plantea que en el diseño de las intervenciones deben considerarse las características sociales, económicas, culturales y étnicas de la región donde estas se implementarán, de manera que se produzca un desarrollo sustentable, justo e inclusivo, con igualdad de oportunidades para mujeres y hombres y alternativas de trabajo decente, un desarrollo que fomente el desarrollo social y cultural en las comunidades y territorios. ¿Por qué fue concebida de esta manera? y ¿qué motivó su creación? se explica por una serie de razones y de factores.

### 8.2.1. La situación imperante en el momento en que surge la Mesa Caribe

La dimensión territorial fue considerada como estratégica por la Administración 2018-2022 para promover el desarrollo y facilitar la articulación, la coordinación y el seguimiento de proyectos que podrían generar crecimiento inclusivo y fuentes de empleo, reconociendo las particularidades de cada región. Es así como el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022 establece el Desarrollo Territorial como una de las Áreas Estratégicas de Articulación.

La Región Huetar Caribe constituye la principal vía de comercio internacional del país y el mar Caribe la principal ruta marítima; se desarrolla una importante producción agropecuaria y es a la vez la segunda región en volumen de exportaciones del país. Al momento de la creación de la Mesa Caribe se discutían proyectos de gran envergadura que generarían condiciones habilitantes para potenciar la producción y las exportaciones como el tren eléctrico de carga, la ampliación de la Ruta Nacional 32, la construcción del Puente Binacional Sixaola y el mejoramiento del Aeródromo de Guápiles y del Aeropuerto Internacional de Limón.

Como se aprecia en el apartado anterior, la región presenta también importantes niveles de pobreza y pobreza extrema, desempleo e informalidad, así como una baja escolaridad en su población que incide necesariamente en los anteriores. En este contexto se produce el cambio en el modelo portuario -que se venía

discutiendo desde el 2007- con la entrada en operaciones de la empresa APM Terminals y la construcción de la Terminal de Contenedores de Moín, que constituyó a su vez el principal detonante de la movilización de las organizaciones de trabajadores y de trabajadoras que, preocupadas por el impacto socioeconómico que acarrearía, demandaba del gobierno respuestas inmediatas alrededor del desempleo.

Aparejadamente, se producía el traslado del manejo de las cargas de importación y exportación de la terminal estatal de la Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica (JAPDEVA), a la concesionaria privada APM Terminals. La institución atravesaba por una crisis financiera y ameritaba un replanteamiento de sus funciones tras encontrar dificultades para adaptarse a los cambios que sobrevenían por el nuevo modelo de gestión portuaria. Uno de sus efectos fue la reducción de su planilla que provocaba preocupación entre los y las trabajadoras. Más adelante, estos aspectos serían abordados mediante la promulgación de la Ley No. 9764 de 15 de octubre de 2019, Ley de Transformación de la Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica de Costa Rica y Protección de sus Personas Trabajadoras.

Empresas como Chiquita Brands, Servinave y Dole anunciaron el cierre de sus operaciones aduciendo que, con la administración del muelle portuario por la nueva empresa, una parte de sus labores sería sustituida e inevitablemente se generaría el despido de quienes se desempeñaban como estibadores, transportistas,

encargados de predios y otras funciones asociadas a la gestión portuaria en los puertos de Moín y Limón. Los despidos empezaron a darse en los primeros meses de 2019, provocando un malestar social que debía ser abordado y que se sumaba a la ausencia de diálogo, confianza y credibilidad en la respuesta gubernamental.

Surge entonces la Mesa Caribe, instancia de diálogo que reúne a altas autoridades de la institucionalidad pública quienes, en función de sus competencias y organizados en cuatro ejes temáticos, abordan los problemas, proyectos e iniciativas consideradas prioritarias como resultado de dinámicas de consulta y de diálogo que se realizan entre los diferentes actores y sectores que la integran. Responde a una decisión política que busca también canalizar los desacuerdos o conflictos que se suscitan sobre la visión del desarrollo de la región y la respuesta institucional, transparentando a su vez las actuaciones estatales y la toma de decisiones alrededor de las cuestiones coyunturales, pero también estructurales que aquejaban a la región y que históricamente habían sido dejadas de lado. Constituye una instancia donde se concentran las discusiones y la búsqueda de soluciones y estrategias de abordaje de corto, mediano y largo plazo, considerando en todo momento su diversidad cultural.

### 8.2.2. Estructura de gobernanza de la Mesa Caribe

De acuerdo con el decreto de creación la Mesa Caribe es una “instancia multisectorial que procura facilitar el diálogo entre el Gobierno, organizaciones de la sociedad civil y la empresa privada, en aras de propiciar

el desarrollo económico y la inclusión social mediante proyectos e iniciativas que se encuentran en marcha en la provincia de Limón”, que se encuentra bajo la coordinación general de la Segunda Vicepresidencia de la República. El decreto establece que se reúne en sesión plenaria cada dos meses. Sin embargo, mediante un nuevo decreto - publicado el 18 de noviembre de 2021 en el diario oficial La Gaceta edición N°223- se espera hacer más eficiente el funcionamiento de la Mesa y maximizar el aprovechamiento de las distintas sesiones de trabajo. Para esto se modifica el número de reuniones plenarias al año pasando de 6 al año a tres.

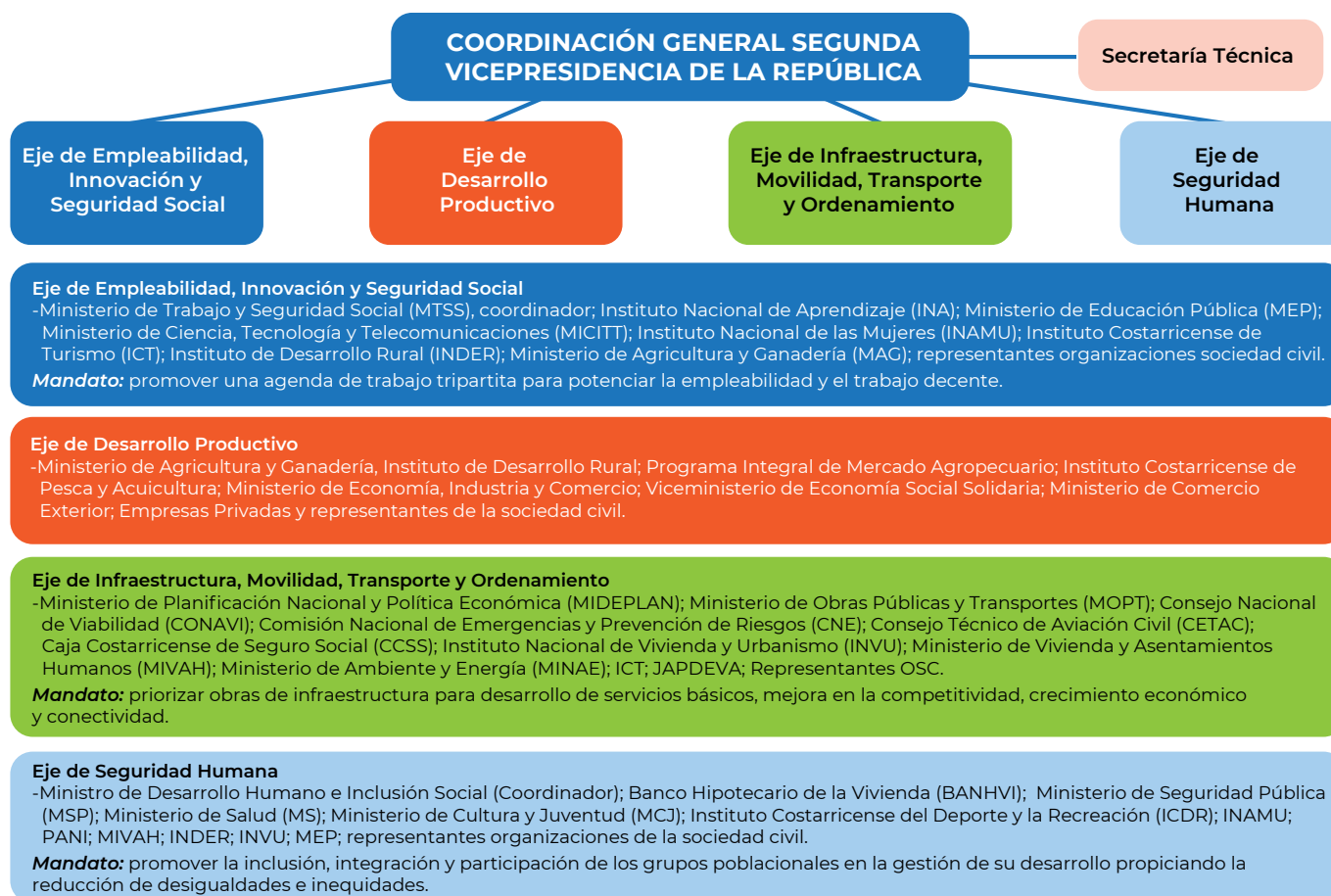
Estas sesiones están integradas por la Segunda Vicepresidencia de la República; la persona que coordina cada uno de los ejes; tres representantes de organizaciones civiles por cada uno de los ejes; una persona representante por cada universidad pública asentada en la región; una persona representante de la Universidad EARTH y una por el Colegio Universitario de Limón. En este espacio se da seguimiento al trabajo de los ejes y a su vez los acuerdos que se toman son canalizados por la Segunda Vicepresidencia de la República a las instituciones que corresponda.

La coordinación general se apoya en una Secretaría Técnica cuyo nombramiento está a cargo de esta Vicepresidencia y se encarga de proponer la metodología de trabajo para discutir las propuestas y organizar la participación de los diferentes actores. Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y monitoreo de los proyectos y programas prioritarios; convoca y facilita las discusiones; gestiona el acercamiento con

otros espacios de diálogo presentes en la región y elabora las memorias de las sesiones de trabajo. Otras funciones le pueden ser delegadas por la coordinación general de la Mesa.

La Mesa Caribe se estructura en cuatro ejes, vinculados a diferentes dimensiones del desarrollo, con la siguiente integración y mandatos:

**Ilustración 1.**  
**Estructura de gobernanza de la Mesa Caribe**



Fuente: Decreto Ejecutivo N° 43.241 (Reforma al decreto N° 41.568, Creación de la Mesa Caribe).  
Publicado el 18 de noviembre de 2021 en el diario oficial La Gaceta edición N° 223.

Según el decreto de creación cada eje debe reunirse al menos una vez al mes y su integración no es taxativa, existiendo la posibilidad de que se sumen otras instituciones públicas, organizaciones sociales y empresas privadas que se estime relevantes para el cumplimiento de sus fines. Con la reforma al decreto de creación que se señaló líneas atrás estas reuniones se suprimen y en su lugar se establece que se llevarán a cabo solo en caso de que se considere necesario para la articulación o comunicación respecto de asuntos urgentes, en el entendido de que las instituciones a cargo de cada eje deben mantener actualizada la información de los programas y proyectos que se ejecutan.

El decreto establece unas pautas para la organización del trabajo de cada eje: **fase de priorización de proyectos o programas**, para lo cual quien coordina cada eje debe proponerlos y mediante consulta se seleccionan los que se ejecutarán, de acuerdo con su viabilidad y disponibilidad de recursos; **fase de monitoreo y seguimiento**, que implica para las instituciones reportar el avance y dificultades en su implementación; y **fase de rendición de cuentas** que se efectúan en las sesiones plenarias de la Mesa.

Con el fin de resolver más ágilmente trabas que pudieran presentarse en la aprobación e implementación de proyectos estratégicos se establecieron grupos de trabajo con tareas específicas e integrados por

instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil, denominado “Equipos de Aceleración”. Estos se crean en función de las necesidades por lo cual el momento en que sean creados y su temporalidad son variables.

La Mesa Caribe ha adoptado un modelo “triple hélice”. Este modelo permite que la academia se proyecte hacia la sociedad en tanto “pretende que el accionar de la Universidad sea un creador de conocimiento, que juega un papel primordial entre la relación empresa y gobierno; y como éstos se desarrollan para crear innovación en las organizaciones como fuente de creación del conocimiento” (Chang, 2010, pág. 86). Mediante la “triple hélice” se entablan y fortalecen relaciones de cooperación entre la universidad-empresa-gobierno, dinamizando la articulación intersectorial e interempresarial con el fin último de contribuir con el desarrollo económico, en este caso, con el objetivo de diseñar una estrategia de desarrollo económico para la región. Este modelo se materializa a través de tres iniciativas clúster con distintos niveles de desarrollo: agroindustria, turismo y logística cuyo funcionamiento se detalla más adelante.



# 9.

## Desarrollo de la intervención: el trabajo de la Mesa Caribe

## 9.1. El proceso de instalación de la Mesa Caribe

Tras la firma del decreto se instalaron los ejes de trabajo con sus correspondientes coordinaciones durante los primeros días de marzo 2019 y se efectuó la designación del cargo de la Secretaría Técnica. El Segundo Vicepresidente de la República, Sr. Marvin Rodríguez, a cargo de esta designación, propuso a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para asumir el cargo, la cual recayó en el Especialista en Desarrollo Empresarial y Formación Profesional. Esta formación permitía vincular la arista del desarrollo productivo con la visión de diálogo social indispensable para alcanzar consensos entre un universo de organizaciones y liderazgos con visiones de desarrollo y prioridades que podían ser divergentes.



La Secretaría Técnica realizó un mapeo de proyectos e iniciativas de proyectos que se habían planteado para la región y se encontraban en diferentes fases de desarrollo. Para efectuarlo se recurrió a fuentes documentales tales como el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y el Banco de Proyectos de Inversión Pública del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y se efectuaron consultas con representaciones de las organizaciones de la sociedad civil, gobiernos locales, empresarios y otros actores locales en sesiones de trabajo efectuadas en distintas partes de la región para recoger sus demandas y preocupaciones. Esta información fue sistematizada y se filtraron aquellos proyectos que se consideraron más relevantes y de mayor impacto. Posteriormente, se llevó a cabo una sesión de trabajo organizada por ejes y en la que participaron los actores locales, se le entregó a cada

eje la lista de proyectos de su competencia para que establecieran un orden de prioridad bajo criterios como el impacto que produciría en la ciudadanía, número de personas beneficiarias y presupuesto disponible, entre los principales, asignando un puntaje a cada uno. Aquellos proyectos que obtuvieron la puntuación más alta fueron los seleccionados para ejecutar y dar seguimiento a través de los ejes. Paralelamente, se iban decretando medidas de carácter inmediato para hacer frente a los despidos que se avecinaban debido al cierre y reducción de personal de ciertas empresas, ocasionados por el cambio del modelo portuario ya mencionado.

## 9.2. Las Sesiones Plenarias de la Mesa Caribe

La definición de las organizaciones y los liderazgos de quienes integrarían la mesa Caribe fue un ejercicio que asumió el Segundo Vicepresidente ante su conocimiento de la región, por tener un arraigo en la misma y haber desempeñado un papel de líder social antes de haber asumido como Vicepresidente. El decreto de creación de la Mesa enlista una serie de integrantes, pero esta no tiene carácter taxativo por lo que se invitó a participar a líderes políticos, líderes y organizaciones empresariales y sociales. Este ejercicio no resultó sencillo debido a que implicaba un reto el establecer una Mesa de diálogo intersectorial donde todas las voces fueran escuchadas y posibilitar a su vez la toma de decisiones.

El 24 de mayo de 2019 se convocó a la primera sesión plenaria de la Mesa Caribe en la que se rindió un informe de las acciones emprendidas hasta esa fecha. En esta sesión se validó la priorización de los programas y



proyectos y se asignó el seguimiento que le correspondía a cada Eje de Trabajo; quedaron así establecidas las líneas de acción para los meses siguientes.

Las reuniones iniciales evidenciaron fenómenos que eran producto de la marginación histórica que había venido sufriendo la región: desconfianza en la institucionalidad pública, así como en esta nueva estructura que se formaba cuyo valor agregado se cuestionaba. Reflejaban también la ruptura de los flujos de información y la pérdida de espacios de escucha. Esto demandó que al inicio fuera necesario efectuar continuos llamados a participar, algo que se fue revertiendo con el tiempo, a medida que se iban clarificando los objetivos y la hoja de ruta de la Mesa, las funciones de sus distintos órganos, la forma de trabajar y los canales de comunicación que se utilizarían. Esto motivó que nuevos actores se fueran incorporando, por lo que las sesiones plenarias fueron cada vez más concurridas.



Además de las instituciones y jerarcas enunciados en el decreto de creación de la Mesa participan asociaciones de desarrollo, cooperativas, organizaciones no gubernamentales, iglesias, representaciones de trabajadores, entre otros, como se evidencia a lo largo de este documento.

La Mesa Caribe ha abierto el espacio para la participación de mujeres empresarias a través de la Cámara Empresarial de Mujeres del Caribe y más recientemente a raíz de la implementación del Programa Conjunto de las Naciones Unidas “Fortalecimiento de la estrategia Puente al Desarrollo para romper el ciclo de la pobreza a nivel local, con perspectiva de género y ambiental” -en adelante, el Programa Conjunto- que apoya a grupos de mujeres emprendedoras. Representantes de pueblos indígenas y de población afrodescendiente han contado con espacios para dar a conocer sus demandas, si bien la atención de



estas recae bajo la competencia de otras autoridades de gobierno. Personas jóvenes con discapacidad han sido parte en las reuniones plenarias de la Mesa Caribe.

No existe un procedimiento formal establecido para gestionar el ingreso a la Mesa, por lo que si alguna organización o actor social, económico o político desea ser parte, puede integrarse a asistir a una sesión plenaria o incluso a una reunión de algunos de los ejes. Esta misma flexibilidad facilita el acercamiento de nuevos actores y la puesta en común de los asuntos de su interés. Según la mayoría de las personas entrevistadas para este trabajo esta forma distendida para ingresar y participar aporta agilidad al funcionamiento de la Mesa e incide positivamente en la toma y operativización de acuerdos.

“ La flexibilidad de los procedimientos establecidos para organizar el trabajo de la Mesa Caribe ha posibilitado un ejercicio más fluido de su gestión. Constituyó un acierto que el ingreso se haya dejado abierto a la participación de toda persona u organización interesada en el desarrollo de la región y que las agendas y los asuntos se abordaran con transparencia. ”

Algunos actores como los gobiernos locales -encargados de fijar las políticas y prioridades del desarrollo de los municipios- y algunas representaciones sindicales

participaron al inicio de las reuniones plenarias e incluso, en ocasiones, de las reuniones de algunos de los ejes. Sin embargo, han dejado de hacerlo aduciendo, en el primer caso, que los proyectos o problemas pueden abordarlos directamente con la Segunda Vicepresidencia de la República sin necesidad de formar parte de la Mesa y, en el segundo, que los problemas de mayor envergadura, como el desempleo, no han logrado abordarse con efectividad ni con la inmediatez que se requiere, por cuanto las alternativas que se han planteado son de mediano y largo plazo, lo que resta efectividad al trabajo de la Mesa y al abordaje de las demandas más apremiantes.

Las convocatorias a las sesiones plenarias se hacen vía correo electrónico. Estas permiten dar seguimiento a la implementación de los proyectos ya que en estas sesiones las autoridades institucionales rinden cuentas acerca de las tareas cumplidas, personas alcanzadas por las intervenciones e inversiones realizadas. En sus inicios se discutía acerca de las prioridades de la región y la metodología de trabajo en sesiones muy concurridas donde el uso de la palabra era numeroso, pero, una vez que establecieron las prioridades mediante la ponderación de los proyectos y se fueron fijando las pautas para organizar el trabajo de la Mesa y sus ejes, las sesiones plenarias se fueron constituyendo en un escenario de rendición de cuentas más que deliberativo. Estas se hicieron más breves y se aprovechó para que, una vez finalizadas, se efectuaran las reuniones de los ejes, permitiendo que las personas participantes transitaran de una sesión de trabajo a otra según sus

prioridades e intereses, dinámica que reflejaba un importante grado de apropiación de los espacios de diálogo que se propiciaba.

Se valora la dinámica de encuentros que esta flexibilidad metodológica propicia, sobre todo por las actividades de lobby que posibilita, pero existe también un número importante de actores que destaca la necesidad de que se recobre el espacio deliberativo que cedió frente al ejercicio de rendición de cuentas. Producto de la pandemia las reuniones presenciales no volvieron a celebrarse siendo reemplazadas por encuentros virtuales que han imposibilitado el encuentro entre jerarcas y actores locales, aspecto central en el formato de la Mesa que trasciende los enunciados del decreto que la crea.

Esto fue posible debido a dos factores; primero, porque en esta dinámica las autoridades institucionales se movilizaban al territorio y no a la inversa como tradicionalmente ocurre, que implica el desplazamiento de las personas representantes de comunidades o territorios a las instituciones y en ocasiones, en el nivel central. Segundo, por la propia constitución de la Mesa cuyo decreto designa como integrantes a representantes de alto nivel de ministerios e instituciones. Esto permite a los más diversos interlocutores establecer contacto directo para plantear sus demandas, alcanzar acuerdos y dar seguimiento a propuestas o acuerdos previos de modo inmediato.

*“El principal aporte de las sesiones plenarias ha sido facilitar encuentros entre los diferentes actores políticos, sociales y empresariales con las autoridades públicas, por lo que se constituyeron en un espacio ampliamente participativo con niveles de diálogo horizontales.”*

Antes de la llegada de la COVID-19 se realizaban cuatro reuniones al año. La situación actual de pandemia y las medidas de distanciamiento social han obligado a recurrir a la virtualidad, pero al mismo tiempo han provocado una merma en la frecuencia de estas, ya que únicamente se han llevaron a cabo dos bajo esta modalidad en el 2020 y dos sesiones de rendición de cuentas en el 2021, específicamente el 17 de febrero, donde se firmó la Directriz Presidencial 107-P sobre ejecución de las Acciones Prioritarias para la Reactivación Económica y Social de la Región Caribe, y el 30 de agosto, que fue eminentemente de rendición de cuentas.

En lugar de las convocatorias generales a la Mesa se organizan reuniones virtuales entre jerarcas institucionales y representantes de los diferentes sectores para dar seguimiento a prioridades o acuerdos pero, con el avance de la pandemia y de la virtualidad estas son cada vez menos frecuentes. El Segundo Vicepresidente de la República ha continuado con la realización de giras a la región para dar seguimiento cercano a los proyectos y establecer contacto con los

actores locales. Sin embargo, como se ha señalado, estos echan de menos la oportunidad de contar con los habituales espacios de acercamiento a las jerarquías ministeriales e institucionales.

Antes de la pandemia, las reuniones plenarias tenían lugar en el cantón de Limón, pero se creyó pertinente rotarlas para no concentrar la presencia institucional en este, por lo que varias se celebraron en la sede de la Universidad Earth, ubicada en Guácimo. Algunos actores reconocen la pertinencia de rotar la sede de las reuniones, pero otros señalan que desestimula la participación por tener que desplazarse desde los diferentes cantones hacia Guácimo, pero sobre todo por el hecho de que las últimas reuniones se venían realizando en esa misma sede sin observar la rotación acordada.

El papel del Segundo Vicepresidente de la República ha resultado fundamental en el funcionamiento de la Mesa Caribe y así lo destacan quienes forman parte de esta. Por un lado, ha puesto a disposición de esta iniciativa todo un equipo de profesionales que apoya en las labores de articulación e interlocución entre su despacho y las organizaciones y liderazgos, así como un seguimiento pormenorizado de los acuerdos y, por otro lado, por su investidura, su propia capacidad de liderazgo y su cercanía con la región. El ser originario de la provincia de Limón y contar con un pasado de dirigente social le ha permitido conocer los liderazgos existentes, las dinámicas institucionales locales, las demandas y necesidades de la población.

*“ El hecho de designar a una alta autoridad de gobierno en la coordinación general de la Mesa garantiza la presencia de las jerarquías institucionales y una toma de decisiones expedita. En el nivel personal, los actores locales manifiestan que la cercanía que propicia y su apertura al diálogo crean condiciones para plantear de manera abierta las preocupaciones de la región. ”*

### 9.3. La Secretaría Técnica

La decisión de designar a la OIT en el cargo de la Secretaría Técnica obedece a varias razones. La de mayor peso fue la consideración de su naturaleza tripartita y su correlativa vocación de diálogo.

La OIT es la única agencia del Sistema de las Naciones Unidas de conformación tripartita: gobiernos, organizaciones representativas de trabajadores y organizaciones representativas de empleadores. Habituada a fungir como facilitadora y a brindar asistencia técnica a estos tres actores del mundo laboral en la discusión de políticas de empleo, se consideró esta experticia como un valor agregado del proceso que se desarrollaría, donde una de las principales preocupaciones era el desempleo. Además, uno de los principios en que se sustenta el principio del trabajo decente promovido por la OIT es el diálogo social, herramienta que promueve mediante la asistencia técnica a los interlocutores del mercado laboral como

una vía fundamental para alcanzar consensos alrededor de las políticas sociales y económicas. La especialidad del funcionario designado en representación de la OIT constituyó otro factor de peso en la designación, donde la experiencia de trabajo con los tres sectores en temas de empleo, empresas y desarrollo productivo fue muy valorada.

Como órgano de apoyo técnico a la Segunda Vicepresidencia de la República el papel de la Secretaría ha sido fundamental, de acuerdo con las afirmaciones de quienes participan en la Mesa. Entre las funciones que ha asumido destacan el haber establecido pautas operacionales y definido la metodología de trabajo desde la instalación de la Mesa, para lo cual se propuso el METAPLAN. Esta metodología fue aprobada en la sesión plenaria inicial y se basa en la realización de una lluvia de ideas estructurada que garantiza una participación equilibrada y activa de todos los actores y que facilita el logro de los objetivos previstos en la reunión dentro del espacio que se ha previsto. Busca generar ideas y soluciones, alcanzar acuerdos y trazar planes de acción. En general, la Secretaría Técnica tiene a cargo la convocatoria a las reuniones, producción de insumos para la Mesa, así como su facilitación contribuyendo a la asignación de responsabilidades para efectos de seguimiento.

Sobresale la labor de facilitación del diálogo entre todos los sectores participantes, en particular el acercamiento entre el sector trabajador y el empleador, en el momento en que la Mesa daba sus primeros pasos y ante la inexistencia de credibilidad y confianza hacia la

institucionalidad pública y el descontento social reinante. También fue clave la asistencia técnica que la Secretaría Técnica proporcionó a los órganos que integran la Mesa y a los actores participantes, como el acompañamiento a organizaciones específicas en la elaboración de planes estratégicos, diseño de metodologías de trabajo, identificación de oportunidades para formular proyectos, gestión de recursos, análisis de coyuntura, acercamiento a otros actores con los cuales generar sinergias y complementariedad y negociación con contrapartes.

Funciones más operativas como el levantamiento de memorias y el diseño e implementación estructurada de mecanismos de seguimiento y monitoreo de los proyectos no se han identificado. En su lugar, se ha generado una gran cantidad de documentos institucionales donde se enlistan los logros y avances de proyectos con su correspondiente ejecución presupuestaria, información que en su mayoría tiene un alcance a diciembre 2020.

*“ El papel desempeñado por la OIT desde el cargo de la Secretaría Técnica ha propiciado la construcción de una narrativa común entre los órganos que integran la Mesa Caribe, mediante el acercamiento entre los sectores, el desarrollo de una visión estratégica y la asistencia técnica y metodológica. ”*

Otros funcionarios y funcionarias de la oficina de la OIT contribuyen con asistencia técnica en el marco de la Mesa Caribe en ámbitos como trabajo infantil, protección social, actividades de fortalecimiento de capacidades de empleadores y trabajadores, entre otros. La Dirección de la oficina de la OIT participa en las reuniones plenarios de la Mesa.

#### 9.4. Los Ejes de Trabajo de la Mesa Caribe

El decreto de creación de la Mesa enlista una serie de instituciones en cada eje, pero la realidad refleja que más de una institución pública aporta a más de uno y los responsables de los cuatro ejes se comunican entre sí, ya que muchas de sus intervenciones son complementarias o se ejecutan de manera conjunta. De garantizar la coherencia entre los enfoques de cada uno y de su programación se encarga la Segunda Vicepresidencia de la República con el apoyo técnico de la Secretaría Técnica.

La Directriz No. 107-P del 18 de febrero de 2021, sobre ejecución de las Acciones Prioritarias para la Reactivación Económica y Social de la Región Caribe, firmada por el Presidente de la República con ocasión del segundo aniversario de la Mesa Caribe, establece proyectos por cada eje de trabajo que deben ser priorizados así como acciones en el marco de la Mesa, tales como promover la sostenibilidad y gobernanza de la ZEC; asigna responsabilidades a JADPEVA; destaca la priorización que debe darse a proyectos de infraestructura; contempla llevar adelante un estudio

de factibilidad para crear una zona libre del Caribe; el fortalecimiento de la empleabilidad en asocio con los gobiernos locales; la mejora de la competitividad de Limón como destino turístico; y desarrollo de un plan de reactivación agropecuaria y agroindustrial, así como dar una mayor cobertura de los programas dirigidos a poblaciones prioritarias. Por lo tanto, gran parte de las acciones de los ejes se concentran en estas prioridades.

### El Eje de Empleabilidad, Innovación y Seguridad Social

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), institución que coordina el *Eje de Empleabilidad, Innovación y Seguridad Social*, a cargo del Viceministerio de Trabajo y Seguridad Social, inició su vinculación con las y los trabajadores de Limón alrededor de junio de 2018, antes de la creación de la Mesa. Por su enfoque de trabajo tripartito, había iniciado un acercamiento con empresas de la región -principalmente de banano- y con organizaciones sindicales, anticipándose a los despidos que se anunciaban.

El 8 de febrero de 2019, llevó a cabo una sesión de trabajo para discutir una Propuesta de Implementación de Diálogo Social Tripartito sobre el Empleo en el Sector Privado para Limón, en una sesión preliminar a la instalación de la Mesa Caribe, con el objetivo de promover una agenda de trabajo tripartita que permitiera potenciar la empleabilidad y el trabajo decente, a partir de las oportunidades económicas, geográficas y culturales de la provincia. Surgió de esta sesión un *Plan de Acción* para este eje consensuado en un marco de diálogo tripartito ampliado, que involucró también

a la academia y a los gobiernos locales. El mismo, fue asumido por la Mesa Caribe como la hoja de ruta para el Eje de Empleabilidad, Innovación y Seguridad Social.

En marzo de 2019, la Presidencia de la República anunció el destino de ₡8.141 millones que se implementarían a través de la Mesa Caribe, para atender el desempleo provocado por el cambio del modelo portuario en Limón, con recursos provenientes del IMAS, MTSS, Ministerio de Educación Pública (MEP) y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). Se elaboró desde la Mesa un *Plan de Respuesta Inmediata* en el cual el Eje de Empleabilidad se comprometió a definir una ruta crítica que incluiría cuatro áreas de intervención:

- *Protección de ingresos para cobertura de necesidades básicas*
- *Empleabilidad*
- *Reinserción (vía empleo o autoempleo)*
- *Fortalecimiento empresarial*

Junto con el *Eje de Seguridad Humana* se acordó elaborar una propuesta de intervención por parte de las instituciones del componente sociolaboral del Puente al Desarrollo (MTSS, IMAS, INA, MEP, Ministerio de Economía, Industria y Comercio - MEIC), para atender a las personas afectadas. El MTSS, acompañado por diferentes instituciones del Eje, realizó un perfilamiento de estas personas con el fin de establecer posibles derivaciones a programas estatales, como el Programa

Nacional de Empleo o a formación técnica y certificación de competencias con el INA. De estos esfuerzos nacieron diferentes proyectos, entre ellos el Proyecto Laboratorio de Innovación que permitió a 400 personas insertarse en procesos de capacitación impartidos por la Universidad San Juan de la Cruz y que contó con el impulso de la Federación Nacional de Trabajadores de la Agroindustria, Gastronomía, Hotelería y Afines (FENTRAGH). Esta federación sindical más tarde se inscribió como centro de formación para desarrollar una malla curricular, iniciando con un programa -dirigido a 150 personas- de desarrollo de habilidades, empresarialidad y gestión y dotación de capital semilla.

Otra iniciativa innovadora fue implementada por la Cámara Empresarial de Mujeres del Caribe mediante la cual se fortalecieron las capacidades de 295 personas en producción agropecuaria, seguridad alimentaria y nutricional y turismo. Este proceso formativo tiene dos particularidades que pueden destacarse: una, su metodología “aprender haciendo” y otra, que ha logrado fortalecer el mercado local al vincular a las productoras con las empresas que forman parte de la Cámara. Otras iniciativas han quedado interrumpidas con la pandemia como la vinculación con la construcción de obras de infraestructura hotelera, para la cual promoverían capacitación a trabajadores para que pudieran ser contratados.

Se establecieron sinergias con otros proyectos de la región, como el implementado por la Fundación Paniamor, que tenía como objetivo generar oportunidades de empleo para jóvenes en situación de

vulnerabilidad mediante la formación en el puesto de trabajo. En las iniciativas se integró a las familias de las personas desempleadas y se promovió la asociatividad. Se articuló con los clústeres de la Mesa para lograr una correspondencia con la demanda del mercado en función del trabajo que se venía realizando con el sector empresarial.

La asociatividad ha sido instituida dentro de la Mesa como una forma organizativa que afianza el desarrollo local y que converge con su modelo de gestión de diseñar respuestas colectivas a desafíos comunes. Dentro de las iniciativas para promover la asociatividad se encuentra la constitución y puesta marcha de COOPESITRACO RL, cooperativa que se conformó con 120 personas que fueron trabajadoras de la empresa Dole y que como parte del acuerdo de finiquito, recibieron en comodato las instalaciones del taller de servicios. Al respecto, la representación sindical afirma que la cooperativa requiere de mayores recursos materiales y económicos para mejorar su funcionamiento. Así, también se brindó asistencia a la Cooperativa de Productores Orgánicos del Caribe Sur de Indígenas y Afrodescendientes, como medio para apoyar el emprendimiento de mujeres y personas indígenas en la comercialización de productos con identidad cultural y a la Asociación de Mujeres Sin Fronteras, en Sixaola, para la comercialización y valor agregado de productos de la zona.

Con el objetivo de impulsar el cierre de brechas de género en el ámbito laboral y generar alternativas de trabajo decente y empoderamiento económico para mujeres organizadas del sector pesquero, en el segundo

y tercer año de funcionamiento de la Mesa Caribe destaca la elaboración de una Hoja de Ruta 2020-2021 por parte de la Asociación de Mujeres Pescadoras y Procesadoras de Barra del Colorado. Bajo la articulación del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) y con la participación de JAPDEVA, INCOPESCA, el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), el Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social del MTSS y el Viceministerio de Economía Social Solidaria, se ha proporcionado asistencia técnica en la preparación de la Hoja de Ruta y en su implementación. Esta se basó en un estudio de caso de 2019 elaborado por CoopeSoliDar R.L con el apoyo del INAMU y la OIT, que tenía como fin conocer la situación de las mujeres pescadoras artesanales de pequeña escala en el país y que arrojó recomendaciones con líneas de acción que han sido retomadas en la Hoja de Ruta. En la actualidad se encuentran gestionando apoyo financiero para su implementación.

Esta iniciativa busca empoderar económicamente a más de 200 mujeres “que dependen del recurso del mar para su subsistencia, la seguridad alimentaria de las familias y de la comunidad” (INAMU, s/f). Sus habitantes, además, no cuentan con la titulación de las tierras que ocupan las cuales se encuentran bajo administración de JAPDEVA, por lo que esta institución firmó con el grupo de mujeres, un convenio, en agosto de 2021, de uso en precario para que puedan hacer uso del terreno. En un principio, la hoja de ruta preveía la dotación de equipo para realizar el proceso de valor agregado al camarón (pelado y procesamiento) pero, a raíz de la prohibición de la pesca de arrastre en el 2020, además de postergar su implementación, se amplía a la construcción de

un centro de acopio de otros productos pesqueros, en la entrega de cámaras de refrigeración para estos productos y en la producción, acopio y comercialización del hielo para su preservación, ya que en Barra del Colorado no se produce. La Hoja de Ruta contempla 8 ejes de acción entre los cuales se encuentra tenencia de la tierra, trabajo decente con alternativas de cuidado y adaptación al cambio climático y prevención de riesgos.

Los esfuerzos descritos han contribuido con la promoción de la empleabilidad mediante asistencia técnica, formación y capacitación para la mejora de las capacidades, formalización laboral y creación de fuentes de empleo si bien no se ha logrado colocar a toda la mano de obra que quedó desempleada ni a la fuerza laboral que desde tiempo atrás engrosa las cifras de desempleo, situación que pone de manifiesto las brechas estructurales en una región con insuficientes fuentes de empleo y una población con una escolaridad baja. Las representaciones sindicales externan su preocupación al respecto en dos sentidos: los proyectos que se impulsan desde la Mesa como generadores de empleo lo harán en un mediano o largo plazo y las iniciativas de acción inmediata que se han implementado no han respondido en su totalidad a las necesidades, experiencia e intereses de las personas trabajadoras que perdieron su empleo y que calculan en 4.000. Algunas de ellas tienen edades próximas a las requeridas para pensionarse, por lo que se les dificulta colocarse en el mercado de trabajo; otras tenían créditos bancarios a los que no han podido hacer frente, generándose una problemática social que requiere un abordaje continuado.



Se han identificado, sobre todo en el año 2021, algunas líneas de trabajo que coadyuvan en la creación de empleo en plazos cortos. Una de estas es la intervención de la Fundación Costa Rica Estados Unidos de América para la Cooperación (CRUSA) que inyectará recursos no reembolsables a MIPYMES, asociaciones, cámaras y organizaciones sociales del sector turismo -iniciativa que se analiza en detalle en el apartado referente a las iniciativas clúster- y la implicación del Programa EMPLEATE con el asocio de la Coalición Costarricense de Iniciativas para el Desarrollo (CINDE) y recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Al momento de preparar esta sistematización se encuentra en negociación un crédito con el BID por \$100 millones de dólares, que contempla principalmente la inyección de recursos al Programa EMPLEATE con fin de desarrollar programas de formación de talento humano alineados con las necesidades del sector empresarial y con capacidad de impactar de manera rápida en la generación de empleo, al tratarse de cursos de corta duración (Lara, 2021). CINDE funge como aliado estratégico en el marco de este crédito en la identificación de necesidades de talento humano en la Gran Área Metropolitana (GAM) y en los territorios.

Como se señaló, la sistematicidad en la celebración de las sesiones plenarias se ha visto alterada con la pandemia y de la misma manera ha impactado en la dinámica de las reuniones de seguimiento de los ejes. Los encuentros con posterioridad a las plenarias significaban para los actores locales una oportunidad para concretar acuerdos, plantear demandas y soluciones, también han dejado de realizarse. Sí se mantienen activos espacios de

convocatoria por parte de la Segunda Vicepresidencia de la República hacia los encargados y encargadas de los ejes, para abordar asuntos puntuales. Dentro del Eje de Empleabilidad, el Plan de Acción consensuado sigue constituyendo su hoja de ruta.

La articulación interinstitucional y el trabajo cercano con el tejido social que se ha promovido a través de la Mesa ha hecho que la oferta programática del MTSS prácticamente se haya duplicado en número de beneficios y montos invertidos en la región, así como en la diversidad de iniciativas que incluye obra comunal e indígena, capacitación, acceso al Programa EMPLEATE y formación especializada en inglés, mediante la Alianza para el Bilingüismo. Las diferentes modalidades de atención del Programa Nacional de Empleo han beneficiado a miles de personas en la región Caribe, entre estas, procesos formativos dedicados a la capacitación de personas en áreas donde se refuercen sus competencias laborales y potencien su vinculación con el mundo del trabajo, o bien, a través del autoempleo. Al 31 de octubre de 2021, el reporte del Programa Nacional de empleo informó una inversión de ₡3.301.054.500 millones de colones en la Región Huetar Atlántica a través de sus distintas modalidades, beneficiando a 2.653 personas y con una proyección de alcanzar a 1.587 más.

La obra comunal y obra indígena implica la gestión de proyectos en los que se desarrolla infraestructura en pro del desarrollo comunal, como, por ejemplo: la construcción de aulas en colegios o escuelas, centros de salud, mantenimiento y rehabilitación de caminos rurales, entre otras. Al 31 de octubre de 2021 se ha

beneficiado a 383 personas en esta modalidad, con una inversión de ₡281.970.000 millones de colones. Se contabilizan en la región Caribe un total de 17.075 subsidios entregados en las distintas modalidades de atención.

Por su parte, el INA reportó, a agosto 2021, 1.904 personas egresadas de módulos y programas y 1.424 matrículas activas. El Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) de Limón, que ha dado aportes significativos a iniciativas de negocios y a emprendimientos en marcha, como se verá más adelante, ha brindado atención a 217 personas y ha efectuado una inversión de ₡87 millones de colones.

### El Eje de Seguridad Humana

El trabajo bajo el *Eje de Seguridad Humana* es coordinado por el Ministro de Desarrollo Humano. Este eje encuentra una gran complementariedad con el de Empleabilidad, sobre todo en el marco de la atención a la población afectada por los despidos y por las medidas de confinamiento para mitigar los efectos de la pandemia. Bajo este eje se da soporte a la población en las áreas de habitabilidad, educación, protección social, prevención y seguridad y grupos prioritarios.

Las acciones promovidas por las instituciones con responsabilidades bajo este eje a agosto de 2021, de acuerdo con la rendición de cuentas realizada contemplan, entre otras: la atención por parte del IMAS a 85.000 familias con una inversión de superior a ₡19.374 millones de colones que ha incluido beneficios de los programas de Emergencias, Avancemos, Crecemos, Atención a familias y Fortalecimiento “Puente al

Desarrollo”. Los beneficios se han destinado a grupos vulnerables como jefaturas femeninas, personas en situación de discapacidad, adultas mayores, mujeres en violencia intrafamiliar y conflictos con la ley, población afrodescendiente e indígena y desarrollo de acciones estratégicas dirigidas a fortalecer la atención de las personas menores de edad a cargo del PANI, que ha incluido la participación de los programas de adolescentes madres, derecho a la recreación, Hogares Solidarios y atención inmediata. Otras intervenciones se enmarcan en los programas Puente a la Prevención, Becas Creativas (estímulo económico para personas con proyectos artísticos y socio culturales) y Puente a la Comunidad, donde se contemplan proyectos habitacionales con Bono Comunal y por medio del Sistema Financiero Nacional para la Vivienda.

Se contabilizan 10 proyectos de vivienda entregados y en ejecución con 645 familias beneficiadas y ₡10.213 millones de colones de inversión por parte del Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos, que también reporta la construcción de una planta de tratamiento de agua en Limón 2000 (88% de avance), con ₡2.278 millones de colones invertidos. El Instituto Nacional de vivienda y Urbanismo da cuenta de una inversión de ₡432 millones de colones en inmuebles titulados y el INDER reporta el otorgamiento de 355 títulos de propiedad.

A través del fortalecimiento de la educación técnica, el MEP ha beneficiado a 6.477 estudiantes que ha implicado una inversión de ₡167 millones de colones; el Programa de Conectividad contabiliza 7.700 estudiantes beneficiados y una inversión de ₡2.528 millones de

colones. En el marco de la atención de la emergencia nacional por COVID-19, el IMAS, en conjunto con el MTSS, se otorgaron 69,860 Bonos Proteger que ha implicado una inversión de ¢26 mil millones de colones. El Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor registra 1.545 personas beneficiadas y ¢1.403 millones de colones invertidos y el Consejo Nacional de Personas con Discapacidad 3.050 y ¢785 millones de colones, respectivamente.

Agencias de las Naciones Unidas y organizaciones no gubernamentales en asocio con la institucionalidad pública y actores locales, han venido a ejecutar proyectos en el marco de la Mesa Caribe. El UNFPA en conjunto con el INAMU, ejecutan el proyecto Prevención del embarazo en la adolescencia que se inscribe en el marco del V Programa de País en Costa Rica 2018-2022 de esta agencia y se ejecuta en 5 cantones, entre ellos, Talamanca, una de las regiones del país con más alta incidencia de embarazos en niñas y adolescentes.

Con este proyecto se espera disminuir los nacimientos en adolescentes mediante el fortalecimiento de los programas de salud y sexual y reproductiva y de la capacidad institucional, así como mediante el empoderamiento de las personas adolescentes y jóvenes. El embarazo en esta población ha ido disminuyendo en los últimos cinco años, lo que puede reflejar el resultado de una intervención interinstitucional acertada. La asistencia técnica del UNFPA se ha extendido hacia la prevención de la violencia de género con un enfoque multicultural que promueve la participación de las personas indígenas

y afrodescendientes, con planes de trabajo definidos con la Primera Vicepresidenta de la República. A solicitud del Segundo Vicepresidente de la República, de obtener apoyo con el fin de incorporar el enfoque de juventudes en la Mesa Caribe, desde el mes de febrero de 2021, se ha venido trabajando en la construcción de una propuesta para el empoderamiento de las personas jóvenes de Barras del Colorado, que incida en su para la participación activa en espacios de toma de decisiones.

El Sistema de Naciones Unidas tiene una importante incursión en la provincia de Limón, que alcanza un total de 14 iniciativas que representan una inversión de US\$12.87 millones de dólares (Naciones Unidas Costa Rica, s/f) y son ejecutadas por: la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la Organización Internacional para las Migraciones, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud, el UNFPA, la OIT y ONUMIJERES, desde su área de competencia.

Una de las intervenciones que se desarrolla en el cantón de Limón es el Programa Conjunto para el Fortalecimiento de la Estrategia Puente al Desarrollo para romper el ciclo de la pobreza a nivel local, con perspectiva de género y ambiental. En este tipo de programa distintas agencias del Sistema unifican esfuerzos en torno del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para lo que cuentan con un Fondo Conjunto. Este programa se ejecuta en

Puntarenas, Buenos Aires y en Limón, donde tienen lugar las acciones territoriales. Incursionan PNUD, que lidera el programa, FAO, ONUMUJERES y la OIT.

Su objetivo es promover la autonomía económica de las mujeres con iniciativas basadas en la naturaleza haciendo un uso responsable de esta. Espera contribuir con la superación de las brechas de género que subsisten en ámbitos como el empleo y que se traducen en mayores tasas de desempleo y subempleo que los hombres y en discriminación en el acceso a mejores condiciones de trabajo, remuneración y seguridad social. Operativiza su intervención a través de dos ejes: mejora de las capacidades y de la articulación de las instituciones que conforman el sistema de protección social y la promoción del empleo y el emprendimiento de mujeres en condición de pobreza -enfazando en comunidades indígenas y población afrodescendiente- y en el establecimiento de laboratorios de innovación.

Durante el año 2021 han apoyado 6 iniciativas productivas por un monto de 35 millones de colones con fondos no reembolsables de capital semilla (Programa Conjunto, s/f y 2021) con vinculación a potenciales compradores. Uno de los requisitos es que se trate de agrupaciones lideradas por mujeres (el 60% de las personas integrantes deben ser mujeres). El acompañamiento, la asistencia técnica y las capacitaciones que se han brindado abarcan desde desarrollo empresarial hasta liderazgos positivos. Ante la finalización del Programa a fines de 2021, se negocia con el CDE del INA la continuidad del acompañamiento durante todo el 2022.

Este Programa Conjunto funcionó como acelerador del Programa Puente al Desarrollo en una dimensión operativa y de mejoramiento de los servicios prestados a la población. Permitted visibilizar la inclusión económica de las mujeres donde se articulan ofertas de instituciones como el MEP, INA e IMAS (BERMÚDEZ, 2021) y, en el marco del SNU, significó una oportunidad de trabajar de manera articulada entre agencias con competencias distintas pero complementarias.

El sector cultura ha tenido un importante papel dentro de este eje que se ha reflejado, entre otros, por medio del Plan de Turismo Cultural para Limón promovido por el Ministerio de Cultura y Juventud, que comprende cuatro componentes: plan de reactivación urbana; inventario de expresiones y manifestaciones culturales del distrito Cahuita; creación de una aplicación móvil para y capacitaciones para el sector cultural de Limón. Cuando se estaban buscando los recursos para el portafolio de proyectos sobrevino la COVID-19 con lo que los proyectos se pusieron en pausa y luego tuvieron que ser adaptados al nuevo contexto e incluso replanteados. También se implementó un piloto de la Estrategia Costa Rica Creativa y Cultural 2020-2030 en Limón centro y en el distrito Cahuita (Cahuita, Puerto Viejo, Manzanillo, cuyo objetivo "fue desarrollar acciones para poner en valor el patrimonio cultural, mejorar la competitividad y la cohesión social de los territorios con vocación turística" (Ministerio de Cultura y Juventud, s/f). Para diciembre de 2021 se espera la finalización de la ejecución del proyecto Turismo Rural Costa Rica, apoyado con el Fondo Concursable Puntos de Cultura, por un monto de ₡5 millones de colones.

La COVID-19 impactó en un primer momento a toda la institucionalidad pública que tuvo que replegarse ante las medidas de confinamiento. Sin embargo, tuvieron que volver a las comunidades donde los comités de emergencia municipales jugaron un papel muy relevante en la distribución de alimentos en coordinación con la Comisión Nacional de Emergencias.

En la lógica de gobernanza el Ministro de Desarrollo Humano sostiene sesiones periódicas de trabajo con el Segundo Vicepresidente de la República, tanto bilaterales -para realizar un trabajo de coordinación política y de enlace con el equipo técnico de su despacho- como con las coordinaciones de los ejes, para alinear procesos más estratégicos de la Mesa. Los encuentros con las fuerzas vivas -como se ha indicado- han dejado de producirse.

### El Eje de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Rural

El *Eje de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Rural*, coordinado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) bajo la figura de su Viceministro, identificó al inicio 20 proyectos prioritarios que se encontraban en marcha en la región y cuya implementación constituye su hoja de ruta. El manejo de la articulación en este eje se da de manera directa con las organizaciones y productores, algo que ha permitido recoger sus necesidades puntuales e identificar oportunidades.

En la reforma que se producirá al decreto de creación de la Mesa Caribe se introduce una reforma que afecta a este eje: se cambia su denominación por la de Eje de Desarrollo Productivo de manera que su ámbito de competencia

resulte más comprensivo. Se añaden como integrantes al Instituto Costarricense de Turismo (ICT), JAPDEVA, el MEIC, empresas privadas, gobiernos locales y universidades, de manera que su conformación resulte más coherente con el modelo de triple hélice y la integración del clúster de agroindustria, con el cual se vincula estrechamente.

La articulación con el clúster de agroindustria es estrecha en tanto la lógica de triple hélice contribuye con la sostenibilidad de los procesos, proyectos e iniciativas, de modo que el eje no se supedita a un funcionario o funcionaria de alto nivel que cambiará con la llegada de una nueva administración, operando como “sombrija” en el ámbito de la agroindustria. El trabajo del coordinador del eje se enfoca en alinear sus propuestas e intervenciones, facilitar los niveles de articulación entre los actores del sector y agilizar gestiones para la puesta en marcha de los proyectos.

Mediante un convenio entre el MEP y el MAG se brinda soporte a los colegios técnicos agropecuarios para incorporar tanto al alumnado como al personal docente en procesos de capacitación, que les fortalezca como proveedores de servicios. Proyectos forestales, proyectos para estimular la producción de papaya de exportación, para la construcción de una planta polivalente de valor agregado y de una planta procesadora de leche, para investigación y transferencia de tecnología hortícola, para mejoramiento de la producción de cacao, proyectos de granjas familiares para comercialización y auto consumo de gallinas ponedoras y la implementación de cinco Fincas Escuela Ganaderas -muchos de los cuales se ejecutan en asocio con el INDER- figuran

entre las iniciativas que han impulsado y que responden a los mandatos señalados en la directriz referida. Para la identificación de la infraestructura en desuso se efectúan visitas al terreno en las que se aplica la ficha de valoración que se diseñó para estos efectos.

El MAG, a través del apoyo brindado a 8 proyectos regionales, ha beneficiado a 135 personas que ha significado una inversión de ₡113 millones de colones; la Banca para el Desarrollo ha logrado colocar 1.547 créditos por un monto de ₡6.882 millones de colones y el INDER reporta una inversión de ₡3.506 millones de colones beneficiando a 8.762 familias, de acuerdo con la rendición de cuentas de agosto de 2021. El Consejo Nacional de Producción, entre otras acciones, ha promovido la realización de ruedas de negocio entre cinco agrupaciones Indígenas del Territorio de Talamanca productoras de plátano con suplidores del Programa de Abastecimiento Institucional y contribuye con la identificación y recuperación de infraestructuras productivas de la región que se encuentran en desuso y que sean estratégicas en términos de recuperación económica.

Durante marzo 2020 y a lo largo del 2021, se ha venido gestionando la creación de la Ventanilla Única Municipal que tiene como fin facilitar la instalación de nuevas empresas y el otorgamiento de permisos de construcción en la Región Huetar Caribe, a través de la homologación de requisitos exigidos por los gobiernos locales lo que la convierte en una experiencia innovadora y pionera en el país. Todo el proceso estuvo a cargo de la empresa *PXS Consulting* con el acompañamiento del MEIC y del Instituto de Fomento Municipal (IFAM) e

implicó la realización de un diagnóstico, mapeo, análisis y diseño de ingeniería de procesos para la simplificación de trámites.

Fue necesario efectuar visitas técnicas dirigidas a sensibilizar a los gobiernos locales sobre la importancia del proyecto que fueron reforzadas con sesiones de capacitación al funcionariado de las municipalidades sobre Mejora Regulatoria, Gestión de Cambio y Mejora Continua de Procesos. La contratación de la empresa contempló la realización de diagnósticos de procesos y el diseño de los nuevos procesos de permisos (uso de suelo, visa, patente, permiso de construcción, certificado veterinario de operación y permiso sanitario de funcionamiento), además de un manual de procedimientos y una propuesta de reglamento por cada municipalidad. El proyecto ya cuenta con un pilotaje que dio los resultados esperados en términos de reducción de tiempos de espera y homogenización de requisitos. Se está a la espera de la aprobación de los reglamentos por parte de los Concejos Municipales y de la firma de un decreto donde se establece la participación del MEIC, Ministerio de Salud y Servicio Nacional de Salud Animal. Una vez que se cuente con sendos instrumentos normativos la Ventanilla Única Municipal podrá entrar en operaciones, inicio que irá acompañado de estrategias comunicacionales para dar a conocer el nuevo servicio entre la población y entre las empresas e inversionistas.

La adopción del concepto de ventanilla única en el nivel municipal contribuye con otra serie de esfuerzos dirigidos a atraer inversiones a la región desde la óptica de la homologación y simplificación de trámites, propiciando

mayor transparencia institucional y mayor seguridad jurídica al administrado. Este podría representar un aporte clave a la Guía de Inversión 2017. Cómo hacer negocios en Limón de CINDE-Tecnológico de Costa Rica (TEC) para ser promovida dentro y fuera del país. Habrá que dar un impulso futuro hacia la automatización de los procesos abordando para esto las brechas digitales existentes en las municipalidades.

La coordinación del eje sostiene reuniones con las organizaciones de productores cuando se gestionan por alguna de las partes. También participa en las reuniones de coordinación con los cuatro ejes convocadas por la Segunda Vicepresidencia. Como ha ocurrido con los demás, las restricciones a la presencialidad han imposibilitado las reuniones instituciones-actores locales que se estilaba realizar luego de cada sesión plenaria perdiéndose esa vinculación con el territorio que ha caracterizado la dinámica de la Mesa Caribe. Este sector no fue de los más impactados por las restricciones frente a la pandemia, por lo que los proyectos priorizados inicialmente siguen constituyendo la hoja de ruta del eje.

### El Eje de Infraestructura, Movilidad, Transporte y Ordenamiento

El *Eje de Infraestructura, Movilidad, Transporte y Ordenamiento* es coordinado por el Viceministro de Planificación. Por qué un ministerio de planificación coordinando el campo de la infraestructura se explica por el hecho de que tiene a su cargo el seguimiento del PND y el Banco de Proyectos de Inversión Pública donde muchos de los proyectos de la Mesa se

encuentran inscritos. A MIDEPLAN se le solicitó elaborar una metodología que permitiera dar seguimiento al Plan de Acción de los ejes de la Mesa y que sirviera de orientación a las instituciones ejecutoras de programas y proyectos sobre la información que debían incorporar y a la vez que permitiera transparentar el cumplimiento de las metas por parte de la ciudadanía. De allí que uno de los aportes más significativos ha sido la producción del documento, *Orientaciones metodológicas para la implementación y seguimiento de los programas y proyectos priorizados en la Mesa Caribe*. La Secretaría Técnica tiene a su cargo coordinar la utilización de los instrumentos propuestos para el seguimiento de las metas por cada eje.

Como se ha señalado, cuando se instaló la Mesa Caribe se hizo un listado de proyectos que luego se fueron distribuyendo entre los distintos ejes, según competencias. Se identificaron programas y proyectos incluidos en el PND 2019-2022, proyectos inscritos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública y programas y proyectos que no están inscritos en este ni incluidos en el PND. Esta metodología permitiría dar seguimiento al cumplimiento de metas en todos estos casos si bien para el ingreso al Banco de Proyectos se requieren de ciertos requisitos que, de no cumplirse, no será posible darles seguimiento por esta vía, tal es el caso de los financiados con el canon de JAPDEVA o algunos proyectos que surgen sobre la marcha y son calificados como prioritarios.

Por tratarse de proyectos de infraestructura la presencialidad resulta fundamental para verificar el

avance por lo que la COVID-19 provocó un impacto importante en la ejecución de proyectos, como también en los procesos de capacitación que se venían gestando que requirieron ser suspendidos por ser indispensable la presencialidad. Esto generó que el cronograma de trabajo del eje se alterara puesto que a pesar de algunos proyectos mantuvieron su ritmo pese a la pandemia, otros sufrieron retrasos y otros pasaron a ser prioritarios, por ejemplo, la construcción de centros de salud.

JAPDEVA es una de esas instituciones que se encuentra en el listado de instituciones que integran el Eje de Infraestructura, pero que tiene participación en otros y en los clústeres por constituir una entidad estratégica para el cumplimiento de los objetivos de la Mesa, por ser una autoridad en el manejo de asuntos portuarios, por su mandato de ley de promotora del desarrollo de la región y disponer de un canon portuario para esto fines. Sus aportes son numerosos entre los cuales se pueden mencionar la aprobación, en una primera ronda bajo rehabilitación urbana para el turismo, de 8 proyectos por \$9 millones de dólares y más recientemente, proyectos en infraestructura vial y de puentes que suman alrededor de \$10 millones de dólares, resultado de postulaciones que se efectúan de acuerdo con requisitos y una metodología de evaluación propia del canon de JAPDEVA.

Al mes de noviembre de 2021, el Consejo Directivo de JAPDEVA ha aprobado una serie de proyectos que cuentan ya con convenios para ser implementados con recursos del canon, entre otros: mejoras en el mercado y reconstrucción del centro de servicios múltiples

de Sixaola; promoción de la economía, la cultura, la recreación y el turismo en la avenida central Guápiles-Jiménez con la Municipalidad de Pococí; obras de construcción y mejora del del parque municipal del distrito central del cantón de Siquirres; implementación de Plan Regulador Costero de la Zona Marítima Terrestre de la Municipalidad del cantón central de Limón.

Con miras al proyecto de la Marina y Terminal de Cruceros en el Puerto Hernán Garrón Salazar, la firma Moffatt & Nichol se encuentra elaborando el estudio de mercado y se espera próximamente dar inicio al estudio técnico y ambiental, como parte del estudio de prefactibilidad de dicho proyecto financiado con fondos de preinversión de MIDEPLAN.

En el ámbito de la educación y con el fin de operativizar el Fondo de Desarrollo de la Provincia de Limón (FODELI) se ha elaborado un Reglamento a la Ley de Estructuración del Fondo de Desarrollo de la Provincia de Limón -aprobada con el fin de establecer el mecanismo para la utilización de esos fondos- y un borrador del Reglamento de Becas y Aportes a la Educación. Se tramita también la personería jurídica de dicho fondo. Se cuenta con borradores de Convenio Colaboración con la Municipalidad de Pococí y de Limón, así como con el Colegio Universitario de Limón

En la rendición de cuenta de agosto 2021, en cuanto a obras de infraestructura se informó sobre la existencia de 40 centros educativos entregados, en ejecución y en adjudicación; 349 Km intervenidos y ₡9.550 millones de colones invertidos por el Ministerio de Obras y



Transportes y la Comisión Nacional de Vías en obras como: Puente Binacional, ampliación de la Ruta 32, conservación y mantenimiento de rutas, mejoramiento del aeródromo de Guápiles, rehabilitación de sistemas de drenaje, proyectos MOPT-BID y puente sobre Río Santa Clara. El Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento invirtió un total de ₡1.825 millones de colones beneficiando a 38.250 personas. Acueductos y Alcantarillados con ₡672.000.000 millones de colones invertidos logró impactar a 257.500 personas. El Instituto Costarricense de Electricidad invirtió \$122.44 millones de dólares en electricidad y telecomunicaciones. La Caja Costarricense de Seguro Social, por su parte, con la construcción de obras por ₡3.750 millones de colones, ha logrado beneficiar a 20.596 personas. Se invirtió cerca de ₡1.216 millones de colones en construcción de delegaciones policiales en Guápiles, Guácimo, Barra del Colorado y con recursos del BID se edificarán 6 delegaciones con una inversión proyectada de ₡7.416 millones de colones.

La atención de emergencias ocasionadas por las fuertes lluvias que se presentaron entre julio y agosto de 2021, demandaron la intervención interinstitucional agilizada por los mecanismos de articulación ya instaurados dentro de la Mesa. Esta inversión alcanzó la cifra de ₡1.626.000.000 millones de colones.

### Los Equipos de Aceleración

La Segunda Vicepresidencia de la República ha creado los llamados “Equipos de Aceleración” que tienen por finalidad acelerar la implementación de las iniciativas



prioritarias de la Mesa Caribe. Son grupos técnicos integrados por instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil, empresa privada y/o gobiernos locales. Se establecen para desentramar nudos en el trámite de aprobación y en la implementación de los proyectos reduciendo el tiempo de las gestiones. Estos equipos se crean en función de las necesidades o problemáticas que se identifican sobre la marcha y que se consideran prioritarios. Algunos de ellos han sido transitorios pero otros, como el de Acueductos y Alcantarillados se mantiene debido a que su portafolio de proyectos es muy amplio, como es también el caso de los Equipos de Aceleración de la Ruta 32 y la 36. El hecho de conservarlos y de recurrir a este mecanismo cada vez que se considera necesario constituye un indicativo de su funcionalidad y efectividad, por lo que se ha considerado como práctica exitosa.

Los logros obtenidos a través de la Mesa Caribe exige establecer fronteras que no son fáciles de delinear. Sin embargo, puede afirmarse que esta ha contribuido a agregar valor a aquellas intervenciones y proyectos que se venían ejecutando y otros se han originado en la Mesa. La coordinación interna promovida desde los ejes ha sido útil para abordar problemas inmediatos que se han presentado, como el impacto del cambio en el modelo de gestión portuaria y los efectos de la pandemia y para desentramar nudos burocráticos que aletargan su implementación. El papel de la Segunda Vicepresidencia resulta clave a la hora de garantizar la complementariedad entre las acciones de todos los ejes y de asegurar que las decisiones institucionales y su concreción se dirijan a la visión de desarrollo acordada.

## 9.5. La Zona Económica Caribe y los clústeres de Agroindustria, Logística y Turismo

Desde la Administración Solís Rivera se había establecido la Zona Económica Especial Huetar Caribe bajo el concepto triple hélice. Se venía trabajando en la construcción de la Estrategia Costa Rica desde el Caribe con la Segunda Vicepresidencia de la República, JAPDEVA, COMEX y el TEC, para abordar problemas asociados a la competitividad, productividad y generación de empleos. Se creó con el objetivo de “dinamizar la economía (generar mayor crecimiento económico) de la Región Huetar Caribe, a través de actividades productivas con alto potencial de generación de empleo de calidad en el mediano y largo plazo, según se establece en su acta de constitución.

El 30 de agosto de 2017 se suscribió el *Pacto por el Desarrollo Productivo y Competitivo de la Región Huetar Caribe*, el cual crea un Consejo Ejecutivo ampliado para la Zona Económica Especial compuesto por este mismo consejo y los Consejos Directivos de los Sectores Impulsores (agroindustria, alimentos procesados, logística y turismo, en ese momento), bajo la coordinación de la Segunda Vicepresidencia y el acompañamiento técnico del TEC. Este consejo ampliado, de acuerdo con el decreto, se encarga de analizar las solicitudes de proyectos que plantean los consejos directivos, pero en la actualidad no se encuentra en funcionamiento. El Pacto, con 4 años de vigencia, quedó sin efecto en agosto de 2021.

La Mesa Caribe revisó y acogió la estrategia trazada en el marco de la Zona Económica Especial Caribe que le fue presentada al Segundo Vicepresidente de la República el 30 de agosto de 2018 e identificó aspectos por fortalecer. Esto se materializó en la suscripción de la *Carta de Entendimiento suscrita entre Instituciones de Gobierno, la Academia e instituciones privadas en apoyo a las gestiones emprendidas por la Zona Económica Caribe*, el 14 de febrero de 2020, en el primer aniversario de la Mesa Caribe. Pasó a llamarse Zona Económica Caribe -ya que no tiene un tratamiento diferenciado como una típica zona libre-, se replanteó el modelo de gobernanza y se identificaron socios estratégicos. Se asignó la responsabilidad última a los jefes de cada institución quienes deben rendir informes trimestrales de cumplimiento de lo que en esta se establece. La suscriben: EARTH, TEC, INA, ICT, IFAM e INDER.

## ¿Qué persigue la Zona Económica Caribe?

La finalidad de la ZEC es impulsar el desarrollo productivo territorial sostenible por medio de un enfoque triple hélice (público-privado-académico) que fortalezca el tejido empresarial y opere bajo dinámicas de articulación y cooperación. Esta estructura permite agilizar el desarrollo de actividades productivas innovadoras y de alta productividad y avanzar de manera simultánea en tres áreas:

- a) impulsar la transformación de la estructura productiva territorial, diversificando los motores de crecimiento y fortalecimiento la agregación de valor;
- b) optimizar el impacto de los servicios de desarrollo empresarial del Estado y maximizar la rentabilidad social de su inversión en el territorio y,
- c) mejorar las condiciones habilitantes que incrementen la competitividad del territorio y el retorno de las inversiones, dentro de un marco compatible con la diversidad cultural y las aspiraciones de sostenibilidad ambiental de los habitantes” (EARTH, pág. 6, 2020).

La coordinación política de la ZEC recae en la Segunda Vicepresidencia de la República con el apoyo de una Secretaría Técnica liderada por el TEC y la EARTH. El desarrollo técnico-operativo se materializa a través de la metodología de clústeres que refiere a un grupo de empresas que se encuentra concentrado geográficamente, que incluso compiten entre ellas pero que las unen preocupaciones y fines comunes como el

de la mejora de la productividad y la competitividad: “el concepto clúster hace referencia a un conjunto de empresas que, por su actividad especializada, conforman un complejo integrado, cuyo dinamismo está caracterizado por la retroalimentación constante de un círculo virtuoso generador de innovación” (Becerra, 2008, pág. 15), en el que también pueden participar organismos gubernamentales, universidades, proveedores de capacitación, asociaciones de comercio, entre otras. De hecho, los clústeres cuentan con una estructura de gobernanza “triple hélice” en la que confluyen representaciones de gobierno-industria-academia que se interrelacionan en niveles horizontales, tejiendo alianzas estratégicas cuyo fin es crear nuevo conocimiento e innovador para impulsar el desarrollo.

En el país no existe una normativa que ampare el modelo asociativo de clúster. La estructura de gobernanza se ha edificado sobre la práctica en la que ha tenido influencia la experiencia de otros países. Los clústeres han realizado esfuerzos desde la academia para diseñar y dotar de una adecuada estructura de gobernanza para los clústeres que además asegure su sostenibilidad.

El modelo de desarrollo productivo basado en clústeres, con enfoque triple hélice resulta más eficaz y costo-efectivo para impulsar transformaciones estructurales del aparato productivo que, en el caso de la región, es indispensable para generar trabajo decente. Con su puesta en práctica se espera recuperar los empleos perdidos que produjo el cambio del modelo de gestión portuaria y crear nuevas fuentes de empleo para permitir la incorporación de jóvenes en el mercado laboral. La población en edades de 10 a 19 años es de 95,000, cifra

que la convierte en la región con más población joven en el país y que ocasionará una fuerte presión en los próximos 5-10 años en el mercado laboral local ya que representa un aumento equivalente al 45% de la fuerza de trabajo actual de toda la provincia (EARTH, 2020).

En la ZEC y bajo el modelo triple hélice se han configurado tres iniciativas de clústeres: agroindustria, turismo y logística, sectores que aportan cerca del 60% del empleo formal de la región en la actualidad (EARTH, 2020).

“ *La ZEC busca atraer inversión extranjera, aumentar las exportaciones y mejorar los modelos de gestión y de trámites para aumentar la productividad de la región. Su trabajo se basa en la creación y dinamismo de ecosistemas productivos, priorizando sectores estratégicos y desarrollando cadenas de valor por cada una de las ramas de actividad.* ”

En la consolidación de la ZEC, CINDE ha dado importantes aportes y ha jugado un papel clave desde muchas aristas. En su papel de impulsora de inversiones a través de la promoción del país como destino para el establecimiento de empresas, desde el 2013 implementa la **Estrategia de promoción de inversiones y desarrollo de capacidades fuera de la GAM**. Esta estrategia les condujo, en el 2015, a explorar nuevos destinos apoyándose en un estudio -Ciudades Emergentes- que tenía como fin identificar polos con mayor posibilidad

de inversión. Limón fue uno de estos, por el hecho de contar con un puerto, una vasta producción agrícola, una gran riqueza cultural multiétnica, una ubicación estratégica, entre otros.

Para promocionar la región desarrolló, en asocio con el TEC, la **Guía de Inversión 2017. ¿Cómo hacer negocios en Limón?** Su propósito es ofrecer información útil a los inversionistas, exportadores e importadores e informar sobre aspectos relativos a gestión de permisos de construcción, disponibilidad de agua, existencia de parques industriales y zonas francas, disponibilidad de recurso humano, entre otros, como contribución con la estrategia que desarrollaba la Zona Económica Especial Caribe. Más adelante fueron elaborando perfiles específicos para los cantones que les permitió identificar, brechas significativas en el nivel de conocimiento del inglés mediante la aplicación de la herramienta HR GPS del 2017 al 2019 en el cantón central, Siquirres y Pococí, que le llevó, junto con el INA y el MTSS, a impartir capacitación técnica en este idioma y en habilidades blandas. Su trabajo contribuyó para identificar los sectores más potentes para la atracción de inversión en el Caribe, entre estos, los que constituyen hoy día los clústeres. Estos perfiles contienen una data muy dinámica y por lo tanto, están en constante actualización. Asimismo, el Índice de Sectores Impulsores de la Economía Costarricense, herramienta desarrollada por el Ministerio de Comercio Exterior, fue aplicada para identificar sectores impulsores en los territorios que derivó también en estos tres por tener potencial exportador y generador de empleo.

A partir de 2019, su papel ha consistido en brindar asistencia técnica y herramientas para ir cerrando las brechas identificadas. Su más reciente contribución ha sido la construcción de un *Diagnóstico Sectorial Región Huetar Caribe* con su correspondiente Hoja de Ruta, que se aborda más adelante.

Desde este enfoque de trabajo, CINDE colabora con los distintos clústeres, principalmente en el de logística y brinda un particular acompañamiento a la Asociación para el Desarrollo de la Región Caribe (ADECA) en asistencia técnica, sensibilización y capacitación. La pandemia hizo que el acompañamiento presencial no pudiera continuar pero procuran dar continuidad mediante la virtualidad.

### El Clúster de Agroindustria

El objetivo del Clúster de Agroindustria es “mejorar la competitividad de la región, con especial atención a las PYMES, a través de la cooperación interempresarial y la colaboración público-privada, para lo cual aporta valor a sus asociados en los ámbitos de innovación, tecnología, atracción de inversiones, internacionalización, talento y sostenibilidad” (EARTH, 2021). Es liderado por la Universidad EARTH -posición estratégica por su especialización en agricultura y su ubicación en la Región Huetar Caribe- y junto con ADECA, y el MAG, INDER y MEIC conforman la “triple hélice”.

Si bien al inicio, cuando empezó a desarrollarse la ZEC- en un trabajo que involucró a la Alianza Empresarial para el Desarrollo, la academia, el gobierno y el sector empresarial- se identificaron como polos de desarrollo

agricultura, alimentos procesados, logística y turismo, más adelante se consideró que no tenía sentido separar los dos primeros, con lo cual se unificaron y pasó a llamarse agroindustria.

Un actor clave en este clúster -que también participa activamente en el Clúster de Logística- es ADECA, que nació como Asociación para el Desarrollo Social y Económico del Cantón de Pococí, en agosto de 2008. Inspirados en el aprendizaje de la Mesa Caribe, surgió la idea de transformarse en una asociación regional, por lo que modificaron sus estatutos en el 2019 pasando a llamarse Agencia para el Desarrollo del Caribe, siempre bajo la figura de una asociación. Su misión es propiciar el clima de inversión y desarrollo para la empleabilidad en la región, a través de la articulación entre el gobierno, las instituciones públicas y la empresa privada, en el campo de la agroindustria, educación e infraestructura estratégica.



Esta asociación se unió a la Mesa reconociendo que se trataba de un esfuerzo integrador adicional a los Consejos Regionales de Desarrollo, ya que agrupaba al sector privado, la sociedad civil y otros actores relevantes. La asociación participa activamente en el clúster de logística - contribuyó con su fundación desde antes de la Mesa Caribe- y en el de agroindustria; se integra también a los ejes de Infraestructura y Empleabilidad debido a su radio de acción que es bastante amplio y le permite hacer un trabajo de incidencia, como por ejemplo: lograr la apertura de un centro cívico, evitar el cierre de una delegación de la fuerza pública, promover el programa de formación en inglés junto a CINDE, regionalizar comités y comisiones municipales para la ruta 32, impulsar el tren eléctrico con miras a promover el turismo y facilitar el transporte de carga. Trabajan de manera coordinada con el Eje de Desarrollo agropecuario, pesquero y rural y con ese fin se reunían cada 15 días antes de la pandemia.

Con una fuerte dotación de recursos del INDER, la EARTH produjo una *Estrategia de desarrollo productivo territorial mediante el impulso de los clústeres para acelerar la generación de empleo y la reactivación económica* que incluye, entre otros productos, la formulación de un plan para institucionalizar el clúster que demanda establecer una estructura de gobernanza, una estructura jurídica, un modelo de financiamiento y un plan operativo anual e indicadores de desempeño.

Este clúster ha dado pasos importantes hacia la consolidación de su estructura de gobernanza sobre todo a lo largo del 2021. Entre las acciones en esta línea se

cuenta el fortalecimiento del mecanismo de coordinación con las representaciones del sector agropecuario - MAG e INDER - y la elaboración de un plan quinquenal 2021-2026. Por parte de EARTH, además del involucramiento del propio rector de la universidad se ha designado a dos personas a cargo de la coordinación técnica del clúster. Es en el mecanismo de triple hélice donde recae en gran parte la meta de asegurar su sostenibilidad.

En cuanto a las cadenas de valor, se han identificado las de cacao, papaya, plátanos, raíces y tubérculos y pecuarios, trabajo que ha comprendido un mapeo y una descripción de cada una, que además han sido validadas a lo interno y con personas expertas. Las cadenas de valor de cacao, papaya y plátano cuentan con sus planes estratégicos y operativos validados también por la triple hélice. En las cadenas de cacao, papaya y pecuarios se han implantado y activado mesas de trabajo para discutir sobre acceso a mercados, encadenamientos de mercado y agregación de valor, entre otros. Se ha dado acompañamiento a productores, empresa privada y organizaciones de la región para mejorar la planificación de siembras y los encadenamientos de mercado.

La participación de la academia se ha extendido para sumar líneas de colaboración con la Universidad Técnica Nacional, Universidad Estatal a Distancia (UNED) y Universidad de Costa Rica (UCR). Tienen previsto desarrollar planes de capacitación a personas productoras, modelos de financiamiento, estudios de mercado y programas de producción que respondan a los requerimientos y estándares del mercado.

Como áreas de oportunidad se contempla una coordinación más sistemática con los gobiernos locales de la provincia en proyectos de impacto regional y la consolidación de ADECA, para lo que se ha contemplado el fortalecimiento del plan estratégico y operativo de ADECA.

La llegada de la COVID-19 los obligó a trabajar desde la virtualidad, pero no ha frenado el plan de trabajo del clúster. Han logrado avanzar, estableciendo contacto con empresas, elaborando planes y sosteniendo encuentros presenciales puntuales.

### El Clúster de Logística

El Clúster de Logística es liderado por el TEC. Esta universidad participaba ya en la iniciativa de la Zona Económica Especial Caribe. Al igual que la EARTH, se consideró que su integración al proceso le daría un valor agregado, pues ya se encontraba inmersa en la Agencia para el Desarrollo de la Zona Norte -la cual lidera desde hace 18 años- y la Zona Económica Especial de Cartago. El TEC ha designado a un funcionario a tiempo completo para asumir la coordinación técnica del clúster.

Cuentan con su segundo plan estratégico para el 2021, un plan operativo y una misión y visión establecidos. Llevan a cabo rendiciones de cuentas semestrales y anuales y tampoco tienen una conformación formal o jurídica como clúster, pero sí como asociación: ASCLOG, que es la Asociación Clúster de Logística del Caribe. Como se indicó antes, la figura del clúster no encuentra asidero



legal en el país por lo que se recurrió a la figura de la asociación. A pesar de que su constitución data del 2019, el proceso de formalización no ha finalizado. Por tratarse de una asociación, únicamente la pueden conformar personas físicas en representación de las empresas y universidades que participan en el clúster, lo que viene a constituir una limitante. Nació con 10 empresas tractoras (grandes empresas que pueden apoyar procesos como estos y que pueden estimular la participación de las más pequeñas) y con el acompañamiento de instituciones como JAPDEVA y CINDE. En la actualidad lo integran 30 empresas del sector privado; 7 instituciones del sector público; 6 del sector académico y 13 actores entre los que se encuentran cámaras empresariales, agencias de desarrollo, asociaciones y sociedad civil.

Se asume como “un modelo de articulación productiva basado en la coordinación y colaboración multisectorial/ multiescalar donde los actores públicos, privados y académicos se comprometen voluntariamente, a trabajar en la identificación de los retos que limitan la competitividad y la productividad del sector, y a su vez, a construir las iniciativas, acciones y proyectos necesarios para el abordaje efectivos de dichas necesidades” (ASCLOG, 2021). El TEC ha facilitado el funcionamiento del clúster y ha acompañado su evolución. En la actualidad desarrolla, con financiamiento del INDER, una *Estrategia de desarrollo productivo territorial mediante el impulso de los clústeres para acelerar la generación de empleo y la reactivación económica* que comprende: un plan para la institucionalización del clúster; un plan quinquenal de desarrollo del clúster; una estrategia para la mejora de las principales cadenas de valor prioritarias; un portafolio de proyectos estratégicos y un plan de sostenibilidad del clúster.

La *estrategia de consolidación del clúster* sobre la que se ha estado trabajando tiene como puntos centrales, por un lado, la promoción para lograr que nuevas empresas y organizaciones se integren, subrayando los beneficios de ser parte de una estructura de esta naturaleza y por otro, un riguroso análisis de benchmarking que ha permitido conocer experiencias de España, Colombia y Uruguay e internalizar aprendizajes para aplicarlas a sus métodos de trabajo. Expertos en logística de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) han brindado asistencia técnica en la identificación de actores clave para ser parte de ASCLOG, en la caracterización de las cadenas de valor, entre otros; la

asistencia técnica también ha provenido del Programa de Actualización Empresarial del TEC.

Referente al *establecimiento de una línea base y del plan quinquenal de ASCLOG* se diseñó y aprobó la metodología por emplear y se llevó a cabo el primer levantamiento de información con las actuales empresas integrantes del clúster. Se elaboró una propuesta para la sostenibilidad financiera del clúster a partir de buenas prácticas internacionales y la etapa de desarrollo en que se encuentra ASCLOG. Básicamente recomienda continuar con el apoyo proveniente de entidades públicas u organismos internacionales en una primera etapa; conforme se vaya consolidando el clúster se cobrarían cuotas bajas en un inicio a las empresas miembros, que podrán irse incrementando con el tiempo. Con estas se podrá contratar un puesto gerencial indispensable para lograr la sostenibilidad el clúster. Adicionalmente se plantea la búsqueda de recursos externos mediante la presentación de proyectos a entidades públicas como JAPDEVA e INDER.

La *estrategia para la mejora de las cadenas de valor* cuenta con la asistencia técnica de la CEPAL; se identificaron las principales actividades productivas del sector logístico y las principales empresas en dichas actividades para invitarlas a ser miembros de ASCLOG, sumado a un proceso de atracción de nuevas empresas tractoras. Respecto de la construcción de un portafolio de proyectos estratégicos se cuenta con la asesoría de la CEPAL en el fortalecimiento, planificación y proyección de una hoja de ruta. Esta prevé como primer paso la celebración de una reunión de planeamiento estratégico



con las principales empresas de integrantes para definir un grupo de proyectos de desarrollo productivo.

Para contribuir con el cierre de brechas de talento humano en el sector logístico, se llevan a cabo estudios para identificar la oferta académica y la demanda de profesionales. El clúster programa la realización de un estudio de prefactibilidad de una Zona Libre en el Caribe y la impartición de sesiones de capacitación a las organizaciones del clúster en formulación y gestión de proyectos.

Algunas áreas de oportunidad que presenta este clúster tienen que ver con la representatividad de sus integrantes que motivó el diseño y la puesta en marcha de una estrategia de comunicación y atracción de nuevas empresas tractoras, ante la resistencia que muestran muchas empresas para participar en procesos diagnósticos debido a que no están dispuestas a brindar información sobre su situación y procesos internos. A pocos meses de un cambio de gobierno, la sostenibilidad del clúster se convierte en un desafío frente al cual se hace necesario contar con una figura de dirección ejecutiva y con una estructura jurídica que atienda sus características en particular.

La COVID-19 impactó a las empresas miembros por lo que se abocaron a identificar necesidades, buscar oportunidades para las empresas, organizar foros para enfrentar la crisis y armar un portafolio de proyectos. En la actualidad las reuniones del clúster se han retomado y se desarrollan una vez al mes.

## El Clúster de Turismo

La Federación de Cámaras del Caribe (FEDECARIBE) es una organización joven que se constituyó en febrero de 2019 en el marco de la Mesa Caribe, aunque un año antes venían trabajando como organización de hecho. Conformaron una federación con el fin de fortalecer su representatividad e incidencia en el sector. Se encuentra integrada por ocho cámaras de la región, algunas son de comercio y/o de turismo y, en el caso de la Limón, incluye además industria y es liderado por FEDECARIBE. Han logrado identificar las necesidades de las empresas entre las que se puede mencionar el acceso a infraestructura, al agua, a oportunidades de capacitación, a crédito y a lograr un mayor grado de interlocución e incidencia política.

FEDECARIBE opera como un catalizador de demandas y de iniciativas de proyectos que se ventilan dentro del clúster y se elevan a la Mesa Caribe, atendiendo a las necesidades de las empresas. Un esfuerzo relevante ha sido el de promover el acceso al crédito, que fue facilitado por el Segundo Vicepresidente de la República. Gracias a su intermediación, convocó a diferentes bancos del Estado y uno privado que resultó en la elaboración de convenios de cooperación que les ha permitido colocar importantes sumas de dinero.

Es el caso del Programa Consejo de Apoyo Rural, del cual FEDECARIBE es Agente Corresponsal del Banco Nacional de Costa Rica, mediante el cual ha logrado colocar ₡200 millones de colones. En estos casos la federación busca el cliente, hacen la entrevista y arman



el expediente de crédito para pasarlo al banco para su revisión, aprobación y desembolso. Los créditos no superan los ₡5 millones de colones por el momento, ya que se espera poder incrementarlo a ₡10 millones de colones. Tienen hoy día consejos de esa naturaleza en todas las cámaras de la federación. Mediante el Convenio BAC Credomatic, han colocado \$4 millones de dólares. Además, coordinan en la actualidad una agenda de capacitación en protocolos de bioseguridad con el INA, Proyectos de Desarrollo Empresarial Regional con el MEIC y una agenda de mercadeo local con el ICT (Vamos a Turistear).

En el ámbito de la promoción de Limón como destino

turístico, un papel central lo tiene el ICT, labor que cumple acercando la institución a las comunidades y a los actores locales. Dan a conocer herramientas para mejorar la competitividad y para mejorar la calidad de los productos que tiene la región. La COVID-19 afectó la ejecución de los proyectos que habían sido seleccionados con la instalación de la Mesa Caribe, ya que su presupuesto depende en gran medida de los impuestos al turismo.

El sector turístico ha sido de los más afectados por las medidas para mitigar la pandemia en el nivel nacional: de enero a diciembre 2020, la variación porcentual de llegadas al país por todas las vías (aérea, terrestre y fluvial y marítima) fue de -67.8% en comparación con el 2019 y Limón no ha sido la excepción. Frente al impacto, el ICT empezó a diseñar en marzo de 2020 una estrategia de abordaje frente a la pandemia que desembocó en una Hoja de Ruta para abordar este impacto que incluyó la elaboración de un diagnóstico y establecimiento de prioridades; un plan de acción con presupuesto y cronograma y finalmente, una revisión/ concertación/ejecución del plan. Se delinearon tres áreas de trabajo: turistas (mercado y promoción), fuerza laboral (capacitación y empleo, inversión extranjera y nacional) y tejido empresarial (protocolos). No todas las acciones previstas caen bajo la responsabilidad del ICT, pero el Instituto le da acompañamiento.

Una organización que contribuye al desarrollo del eje desde la sociedad civil es la Plataforma Turismo Caribe, que nació en noviembre de 2018, a partir de un diagnóstico elaborado por el INDER a través de los

Consejos Territoriales, que identificó la necesidad de contar con un espacio regional para las pequeñas y medianas empresas turísticas. Se incorporó a la Mesa en octubre de 2019, mediante una reunión donde el Clúster de Turismo presentó el plan de turismo de la región. Es una organización de hecho en proceso de formalización, que reúne a pequeños emprendedores formales que no se sienten representados por las cámaras de turismo, en tanto los problemas que los aquejan difieren de los abordados por aquellas, pues existen asociaciones de guías, transportistas, entre otros, que no tienen cómo pagar membresías en las cámaras. Buscan soluciones para desarrollar un turismo sostenible en la región y fortalecer la cadena de valor.

La Plataforma Caribe es un buen ejemplo de alianza público-privada donde confluye la asistencia técnica y el acompañamiento y facilitación de gestiones por parte de la institucionalidad pública, en particular del INDER, el Ministerio de Salud, el ICT, el INA, JAPDEVA, la Policía Turística y la Academia. Un aspecto central que los acerca a la Mesa Caribe es tratar de abordar la problemática de la legalidad de los negocios. Frente a la COVID-19, las ayudas del gobierno no lograron impactarles porque no están adaptadas para pequeños negocios. Este sector ha sido muy impactado por las restricciones de la movilidad que les empujó a adquirir deudas, hacer frente a sus responsabilidades a pesar de no generar ingresos, como pago de patentes, impuesto al valor agregado, mantenimiento de los locales.

Otro de los proyectos que se ha implementado en el ámbito del turismo ha sido el de reactivación urbana

a través del mejoramiento de las ciudades, espacios públicos y parques, para posibilitar y promover al acceso de la población. Este proyecto inicialmente se planteó para Puerto Limón y sobre la marcha se fue regionalizando, como parte de una segunda etapa, para ampliarlo a los cinco cantones restantes. Ha sido posible gracias al asocio de INVU y JAPDEVA.

Más recientemente, el programa *Redescubre Costa Rica*, de la Fundación CRUSA, que impulsa propuestas innovadoras dirigidas a promover la regeneración económica e inclusiva de zonas turísticas fuera de la GAM, hizo su incursión en la provincia de Limón. El programa consiste en la entrega de inversiones no reembolsables de hasta US\$10.000 mil dólares que presenten MIPYMES, asociaciones, cámaras y organizaciones sociales. Esta entrega se acompaña de seguimiento durante la ejecución del proyecto, capacitación y asesoría técnica. En el marco de este programa ejecuta en Limón el proyecto *Redescubre los Sabores del Caribe* en alianza con la Mesa Caribe, que busca apoyar a pequeñas y medianas empresas vinculadas a la economía naranja de los sectores de la agroindustria y la gastronomía, para mejorar su capacidad productiva -a través de la mejora en infraestructura y equipamiento- y contribuir con el cierre de brechas de comercialización, rescatando a la vez la identidad cultural de la región con los productos que elaboren.

Para la identificación de las empresas, se usó como base el diagnóstico elaborado por la FAO entre 2020-2021 sobre *Identificación de empresas del sector agroindustrial y gastronómico para el diseño de la*

*estrategia gastronómica de la Mesa Caribe en la provincia de Limón.* La selección de las empresas se basó en criterios técnicos<sup>1</sup> que ayudaron a identificar aquellas con potencial comercial y turístico, a partir de las características agroindustriales de la Región Huetar Caribe (FAO, s/f). Se estableció una alianza estratégica con el INA para incorporar un componente de acompañamiento técnico-empresarial a través de la participación del CDE. Este abarca la elaboración de un diagnóstico para identificar áreas de mejora y un plan para trabajar sobre estas. CRUSA cuenta con US\$ 80.000 mil dólares para asignar entre las propuestas que sean seleccionadas.

Se trata de un proyecto piloto de la Fundación CRUSA dirigido a identificar factores clave en la comercialización de PYMES, de allí su complementariedad con el clúster de Turismo. El CDE continuará el acompañamiento para asegurar su sostenibilidad una vez finalizado el proyecto.

Dentro de este clúster se inscribe también el *Plan de Acción para la Reactivación y el Desarrollo Sostenible con Trabajo Decente del Sector Turismo en el Caribe de Costa Rica*, cuyo objetivo es generar encadenamientos productivos en consonancia con los ODS, sobre la base de una metodología de Mesas Ejecutivas. Desarrollada por la OIT, esta se enfoca en la promoción del desarrollo

productivo con trabajo decente abordando “las fallas de coordinación entre distintos actores públicos y privados en sectores o cadenas de valor, explorar sinergias y promover trabajo conjunto” (OIT, 2021, pág. 9), de manera que constituya una vía más para la activación del diálogo social.

Los cuellos de botella son identificados, así como las oportunidades para el desarrollo empresarial y la creación de trabajo decente en territorios o sectores económicos determinados, transformándolas en soluciones sostenibles. Bajo dos niveles funcionales -un cuerpo de alto nivel integrado por la Gerencia General del ICT, la Presidencia de FEDECARIBE y el Despacho de la Segunda Vicepresidencia; y un cuerpo operativo integrado por actores clave del sector turístico- se promueve la articulación y la comunicación entre iniciativas de turismo y encadenamientos asociados. La Mesa Ejecutiva fue instalada en julio de 2021.

Para llevar adelante el plan se trabaja en la construcción de una Hoja de Ruta con representantes de las cámaras empresariales, organizaciones e instituciones identificados en un Mapa de Actores previamente realizado, que propone acciones de corto plazo (12 meses) y de más largo aliento (48 meses). En el primer caso se ha previsto, entre otras acciones, el desarrollo de

---

1. Los criterios fueron: a) Empresa y nivel de organización, b) Cultura y relación de la gastronomía como patrimonio cultural, c) Proximidad agroproductiva y cadenas de valor, y d) Productos, proceso de producción, creatividad e innovación.

una marca regional para el Caribe que complemente la marca Esencial Costa Rica, denominada “*Hecho en Limón*”, que se espera pueda ser financiada con recursos de preinversión no reembolsables de MIDEPLAN. En el segundo caso se han integrado acciones en las que subyace un nivel de complejidad en términos de la aprobación de los créditos, articulación requerida y porque parten de la existencia de determinadas condiciones habilitantes como la titulación de tierras y abastecimiento de agua.

Como parte del modelo triple hélice se han efectuado enlaces con la UCR y la UNED, con las carreras de Turismo Ecológico y Turismo Sostenible, respectivamente. También se negocia con el CDE del INA para que imparta capacitaciones *in situ* debido a las dificultades de movilización que tienen muchas personas empresarias. Se espera encontrar la vía para formalizar el plan y asegurar su seguimiento.

A diferencia de los otros dos clústeres, en este no se han desarrollado instrumentos programáticos como planes estratégicos u operativos ni documentos conceptuales que describan o propongan una estructura organizativa o que efectúen análisis de sostenibilidad. La razón puede hallarse en su integración, donde en el futuro será necesario reforzar con la presencia de una entidad académica que propicie la preparación de estos instrumentos técnicos para lo cual, sin duda, serán necesarios recursos económicos. Sin embargo, el clúster se encamina hacia la promoción de la reactivación económica del sector donde apuntalan los proyectos en ejecución y la conformación de la Mesa Ejecutiva, que junto con el instrumento programático de la Hoja de Ruta podrán delinear y reforzar su forma de gobernanza, así como organizar su trabajo interno en función de prioridades previamente consensuadas.



# 10.

El enfoque de desarrollo territorial: instrumentos técnicos y normativos que irradian la estructura de gobernanza y las iniciativas de la Mesa Caribe

A lo largo del 2021, se lanzó una estrategia y un programa que tienden a apuntalar la concreción de una visión de desarrollo territorial en el nivel nacional. Paralelamente, la aprobación y formulación de proyectos de ley abren

el espacio para que por la vía normativa se instauren estructuras de gobernanza regional, mecanismos de financiamiento y facilidades para invertir en los territorios. Estas son:

**Ilustración 2.**  
**Iniciativas con enfoque de desarrollo territorial que irradian la dinámica de la Mesa Caribe**



*Fuente: elaboración propia con base en los documentos analizados.*

En marzo de 2021, se lanzó la *Estrategia Territorial Productiva para una Economía Inclusiva y Descarbonizada 2020-2050*, la cual responde al mandato de la Ley General del Sistema Nacional de Planificación, Ley No. 5525 de 2 de mayo de 1974, de generar estudios y hacer propuestas que promuevan el desarrollo territorial del país. La estrategia, como instrumento de planificación de largo plazo, propone que el país cuente, al 2050, con una economía descentralizada, digitalizada y descarbonizada (3D). Intenta romper con la hiperconcentración del desarrollo en la GAM, responsable de la existencia de brechas entre esta y el resto del territorio, promoviendo la modernización de las actividades económicas, potenciando el capital humano y los recursos con que cuentan las regiones.

Se identificaron 11 polos de desarrollo además de la GAM, entre los cuales dos pertenecen a la provincia de Limón: el *Polo Portuario del Caribe Limón-Cahuita* y el Polo Agrícola Logístico de Guápiles. En el primer caso, la visión del polo que se establece es la de un centro costero primario que aprovecha las instalaciones portuarias y la capacidad de exportación para impulsar la agricultura, el turismo y la economía azul, además de la investigación marina y la conservación de los sistemas costeros del Caribe; y en el segundo caso, la de un centro agrícola primario que aprovecha nuevas inversiones logísticas y que transforma la agricultura en prácticas regenerativas e innovaciones tecnológicas (MIDEPLAN, marzo, 2021).

La estrategia cuenta con un plan de acción compuesto por 50 acciones clave para materializar los 11 polos de desarrollo. El ámbito de acción de ambos polos encuentra correspondencia con dos de los clústeres, el de logística y el de turismo, por lo que ambos deberían constituir el punto de encuentro para arrancar con su implementación. Esta puede constituir una oportunidad para fortalecer los clústeres en su radio de acción y para impulsar la estrategia a partir de la dinámica de los clústeres con sus prioridades y pautas de acción, en un escenario de ganar-ganar.

En la lógica del fortalecimiento del desarrollo territorial y de la construcción de una visión de desarrollo de largo plazo, el MTSS lanzó en agosto de 2021 el *Programa Nacional de Clústeres*, cuyo objetivo es el de “promover alianzas productivas como mecanismo para impulsar la competitividad, la innovación y los vínculos productivos estratégicos, con el fin de generar un impacto positivo en el desarrollo sostenible del país” (MTSS, s/f, pág. 1). Este programa cuenta con la asistencia técnica y financiera del BID dentro de la cual se contempló la realización de un estudio que permitió identificar en el país 17 Iniciativas clústeres activamente funcionando con diversos niveles de madurez, tres de las cuales corresponden a los clústeres de la ZEC. El BID efectuó una categorización de estos en función de su estado de madurez: aglomeración, creación de clúster, desarrollo de clúster y clúster maduro, ubicando al de Logística y Agroindustria en el segundo y el de Turismo en el tercer nivel (MTSS, s/f).



La ubicación del programa en el MTSS se explica en el hecho de que las políticas de desarrollo productivo tienen como fin último la generación de empleo. Entre los servicios que proporciona se encuentra la asesoría para la conformación y consolidación de iniciativas clústeres, el desarrollo de metodologías y herramientas de gestión de clústeres y cadenas de valor, herramientas para el monitoreo y evaluación de estas iniciativas y capacitación (MTSS, s/f). Como se indicó en otro apartado de este documento, se encuentra en negociación un crédito con el BID por \$100 millones de dólares, que además de contemplar recursos que se canalizarán al Programa EMPLEATE, incluye un componente de apoyo a las iniciativas clústeres para su fortalecimiento (Lara, 2021), mediante el cual podrán postular proyectos a convocatorias y obtener diversos tipos de apoyos estratégicos.

Mediante decreto presidencial se dejará institucionalizado dicho programa, integrando principalmente las competencias del MEIC y del MTSS, como mecanismo para alinear las políticas de empleo con las políticas comerciales y de desarrollo empresarial, con un fuerte enfoque en la transformación productiva descarbonizada, donde se articula con los objetivos de la Estrategia Territorial Productiva y con una propuesta de ley que pretende brindar incentivos para la atracción de inversiones fuera de la GAM.

Se trata del Proyecto de Ley de *Fortalecimiento de la Competitividad Territorial para la Atracción de Inversiones fuera de la Gran Área Metropolitana*, expediente No. 22.607. En su exposición de motivos se reconoce que “la disparidad de condiciones de competitividad y el paquete de incentivos existente no han sido suficiente para dinamizar la empleabilidad y la actividad productiva en las regiones fuera de la GAM. Las deficiencias en infraestructura, el ensanchamiento de la brecha educativa y digital, el aumento en los niveles de desempleo y la desarticulación de políticas que permitan crear mayores oportunidades son solamente algunos de los problemas más apremiantes desde hace varias décadas y que han sido una constante que ha golpeado a las zonas rurales del país” (2021, págs. 1 y 2). De allí que las 11 propuestas que desarrolla se dirijan a impulsar la competitividad territorial, entre las que se encuentra: la ampliación de sectores beneficiarios del Régimen de Zonas Francas, como el sector agrícola, pecuario y pesquero; la promoción de los encadenamientos productivos y agilización de trámites para inversiones fuera de la GAM; normativa que estimula a la inclusión de planes de conectividad fuera de GAM y a la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos a utilizar herramientas para la reducción de tarifas de agua y electricidad; y el fortalecimiento del eje estratégico del INDER relacionado con competitividad territorial. El estudio de este proyecto está a cargo de la Comisión de Gobierno y Administración de la Asamblea Legislativa.

Con la ejecución de las propuestas que contempla este proyecto de ley podrán otorgarse incentivos a inversionistas retroalimentando otras iniciativas de atracción de inversiones, como las desplegadas por CINDE, así como el desarrollo de los dos polos que contempla la Estrategia Económica Territorial. Sin embargo, algunos de los incentivos tienen que ver con servicios que aún son deficitarios en la provincia de Limón, como la disponibilidad de agua o de conectividad que exige continuar con la misión de contar con condiciones habilitantes a través de la incidencia política y el trabajo técnico.

Recientemente, el 28 de octubre de 2021, se aprobó en segundo debate el Proyecto de Ley **Desarrollo Regional de Costa Rica**, presentado por la Diputada Yorleny León Marchena, bajo el expediente No. 22.363, que tiene como fin promover el desarrollo regional del país respetando las particularidades culturales, sociales, económicas, ambientales de cada región. Crea el Fondo Nacional para el Desarrollo Regional bajo la administración de MIDEPLAN. Contempla la construcción de una Política Nacional de Desarrollo Regional, de planes regionales de desarrollo y de un Observatorio de Desarrollo Regional, como instrumentos para la gobernanza. Un cambio importante que introduce esta ley es la creación de un Subsistema de planificación para el desarrollo para formular, ejecutar, dar seguimiento y evaluar las acciones intersectoriales e interinstitucionales de promoción del desarrollo.

La ley recién aprobada “transforma los actuales Consejos Regionales de Desarrollo en una **Agencia Regional de Desarrollo** para cada región, integrada por representantes con poder de toma de decisión del sector productivo, la sociedad civil, la academia, las municipalidades, las instituciones públicas y los consejos territoriales” (MIDEPLAN, octubre 2021, pág. 1). Como se aprecia se trata de los mismos actores que integran los clústeres en consonancia con el modelo de triple hélice por lo cual será necesario asegurar una debida articulación y sinergias entre estos espacios evitando la duplicidad y la sobrecarga de encuentros.

Dos otras iniciativas más confluyen en este engranaje de escala territorial. CINDE, en su apuesta por promover la inversión fuera de la GAM, una vez más participa con el aporte de una herramienta técnica para coadyuvar en la identificación de oportunidades y desafíos para el mejoramiento de la competitividad regional. Lo hizo con la realización de un **Diagnóstico sectorial. Región Huetar Caribe** que identifica los sectores con potencial de atracción de inversión extranjera directa reconociendo, una vez más, la necesidad de garantizar condiciones en materia de infraestructura, servicios, talento humano y capital social. Se priorizó en la identificación de oportunidades en los sectores de: transporte, logística y servicios; mantenimiento, reparación y overhaul; manufactura liviana; procesamiento de alimentos de valor agregado e Infraestructura turística (Santos y

Solano, s/f). El esfuerzo se acompaña de una Hoja de Ruta para apoyar a los territorios en el desarrollo de las condiciones habilitantes. Los resultados del diagnóstico así como la hoja de ruta tienen la capacidad de retroalimentar los planes de trabajo de los tres clústeres cuyos integrantes han sido participes del proceso liderado por CINDE.

Finalmente, la reciente instalación de la Mesa Ejecutiva del Clúster de Turismo promovida por la OIT y la hoja de ruta para ejecutar el *Plan de Acción para la Reactivación y el Desarrollo Sostenible con Trabajo Decente del Sector Turismo en el Caribe de Costa Rica*, abonan al fortalecimiento del clúster de Turismo en términos de su estructura de gobernanza, programación técnica y puesta en marcha de acciones para la reactivación.

Si bien las rutas de articulación son claras según se traduce de los contenidos de la normativa propuesta y de los instrumentos técnicos y programáticos diseñados, no deja de constituir un reto lograr una eficaz y eficiente articulación entre estos, ejercicio que recaerá en las nuevas autoridades de gobierno y, para ser consecuente con la visión y objetivos de todos estos instrumentos, en los actores locales que tendrá en sus manos el poder de participar, deliberar e incidir en la toma de decisiones relativas al desarrollo de su territorio.



# 11.

## Aportes de la Mesa Caribe al desarrollo territorial

De la revisión de los documentos sobre el trabajo generado por la Mesa Caribe y de los aportes brindados a través de las entrevistas, es posible evidenciar que este mecanismo de articulación territorial e intersectorial ha representado un valor agregado para la Región Huetar Caribe en varios sentidos. Se han producido resultados cuantificables -algunas cifras acerca de las personas impactadas y las inversiones realizadas por las instituciones públicas lo confirman- y otros intangibles. Se verifican cambios entre la situación imperante antes de la puesta en operación de la Mesa y el momento actual. También es posible evidenciar áreas de mejora y oportunidades.

Cambios que se identifican luego de casi tres años de funcionamiento de la Mesa tienen que ver, principalmente, con la **confianza y credibilidad** que ha generado en los actores participantes en tanto:

1. Existe capacidad de escucha.
2. Su trabajo es efectivo en el sentido de que demuestra capacidad técnica y recursos para avanzar hacia los objetivos propuestos.
3. Los proyectos se materializan o logran avances importantes.
4. Existe un evidente y comprometido liderazgo por parte del Segundo Vicepresidente de la República cuyo posicionamiento garantiza una toma de decisiones rápida y una implementación de los acuerdos igualmente expedita, apoyado por el equipo profesional de su despacho.
5. Se ha logrado consolidar un equipo de trabajo cohesionado y articulado entre las coordinaciones de los ejes.
6. Se cuenta con un adecuado análisis coyuntural, identificación de oportunidades y facilitación de procesos promovido desde la Secretaría Técnica de la Mesa.



En el nivel interno, la **estructura de gobernanza de la Mesa se ha consolidado**. Por una parte, ha alcanzado una mayor solidez metodológica en la estructuración de los ejes y desarrollado procesos de rendición de cuentas sistemáticos que son poco comunes. Por otro lado, se ha afianzado la estrategia del mecanismo de triple hélice con una lógica de intervención que articula tres sectores productivos en el marco de la ZEC. Este último aspecto es particularmente importante por el hecho de que en su efectiva institucionalización puede hallarse la sostenibilidad de los procesos impulsados hasta ahora desde la Mesa y podría asegurar que la visión de desarrollo de la región que se ha consensuado continúe constituyendo su elemento orientador.

Se ha alcanzado una mejor coordinación entre el nivel central y el territorial. El acercamiento entre las



Se ha mencionado a lo largo de este documento que la región arrastra desde mucho tiempo atrás desequilibrios estructurales que afectan su desarrollo socioeconómico sumado a factores coyunturales. Las distintas representaciones de la Mesa coinciden en señalar que ésta vino a identificar los retos coyunturales e históricos de la región y a proponer alternativas para su abordaje en un mediano y largo plazo. Logró cohesionar a los diferentes actores sociales, institucionales y empresariales alrededor de una visión compartida de desarrollo de la región facilitada por el liderazgo ejercido desde la Segunda Vicepresidencia y la orientación técnica hacia el diálogo social de la OIT mediante la Secretaría Técnica que ostenta. Al entrar en funcionamiento se vivían momentos de crispación social ante el cambio en la administración portuaria en Limón, sin que los movimientos sociales encontrarán un

jerarquías institucionales y los actores locales propiciado por la Mesa -que es un logro en sí mismo- ha posibilitado que sus prioridades y necesidades sean consideradas y se agreguen a la agenda de proyectos de los ejes y clústeres. En este aspecto un factor que ha incidido fuertemente en el contacto directo tiene que ver con el liderazgo natural de la Segunda Vicepresidencia de la República y el poder formal que le otorga su investidura, que garantiza la presencia de las jerarquías de las instituciones públicas. De otra manera ese contacto sería más difícil de lograr porque implicaría, por ejemplo, que las personas representantes de las organizaciones de la sociedad civil o de los movimientos sociales o sectores tengan que trasladarse a San José para procurar estos espacios de interlocución.



espacio donde canalizar sus demandas y preocupaciones a las autoridades de gobierno. La Mesa Caribe logró constituir un epicentro de debate sobre las alternativas para disminuir el impacto de ese cambio y desde ésta se establecieron medidas de acción inmediata por parte de instituciones como el IMAS y el MTSS, entre otras.

**La Mesa ha favorecido cierta flexibilidad en la definición de las prioridades.** Si bien se establecen planes de acción o listados de proyectos prioritarios de acuerdo con el consenso alcanzado en el nivel de los ejes, ante el surgimiento de situaciones coyunturales -como la llegada de la pandemia- o de negociaciones entre los sectores que responde a situaciones de pertinencia y oportunidad, ha sido posible realizar reprogramaciones y canalizar recursos hacia otras iniciativas.

Desde este mecanismo de gobernanza territorial se han planteado y agendado en los planes de acción de los ejes y clústeres, acciones para avanzar en la **creación de condiciones habilitantes que facilitarán iniciativas futuras** como la mejora de la infraestructura y la conectividad, titulación de tierras y provisionamiento de agua.

El fortalecimiento de la ZEC que si bien se gestó en la administración Solís Rivera fue retomada e impulsada durante la presente administración. La participación de la academia vino a dar un alto valor agregado al trabajo de la Mesa a través de la orientación técnica en la conceptualización de la ZEC y en la configuración de los clústeres, fundamentalmente el de agroindustria y logística. El involucramiento de la academia cuenta

con un soporte importante por parte del INDER que ha apostado al financiamiento de estudios que persiguen la consolidación e institucionalización del modelo de triple hélice en el cual se condensan las aspiraciones de sostenibilidad de la Mesa. Los clústeres de Logística y Agroindustria se encaminan hacia su consolidación y el de Turismo empieza a configurarse.

Paralelamente, estrategias, programas y nuevas normas vienen a afianzar la **dimensión territorial del desarrollo** donde la metodología de clúster y el modelo de triple hélice convergen convirtiéndose a la vez en vehículos para su implementación. Un componente que cruza todas estas iniciativas es la de la ampliación de los espacios de participación desde donde los actores locales podrán ser parte de la toma de decisiones, como se ha estilado a lo interno de la Mesa Caribe. Como se ha señalado, un gran reto estriba en lograr, por un lado, que estos instrumentos programáticos cobren vida y por otro, que logren complementarse evitando duplicaciones y desfases.

## 11.1. Principales resultados

A través de la articulación que es propia de la Mesa Caribe y del espacio abierto que ofrece a los actores sociales y empresariales y liderazgos locales, se ha logrado echar a andar proyectos de gran envergadura que han implicado el desembolso de importantes recursos por parte de las instituciones públicas y que abarcan obras de infraestructura, titulación de tierras, planes reguladores, promoción de la asociatividad, procesos



formativos, programas de promoción cultural y turística e iniciativas de producción agroindustrial. Pero también la Mesa ha propiciado la obtención de ciertos resultados que lejos de ser cuantificables, abonan al cumplimiento de sus objetivos desde la dimensión de lo intangible. Entre estos se cuentan:

- Una oficina del ICT más posicionada en la región: aparte de mantener una oficina en Limón que da asistencia a toda la provincia, a partir de las demandas e iniciativas de la Mesa Caribe se instalaron tres oficinas centinelas o itinerantes en Puerto Viejo, Pococí y Tortuguero que permiten a las personas usuarias realizar trámites, generar cercanía y a la vez empatía. Está por instalarse la de Matina.
- Contribución al fortalecimiento de FEDECARIBE, instancia aglutinadora de cámaras empresariales de la Región Huetar Caribe, mediante el reconocimiento, apoyo y visibilidad por parte de la Mesa Caribe. Esto facilitó, por ejemplo, el otorgamiento de microcréditos a empresarios del sector turístico a través de esta federación.
- Dinamización de la asociación ASCLOG, organización de derecho e instancia formal que reúne a las organizaciones, empresas e instituciones del Clúster de Logística, mediante el apoyo brindado a través de la asistencia técnica y financiera del INDER.
- Reconfiguración de ADECA que pasó de representar a Pococí a fungir como una entidad regional para todo el Caribe, como resultado de un esfuerzo integrador y que a la vez les fortalece en su función de interlocución frente a la institucionalidad pública.
- Instalación formal de un espacio de diálogo regional -no cantonal- que:
  - 1.** Cuenta con una visión de desarrollo donde los actores participantes son informados acerca de la cartera de proyectos y su avance y que maneja con efectividad la coordinación público-privada.
  - 2.** Ha fortalecido la capacidad para formular proyectos, área donde existen todavía debilidades.
  - 3.** Tiene capacidad de reacción inmediata ante situaciones emergentes, como el desempleo provocado por la transición hacia otro modelo portuario que desembocó en un Plan de Acción Inmediata para reubicar y capacitar a las y los



trabajadores. 4. Posibilita la comunicación directa con la Segunda Vicepresidencia de la República y con niveles jerárquicos altos de la institucionalidad pública.

- Fortalecimiento de tres iniciativas clúster configuradas a través del modelo de triple hélice que responden a tres sectores productivos estratégicos y de alto potencial.
- Fortalecimiento de la empleabilidad y promoción del trabajo decente sustentadas en el rescate de la identidad cultural y respetuosas de la naturaleza, gracias al aporte de la cooperación internacional.
- Profesionalización de las personas emprendedoras con el aporte del CDE del INA.



- Acciones dirigidas a reducir las brechas de género en el empleo y a prevenir la violencia contra las mujeres, así como a empoderar a las personas jóvenes en su participación en espacios de decisión política.
- Promoción de la inversión a la región mediante la simplificación de trámites a través de la creación de una Ventanilla Única Municipal.

Si bien no todas las iniciativas durante estos casi tres años han respondido a gestiones directas de la Mesa Caribe ya sea porque estaban programadas e incluso presupuestadas con antelación a su puesta en marcha, este espacio de diálogo ha agregado valor a la programación e implementación al instalar flujos de comunicación más fluidos entre las comunidades u organizaciones interesadas y las instituciones públicas y al facilitar la coordinación intersectorial. También ha logrado contribuir en la solución de nudos problemáticos.

## 11.2. Factores que han contribuido con la obtención de los resultados de la Mesa Caribe

Alrededor de la experiencia de la Mesa Caribe existen algunos factores que han incidido claramente en el avance que han tenido a la fecha y tiene relación con el hecho de que la coordinación general recae en la figura de la Segunda Vicepresidencia de la República -apoyado por el equipo de trabajo de su despacho-, que reviste la interlocución de mayor legitimidad.

La cercanía generada entre autoridades públicas-comunidades al efectuar las sesiones plenarios de la Mesa en el territorio, dinámica que sin embargo ha sido fuertemente impactada por las restricciones impuestas debido a la pandemia.

La presencia de JAPDEVA agrega valor a la existencia de la Mesa debido a su mandato y a los recursos con que cuenta para promover el desarrollo regional mediante el canon portuario, así también la participación de la academia como entidad neutral, técnica y permanente que coadyuva en la creación de un clima de confianza para los sectores.

Se añade la existencia de la estrategia de clústeres que ha tenido un apoyo decidido por parte del INDER y que ha contado con el acompañamiento de la academia y el sector gobierno, que ha permitido construir una visión de desarrollo para la región elaborada con rigor técnico, basada en ecosistemas productivos y priorizando en sectores estratégicos.

Que se lograran identificar las necesidades en todo el territorio de manera abierta y participativa con representantes regionales y actores e interlocutores sociales y empresariales, traspasando todos los procesos de discusión, agendas y toma de decisiones, se considera un factor positivo porque permite una mayor apropiación de los procesos.

Otros factores que han coadyuvado en el desarrollo de la experiencia de esa Mesa es el contar con un marco normativo que rige su actuación, la rendición de cuentas

periódica y la existencia de una Secretaría Técnica en manos de un organismo internacional como la OIT, que cuenta con legitimación frente al sector empleador y trabajador y una cultura de diálogo social que constituye uno de los principios que orienta la asistencia técnica que brinda a los países.

### 11.3. Áreas de mejora y oportunidades

Del ejercicio de sistematización fue posible distinguir apreciaciones que apuntan hacia una gestión que podría acrecentar los aportes y el grado de representatividad depositado en la Mesa y que serán retomadas bajo forma de recomendaciones. Estas son:

- Algunas organizaciones de la sociedad civil que representan a micro y pequeñas empresas no se sienten efectivamente representadas por las entidades presentes en los ejes y clústeres. Sus necesidades y prioridades no siempre son coincidentes con la agenda que se establecen en aquellos. Esto podría estar reflejando la ausencia de canales donde este tipo de organizaciones pueda plantear sus demandas.
- El concepto del tiempo y de la urgencia del sector privado y del público son difíciles de nivelar debido a los marcos jurídicos y programáticos, plazos y tramitología propios de la institucionalidad pública, lo que desanima al primero aun si reconocen los esfuerzos que se despliegan para avanzar en el cumplimiento de las tareas.

- Gran parte de los proyectos priorizados e intervenciones programadas para generar empleo tienen un horizonte mediano, realidad que genera frustración entre los movimientos sociales que esperan una atención más inmediata a los problemas del desempleo histórico de la región y al generado tras el cambio de la modalidad de administración portuaria. Aun sí se ejecutaron acciones inmediatas mediante programas institucionales para fortalecer la empleabilidad o vincular a opciones de emprendimiento u otras fuentes de empleo, estas no han implementado o no han respondido en su totalidad a las expectativas de quienes se desvincularon del mercado de trabajo.
- Problemáticas sociales como la violencia comunitaria e intrafamiliar y la ocasionada por la presencia de bandas criminales constituyen condiciones que afectan la atracción de la inversión extranjera y que a pesar de haber sido abordadas por la Mesa, responden a múltiples factores cuya solución no puede producirse en plazos cortos.
- Las herramientas programáticas de los ejes de la Mesa Caribe son muy diversas en forma y contenido, por ejemplo, los planes de acción pueden consistir en un plan estructurado o en un listado de proyectos y no se registran memorias o actas de las sesiones plenarias y reuniones. La información acerca de los recursos invertidos por el trabajo generado desde los ejes se halla fragmentada. La presencia de instrumentos técnicos programáticos podría contribuir a la organización del trabajo de la Mesa y dar un aporte a la gestión interna.
- La poca participación y ausencia de algunos gobiernos locales demarca la necesidad de la Mesa de articular con un actor clave en el desarrollo de la región.
- Las organizaciones representativas de trabajadoras y trabajadores señalan la ausencia de un espacio donde pueda confluir este sector para discutir acerca de los problemas asociados al empleo y canalizar sus demandas, como sí existe para el sector empresarial mediante la estructura de los clústeres.
- Debido a la pandemia las sesiones plenarias de la Mesa han decrecido significativamente y de manera paralela las reuniones de los ejes con los actores locales se han visto interrumpidas, perdiéndose valiosos espacios de encuentro que han sido muy valorados por estos.
- Las últimas sesiones plenarias se convirtieron en espacios para la rendición de cuentas dejando de lado los intercambios sobre las prioridades estratégicas del modelo de desarrollo de la región. Debe considerarse que ambas dinámicas no son excluyentes.



# 12.

## Hacia la sostenibilidad de la Mesa Caribe

Al aproximarse el cambio de gobierno surgen dudas acerca de la continuidad de la Mesa Caribe. Existen, sin embargo, ciertas condiciones que podrían hacer que su trabajo trascienda un período de gobierno y que se atribuyen más que a la Mesa propiamente dicha, al mecanismo de triple hélice que se ha creado -principalmente por la presencia de la academia como el eslabón entre lo público y lo privado y en su calidad de entidad permanente y técnica -y al posicionamiento y consolidación de organizaciones clave como FEDECARIBE, ADECA y ASCLOG, cuya existencia y mandatos no se supeditan a decisiones de carácter político ya que son figuras asociativas con un marco jurídico que les otorga permanencia y autonomía.

Por otra parte, las instituciones públicas presentes han asumido ciertos compromisos integrados en su programación con la debida asignación de recursos que, independientemente del gobierno que asuma, deberán cumplimentarse, pero para ello deberán estar inscritos en el Banco de Proyectos de MIDEPLAN y en sus planes operativos institucionales. La presencia de entidades con un marco institucional fuerte y recursos financieros como JAPDEVA, está en capacidad de empujar los

procesos en marcha que se facilita por su liderazgo y presencia en la región. Así también el apoyo continuado de CINDE, de la academia, del sector privado y de la cooperación internacional, con la participación del movimiento sindical y de los gobiernos locales podrán constituir una fuerza que aliente la permanencia de las estructuras creadas mediante las cuales se podrá dar seguimiento a los proyectos en ejecución y consolidar sus resultados.

La reciente ley aprobada sobre Desarrollo Regional, el Programa Nacional de Clústeres, la Estrategia Económica Territorial y las hojas de ruta generadas para la reactivación económica de los diferentes sectores, tienen todo el potencial para contribuir con esta ansiada sostenibilidad.

Será necesaria, finalmente, la apropiación de la Mesa por parte de los diferentes actores que la integran quienes, en la medida de la credibilidad y del valor agregado que esta ha significado para ellos y del arraigo social que tengan los proyectos, aboguen por su continuidad.

# 13.

## Lecciones aprendidas



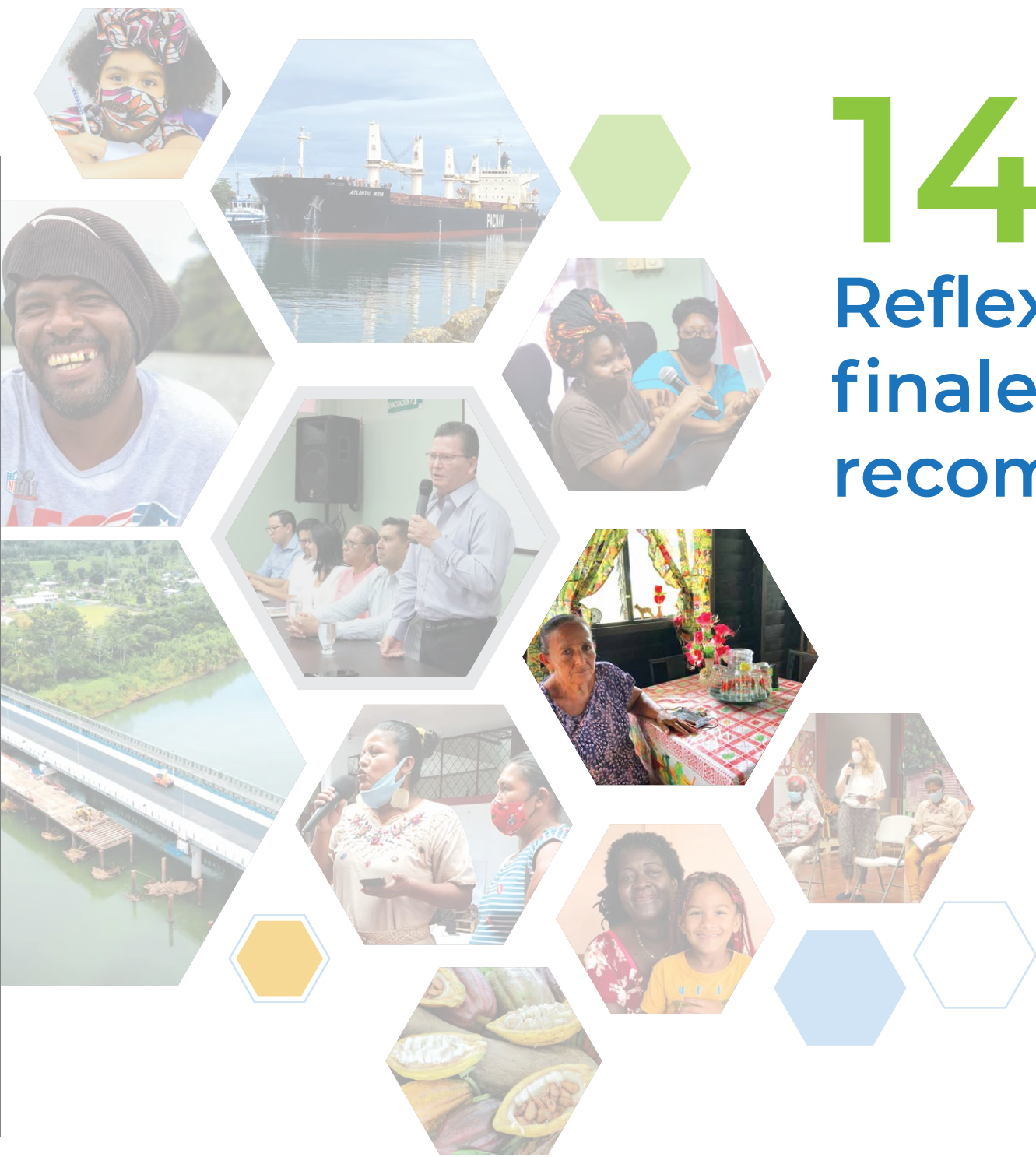
Del ejercicio de sistematización se extraen las siguientes lecciones aprendidas que esperan favorecer el desenvolvimiento de la Mesa Caribe y orientar el diseño y la práctica de mecanismos de gobernanza territorial similares:

- Precisar desde el inicio el propósito, el alcance, los canales de comunicación y los mecanismos básicos de gestión de un espacio de articulación con una gran cantidad de actores como la Mesa Caribe, constituye un aspecto que genera confianza y estimula la participación de las personas interesadas, ya que tienen claridad acerca de “las reglas del juego”.
- La rendición de cuentas del ejercicio interinstitucional conforma un punto ineludible en la agenda de las sesiones plenarias que, sin embargo, no puede sustituir el espacio de diálogo que instituye la naturaleza misma de la Mesa.
- El valor económico del aporte institucional es tan solo un indicador de logro de la Mesa Caribe que debe nutrirse, además, del impacto efectivamente provocado en la población y en el alcance de la sostenibilidad.
- El enfoque territorial por región demuestra ser más inclusivo e integrador a la hora de construir una visión de desarrollo, que el tradicional enfoque provincial o cantonal.
- La pronta inclusión de los proyectos en marcha o las iniciativas aprobadas en la planificación estratégica interna de las instituciones contribuye con su sostenibilidad, sobre todo frente a un próximo cambio de administración.
- Un factor de éxito para echar a andar con efectividad una instancia de diálogo no se reduce únicamente a contar con un marco jurídico que lo regule, sino que resulta imprescindible contar con una figura de alto nivel político a la cabeza que se apoye en un equipo profesional de trabajo.
- Se ha evidenciado que la presencia de una persona funcionaria de este rango facilita, por un lado, la coordinación interinstitucional y, por otro, el acercamiento de liderazgos y organizaciones de la sociedad civil instituciones o universidades que de otra manera encontrarían más dificultad para concertar espacios de diálogo.

- El seguimiento a los acuerdos resulta más efectivo si, luego de los diálogos sostenidos entre el sector privado/organización civil-gobierno, se designan los puntos focales regionales de las instituciones públicas que se encargarán de su implementación local: no necesariamente podrá facilitarse el seguimiento en vía directa con las jerarquías institucionales, aun si los diálogos se han sostenido con estas.
- La amplia participación de actores en la Mesa Caribe se atribuye y explica, en parte, a la realización de un acercamiento informal de la Segunda Vicepresidencia de la República a los actores locales y regionales como un primer paso para su conformación, en lugar de la tradicional convocatoria que opera a la inversa: los actores son llamados por el funcionariado de gobierno.
- A la hora de efectuar un mapeo de actores locales se ha demostrado que es más efectivo partir de la consideración de que ningún liderazgo tiene más peso o importancia que otros y de que todos contribuyen de alguna manera a la construcción de una visión de desarrollo socioeconómico y cultural.
- Las agendas regionales que procuran el desarrollo productivo de una región deben contemplar a la vez acciones de corto, mediano y largo plazo para responder a demandas emergentes, coyunturales y estructurales.
- Una consulta participativa para priorizar los proyectos de desarrollo garantiza que las características socioculturales de una región sean consideradas en las agendas resultantes.
- Designar a la OIT en un cargo clave como el de la Secretaría Técnica de la Mesa, por su vocación intrínseca al diálogo social y su experticia en el alcance de consensos entre los actores del mercado de trabajo, facilita el acercamiento entre el sector gobierno, empleador y trabajador y facilita el alcance de acuerdos. Si embargo, de cara a la sostenibilidad de este tipo de mecanismo territorial, más que fungir como Secretaría Técnica, organismos internacionales como la OIT debería brindar asistencia técnica a una Secretaría Ejecutiva institucionalizada.



- El perfil de la Secretaría Técnica demuestra ser más efectivo si su aporte consiste en una mezcla de tareas que incluye la promoción del diálogo social, la asistencia técnica y metodológica y facilitación de la coordinación intersectorial.
- La concentración de esfuerzos en momentos determinados y en tareas específicas mediante Equipos de Aceleración, ha dado muestras de que la institucionalidad pública es capaz de agilizar sus dinámicas internas en beneficio del interés colectivo.
- Aceptar que los tiempos institucionales no necesariamente empatan con los del sector privado y alcanzar un equilibrio en el que exista una comprensión por parte de este último acerca de esta realidad y un compromiso de aceleración de las gestiones por parte del primero, contribuyen a mantener el clima de cooperación y estímulo de procesos donde se discute una diversidad de proyectos de desarrollo, algunos de ellos de grandes dimensiones y que pasan por lo tanto por más controles y trámites burocráticos.



# 14.

## Reflexiones finales y recomendaciones

## 14.1. Reflexiones finales

La Mesa Caribe logró consolidar un espacio de diálogo intersectorial unificado alrededor de una visión de desarrollo compartida. Su agenda de trabajo se edificó sobre la base de una consulta que permitió recuperar las necesidades y demandas de los actores locales de la región. De su puesta en marcha ha resultado un ejercicio que ha conjuntado la voluntad política con el compromiso institucional haciendo crecer la credibilidad y la confianza en los sectores que aglutina.

Es pionera en el desarrollo de clústeres modelados a través del enfoque de triple hélice con polos de desarrollo bien demarcados, esfuerzo que constituye su principal elemento distintivo. Este ha permitido construir participativamente una estrategia de desarrollo que, en corto, mediano y largo plazo generará empleo para la región.

Sobre este modelo, liderado por el sector privado y acompañado por la academia y la institucionalidad pública, se asienta la apuesta por la sostenibilidad de los procesos generados hasta la fecha -más allá de la permanencia de la Mesa como estructura de gobernanza- y la implementación futura del portafolio de proyectos, dentro del cual los dirigidos a proveer condiciones habilitantes resultan indispensables para atraer la inversión. Mas recientemente la confluencia de instrumentos técnicos y normativos que se han aprobado o están en fase de discusión contribuyen en el modelaje y la concreción del enfoque de desarrollo territorial.

La experiencia que se ha sistematizado es sin duda mejorable. Habrá actores por incluir, demandas por canalizar, espacios por construir y muchos retos. Sin embargo, ha logrado sentar a todas las partes involucradas a debatir sobre el presente y el futuro de una región, ejercicio que en sí mismo constituye un desafío y que además se ha asumido en un corto plazo: la experiencia de la Mesa se encuentra en una fase inicial de desenvolvimiento que no alcanza todavía los tres años, período en el que ha logrado afianzar resultados palpables.

## 14.2. Recomendaciones

Del análisis resultante de las entrevistas y de la documentación referente a las actuaciones de la Mesa Caribe y de su interrelación, se desprenden las siguientes recomendaciones dirigidas a potenciar su gestión e impacto en el corto y mediano plazo en distintas áreas:

### Gestión:

- Retomar los espacios periódicos de reuniones de todos los órganos que integran la Mesa Caribe mediante la virtualidad o bien mediante la presencialidad a medida que se levanten las restricciones a la movilidad, en aras de preservar el impulso que la ha sostenido desde su creación, más ahora que se estará efectuando una reforma al decreto de creación de la Mesa que establece un menor número de sesiones plenarias al año.

- Procurar que las sesiones plenarias se destinen no solamente a la rendición de cuentas sino a generar el diálogo que ha sido habitual en la Mesa.
- Uniformar los procedimientos y formatos para la formulación de planes de trabajo, de reporte de avances y de rendición de cuentas, para permitir que la ciudadanía tenga a su disposición información que le permita conocer con detalle las acciones emprendidas, su estado e inversión realizada y documentar las sesiones plenarias con este mismo fin.

### Sostenibilidad:

- Diseñar una estrategia, con el apoyo de la Secretaría Técnica, para resaltar el valor agregado de la Mesa y la pertinencia de que continúe su gestión con el objetivo de mirar al próximo cambio de administración.
- Debido a que tan solo quedan algunos meses para que se produzca el cambio de administración, se hace necesario dar un impulso adicional a los procesos en marcha y a las iniciativas que apenas se están gestando que incluya, entre otras acciones, su inclusión en los planes operacionales de las instituciones públicas y su registro en el Banco de Proyectos de MIDEPLAN.

- Persistir en la integración de los gobiernos locales en la Mesa como actores claves en la definición de las políticas de desarrollo cantonal y con las cuales debe haber coherencia.
- Respalidar e impulsar las acciones que tiendan a la institucionalización de los clústeres y del mecanismo de triple hélice, como garantía de sostenibilidad de las acciones dirigidas a la reactivación económica, el desarrollo productivo y la creación de empleo.

### Fortalecimiento de capacidades:

- Continuar con la formación de los actores locales en formulación de proyectos para asegurar la calidad de las propuestas.
- Instalar capacidades técnicas en la Mesa para realizar mediciones de impacto de los proyectos ejecutados.
- Fortalecer las capacidades de quienes integran la Mesa para diseñar acciones pertinentes para combatir las violencias presentes en la región e integrar con mayor rigor el enfoque de género y de juventudes.
- Continuar promoviendo, con apoyo de la cooperación internacional y el acompañamiento del INAMU, proyectos y estrategias dirigidas a impulsar la autonomía económica de las mujeres.

## Inclusividad:

- Dar seguimiento en las sesiones plenarias a la problemática del desempleo con la participación de las organizaciones de trabajadores, con el fin de valorar otras acciones inmediatas y reforzar las que se encuentran en marcha.
- Crear una instancia dentro de la Mesa que aglutine a las organizaciones sindicales de la región, que permita dialogar alrededor de sus prioridades y canalizar sus propuestas a la plenaria o al eje de empleabilidad.
- Incentivar la participación de organizaciones de la sociedad civil que representan a micro y pequeñas empresas proponiendo agendas que les resulten pertinentes, como resultado de espacios de diálogo sostenidos previamente con estas.



# 15.

## Anexos

## Cuestionario de entrevista:

Nombre de la persona entrevistada:			
Hora y fecha		Cargo	Institución u organización
Temas		Preguntas y respuestas	
<b>Situación inicial</b> - Origen de la Mesa Caribe - Problema al que responde		<b>Pregunta No. 1:</b> ¿Desde cuándo participa en la Mesa Caribe? <b>Respuesta:</b>	
		<b>Pregunta No. 2:</b> ¿En cuál o cuáles órganos de la Mesa Caribe participa? <b>Respuesta:</b>	
<b>Proceso de intervención</b> - Funcionamiento de los órganos de la Mesa Caribe - Se responde de acuerdo con el órgano en el que se desempeña. - Impacto COVID-19		<b>Pregunta No. 3:</b> ¿Cómo se ingresa y cuáles instituciones integran la Mesa Caribe/Eje/Clúster? <b>Respuesta:</b>	
		<b>Pregunta No. 4:</b> ¿Cómo funciona y cómo organiza su trabajo la plenaria de la Mesa Caribe/ Eje/Clúster? <i>(Existencia de planes de trabajo y de mecanismos de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas; presentación de proyectos, análisis y aprobación; órganos de apoyo).</i> <b>Respuesta:</b>	
		<b>Pregunta No. 5:</b> Comente sobre la participación de la institución u organización a la que representa: ¿cómo ha contribuido al logro de los objetivos de la Mesa Caribe? <b>Respuesta:</b>	

	<p><b>Pregunta No. 6:</b> Sobre la Secretaría Técnica, ¿cuál es el papel que ha desempeñado esta secretaría?  <b>Respuesta:</b></p> <p><b>Pregunta No. 7:</b> ¿Cómo impactó la COVID-19 a la dinámica de trabajo que se venía desarrollando?  <b>Respuesta:</b></p>
<p><b>Situación final</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados</li> <li>- Factores influyentes</li> <li>- Hitos</li> </ul>	<p><b>Pregunta No. 8:</b> Compare la situación inicial con la situación actual: ¿Observa diferencias? ¿Cuáles?  <b>Respuesta:</b></p>
	<p><b>Pregunta No.9:</b> ¿Cuáles han sido los principales resultados de la Mesa Caribe?  <b>Respuesta:</b></p>
	<p><b>Pregunta No. 10:</b> ¿Cuáles características de la Mesa Caribe considera que la diferencian de otros mecanismos similares de articulación intersectorial que se han creado en el país?  <b>Respuesta:</b></p>
	<p><b>Pregunta No. 11:</b> ¿Cuáles fueron los factores influyentes que afectaron positiva o negativamente la experiencia?  <b>Respuesta:</b></p>
	<p><b>Pregunta No. 12:</b> ¿De qué manera se ha transversalizado el enfoque de género?  <b>Respuesta:</b></p>



<p><b>Replicabilidad y sostenibilidad</b></p>	<p><b>Pregunta No. 13:</b> ¿Cuáles son las posibilidades actuales de que la Mesa Caribe sea sostenible? ¿Qué se requeriría para garantizar su sostenibilidad?</p> <p><b>Respuesta:</b></p>
<p><b>Lecciones aprendidas</b></p>	<p><b>Pregunta No. 14:</b> Si se replicara una experiencia similar a la Mesa Caribe, ¿qué recomendaría que se hiciera igual y qué haría diferente o mejoraría? ¿Por qué?</p> <p><b>Respuesta:</b></p>

# 16.

## Referencias



Acosta, A. (2005). Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica. Oficina Regional de la FAO para América Latina y El Caribe. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/ah474s/ah474s.pdf>

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. Comisión de Gobierno y Administración (2021, julio). Proyecto de Ley: Ley de fortalecimiento de la competitividad territorial para promover la atracción de inversiones fuera de la Gran Área Metropolitana (GAM). Recuperado de: [http://biblioteca.asamblea.go.cr/Centro\\_de\\_informacion/Consultas\\_SIL/SitePages/ConsultaProyectos.aspx](http://biblioteca.asamblea.go.cr/Centro_de_informacion/Consultas_SIL/SitePages/ConsultaProyectos.aspx)

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. Comisión Especial 20935 (...). Proyecto de Ley: Desarrollo Regional de Costa Rica,. Recuperado de: [http://www.asamblea.go.cr/Centro\\_de\\_informacion/Consultas\\_SIL/SitePages/ConsultaProyectos.aspx](http://www.asamblea.go.cr/Centro_de_informacion/Consultas_SIL/SitePages/ConsultaProyectos.aspx)

Becerra Rodríguez, Fredy (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 18(32), 27-45. ISSN: 0121-5051. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81803203>

Chang Castillo, H. G. (2020). El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa. Revista Nacional De Administración, 1(1), 85-94. <https://doi.org/10.22458/rna.v1i1.286>

Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo e Instituto Tecnológico de Costa Rica. Guía de Inversión 2017. Cómo hacer negocios en Limón. Recuperado de: [https://www.tec.ac.cr/sites/default/files/media/doc/guia\\_de\\_inversion\\_caribe\\_2017.pdf](https://www.tec.ac.cr/sites/default/files/media/doc/guia_de_inversion_caribe_2017.pdf)

Despacho de la Segunda Vicepresidencia de la República (2021). *Informe de cumplimiento de la Directriz Presidencial 107-P Sobre ejecución de las acciones prioritarias para la reactivación económica y social de la Región Caribe*. Documento de archivo.

Despacho de la Segunda Vicepresidencia (2019). *Informe de Cumplimiento PAO 2019*. Documento de Archivo.

Despacho de la Segunda Vicepresidencia (2020). *Informe de Cumplimiento PAO 2020: Rendición de cuentas*. Documento de Archivo.

Despacho de la Segunda Vicepresidencia (2020). *Informe Mesa Caribe 2019-2020*. Documento de Archivo.

Despacho de la Segunda Vicepresidencia (2020). Mensajes clave Mesa Caribe aniversario 2020. Documento de Archivo.

Esencial Costa Rica. (s.f.) Región Caribe. Perfil descriptivo (Anexo 9). Documento de Archivo.

Fernández, R. (9 de agosto de 2021). Esperanzas para las comunidades fuera de la GAM. Delfino. Recuperado de: [Esperanzas para las comunidades fuera de la GAM - Delfino.cr](https://www.delfino.cr/expectativas-comunidades-fuera-gam)

Fondo de Población de las Naciones Unidas. (s.f.) Trabajo en la zona caribe para la prevención de la violencia de género, el embarazo en la adolescencia y el empoderamiento de la juventud. Documento de archivo.

Fundación Costa Rica Estados Unidos de América para la Cooperación. (2021, 24 de agosto). Proyecto “Redescubre los Sabores del Caribe”. Documento de archivo.

Internacional del Trabajo. (s/f). Informe parcial. Plan de Acción para la Reactivación y el Desarrollo Sostenible con Trabajo Decente para el Sector en el Caribe de Costa Rica, por medio de una metodología de la Mesa Ejecutiva (ME). Documento de Archivo.

Gobierno del Bicentenario, Fondo Conjunto para las ODS y Naciones Unidas Costa Rica. (2021). *Fondos no reembolsables de capital semilla para iniciativas socioproductivas lideradas por mujeres en condición de vulnerabilidad socioeconómica en el cantón de Limón, con perspectiva ambiental y de género interseccional*. [Infografía]. Recuperado de: (10) [Marvin Rodríguez Cordero - Publicaciones | Facebook](https://www.facebook.com/marvinrodriguez)

Gobierno del Bicentenario, Fondo Conjunto para los ODS y Naciones Unidas Costa Rica. (s.f.). “No Dejar a Nadie atrás”. [Infografía]. Recuperado de: <https://www.cr.undp.org/content/costarica/es/home/library/resumen-programa-conjunto.html>

Gobierno del Bicentenario (2019). Informe: *Planificación de Plan de Respuesta inmediata Mesa Caribe. Eje de Seguridad Humana / Eje de Empleabilidad, Innovación y Seguridad Social: Plan de Respuesta inmediata para Limón*. Documento de Archivo. Viceministerio Área Social del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Gobierno del Bicentenario y Mesa Caribe por el diálogo, el desarrollo económico y la inclusión social de la provincia de Limón (2019). *Mesa Caribe: por el Diálogo, el progreso económico y la inclusión social de la provincia de Limón. Eje de Empleabilidad, Innovación y Seguridad Social: Plan de Acción*. Documento de Archivo. Viceministerio Área Social del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Gobierno del Bicentenario y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2019). Propuesta de implementación de Diálogo Social Tripartito sobre el empleo en el sector privado de Limón. Documento de Archivo. Viceministerio Área Social del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Gobierno de la República (2020). Carta de Entendimiento entre instituciones de Gobierno, la Academia e instituciones privadas en apoyo a las gestiones emprendidas por la Zona Económica Caribe, 14 de febrero de 2020. Documento de Archivo.

Gobierno de la República (2017). Pacto por el desarrollo productivo y competitivo de la Región Huetar Norte. (Anexo 11). Recuperado de: [https://www.tec.ac.cr/sites/default/files/media/doc/pacto\\_por\\_el\\_desarrollo\\_productivo\\_y\\_competitivo\\_de\\_la\\_region\\_huetar\\_car.pdf](https://www.tec.ac.cr/sites/default/files/media/doc/pacto_por_el_desarrollo_productivo_y_competitivo_de_la_region_huetar_car.pdf)

Gobierno de la República (2018). Pacto por el desarrollo productivo y competitivo de la Región Huetar Caribe (Anexo 3). Documento de Archivo

Instituto Costarricense de Turismo (2020). Resumen movimientos migratorios. Documento de Archivo.

Instituto Nacional de las Mujeres y Mesa Caribe (2021). *Hoja de ruta para la implementación de las líneas de acción identificadas en el estudio de caso: Asociación de Mujeres Pescadoras y Procesadoras de Barra del Colorado (AMPPBC)*. Documento de archivo.

Instituto Tecnológico de Costa Rica (s.f.). *Informe Estrategia de desarrollo productivo territorial mediante el impulso de los clústeres para acelerar la generación de empleo y la reactivación económica (Clúster de Logística)*. Documento de Archivo.

Instituto Tecnológico de Costa Rica (2017). *Informe Foro Iniciativas de Desarrollo para Limón: Zona económica especial Caribe*. (Anexo 2). Documento de Archivo. Recuperado de: [https://www.tec.ac.cr/sites/default/files/media/doc/zee.memoria.iniciativas\\_de\\_desarrollo\\_para\\_limon.pdf](https://www.tec.ac.cr/sites/default/files/media/doc/zee.memoria.iniciativas_de_desarrollo_para_limon.pdf)

Instituto Tecnológico de Costa Rica. Vicerrectoría de Investigación y Extensión (2021, setiembre). *Informe de avance. Estrategia de desarrollo productivo territorial mediante el impulso de los clústeres para acelerar la generación de empleo y la reactivación económica (Clúster de Logística)*. Documento de archivo.

Instituto Tecnológico de Costa Rica (2020). Zona Económica Especial Huetar Caribe: Estrategia de desarrollo Económico de la Región Huetar Caribe. (Anexo 14). Recuperado de: [https://www.tec.ac.cr/sites/default/files/media/doc/resumen\\_de\\_la\\_estrategia\\_zec.pdf](https://www.tec.ac.cr/sites/default/files/media/doc/resumen_de_la_estrategia_zec.pdf)

Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (2020). Plan de articulación de los espacios públicos, culturales y naturales, vinculándolos al desarrollo urbano y turístico como impulsor de la economía local en la Provincia de Limón. Documento de Archivo. Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica

Jara, O. (s/f). Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias. Recuperado de: <https://www.kaidara.org/recursos/orientaciones-teorico-practicas-para-la-sistematizacion-de-experiencias/>

Martínez J. (2017). METAPLAN: Método de moderación grupal. GOC - *Health Consulting*. Recuperado de: <https://www.gocnetworking.com/metaplan-metodo-de-moderacion-grupal-2/>

Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Desarrollo Humano e Inclusión Social, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y Presidencia de la República (2019, 25 de febrero). Decreto No. 41568. *Creación de la Mesa caribe: Por el diálogo, el desarrollo económico y la inclusión social de la provincia de Limón*. Alcance No.43 a la Gaceta No.39. Recuperado de: [https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2019/02/25/ALCA43\\_25\\_02\\_2019.pdf](https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2019/02/25/ALCA43_25_02_2019.pdf)

Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Desarrollo Humano e Inclusión Social, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y Presidencia de la República. (2019, 25 de febrero). Decreto Ejecutivo N° 43.241 reforma al Decreto No. 41568, publicado en la edición 223 de la Gaceta. *Creación de la Mesa caribe: Por el diálogo, el desarrollo económico y la inclusión social de la provincia de Limón*. Recuperado de <https://vlex.co.cr/vid/presidente-republica-ministra-trabajo-878313428>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2017). Ficha de Índice de Desarrollo Social Región Huetar Caribe. Recuperado de: [https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/0gbUIDFeRNypaJ4oSe\\_JTg](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/0gbUIDFeRNypaJ4oSe_JTg)

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (s/f). Orientaciones metodológicas para la implementación y seguimiento de los programas y proyectos priorizados en la Mesa Caribe. Mesa Caribe: por el diálogo, el desarrollo económico y la inclusión social de la provincia de Limón. Recuperado de: <https://www.mideplan.go.cr/node/1842>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2019). Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública del Bicentenario 2019 -2022. Recuperado de: [https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/ka113rCgRbC\\_BylVRHGgrA](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/ka113rCgRbC_BylVRHGgrA)

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (marzo, 2021). Estrategia económica de Costa Rica al 2050 hará crecer potencialidades territoriales. Recuperado de: <https://www.mideplan.go.cr/estrategia-economica-de-costa-rica-al-2050-hara-crecer-potencialidades-territoriales>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (octubre, 2021). MIDEPLAN celebra aprobación de Ley de Desarrollo Regional. Recuperado de: <https://www.mideplan.go.cr/mideplan-celebra-aprobacion-de-ley-de-desarrollo-regional>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (s/f). Programa Nacional de Clústeres. Recuperado de: <https://www.mtss.go.cr/pnc.html>

Mora, G. (2021, octubre). Universidad EARTH. *Informe de avance Clúster de Agroindustria Caribe*. Documento de Archivo.

Naciones Unidas Costa Rica (2021) *La ONU en Limón*. [Infografía]. Recuperado de: <https://www.facebook.com/1618795145021185/posts/2937279319839421/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (s/f). *Estudio de consultoría. Identificación de empresas del sector agroindustrial y gastronómico para el diseño de la estrategia gastronómica de la Mesa Caribe en la provincia de Limón, Costa Rica*. Documento de Archivo

Organización Internacional del Trabajo (2021). *Las Mesas Ejecutivas para la productividad y el trabajo decente: enfoque y metodología*. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_790014.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_790014.pdf)

Presidencia de la República (2021, 19 de abril). Directriz No. 107-P. *Sobre ejecución de las acciones prioritarias para la reactivación económica y social de la Región Caribe*. La Gaceta No.95. Recuperado de: [https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2021/05/19/COMP\\_19\\_05\\_2021.pdf](https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2021/05/19/COMP_19_05_2021.pdf)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2020). *Atlas de desarrollo humano cantonal 2020*. Recuperado de: <https://www.cr.undp.org/content/costarica/es/home/atlas-de-desarrollo-humano-cantonal.html>

Santos, M. y Solano, A. (s/f). Diagnóstico Sectorial. Región Huetar Caribe. Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo.

Universidad EARTH (2020). Clúster de Agroindustria de la Región Huetar Caribe-julio 2020. Documento de Archivo.

Universidad EARTH (2021). Estrategia de desarrollo productivo territorial mediante el impulso de los clústeres para acelerar la generación de empleo y la reactivación económica: Producto #2: Versión final Plan Quinquenal 2021-2026. Documento de Archivo.

Universidad EARTH (s.f.). Informe de avance EARTH-fortalecimiento ZEC (Anexo 7). Documento de Archivo.

Universidad EARTH (octubre 2021). Informe de avance Clúster Agroindustria Caribe. Documento de archivo.

## Comunicaciones personales

Agencia de Desarrollo del Caribe (2021). ¿Qué es ADECA? [Presentación de Power Point].

Asociación Clúster de Logística del Caribe (2021). [Presentación de Power Point].

Álvarez, N. (2019). Propuesta de implementación de Diálogo Social Tripartito sobre el empleo en el sector privado para Limón. Elementos para la discusión de metodología de trabajo. [Presentación de Power Point].

Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo. Invest in Costa Rica (2021). Informe Socialización de la Hoja de Ruta. Región Caribe. [Presentación de Power Point].

Despacho de la Segunda Vicepresidencia (2019). Consejo de Gobierno del 31 de agosto de 2019. [Presentación de Power Point].

Despacho de la Segunda Vicepresidencia (2020). Rendición de cuentas al Consejo de Gobierno del 31 de agosto 2020. [Presentación de Power Point].

Eje Empleabilidad de la Mesa Caribe (2020). [Presentación de Power Point].



Eje Infraestructura Mesa Caribe. Logros y desafíos Mesa Caribe 19-20: Logros institucionales del año 2019 de los proyectos de la Mesa Caribe. (2019). [Presentación de Power Point]

Hernández, M. (2021). Informe de consultoría. Informe de valoración de impactos de la Mesa Caribe en el sector de los trabajadores desempleados y en las organizaciones sindicales de Limón, contrastado con las propuestas sindicales y sus avances y posible incidencia.

Instituto Costarricense de Turismo (2020). Hoja de Ruta. [Presentación de Power Point].

Instituto Nacional de Aprendizaje (2021). Centros de Desarrollo Empresarial. [Presentación Power Point].

Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica. (s.f.). Presentación Se aprueban primeros proyectos del Fondo de Desarrollo Regional. [Presentación de Power Point].

Mesa Caribe-Seguridad Humana (2020). Eje Seguridad Humana: Rendición de cuentas 2020. [Presentación de Power Point].

Ministerio de Cultura y Juventud (s/f). Estrategia Costa Rica Creativa y Cultural 2020-2030. [Presentación de Power Point].

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2020). Costa Rica planifica al 2050. Estrategia económica territorial para una economía inclusiva y descarbonizada 2020-2050. Costa Rica. Recuperado de: Alfresco ». Presentación EET 10 de marzo.pdf (mideplan.go.cr)

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2020). Mesa Caribe: Agosto 2019 a diciembre 2020. [Presentación de Power Point].

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (s.f.). Programa Nacional de Clústeres. Para una transformación productiva con enfoque territorial. [Presentación de Power Point].

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2021). Programa Nacional de Empleo. Sistema Global de Reportes. Documento de archivo.

Monge, M. (2020). Principales avances en proyectos de Mesa Caribe. [Presentación de Power Point]

Monge, M. (2020). Avances Eje Productivo 2019. [Presentación de Power Point]

Ministerio de Cultura y Juventud (2020). Costa Rica creativa y cultural: Estrategia Costa Rica Creativa y Cultural 2020-2030. [Presentación de Power Point]

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2020). Mesa Caribe: Agosto 2019 a diciembre 2020. [Presentación de Power Point]

Rodríguez, M. (2021). Despacho de la Segunda Vicepresidencia. Rendición de cuentas 2021 (Setiembre 2020-Agosto 2021) [Presentación de Power Point].

Soto, D. (s.f.). Segunda Sesión Mesa Caribe Rendición de cuentas y priorización de proyectos. [Presentación de Power Point]

Zona Económica Especial Huetar Caribe. Presentación de resultados y avances (Anexo 8). (2019). [Presentación de Power Point]

## Entrevistas

Acon, R. 2021. Presidente, Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Limón.

Aguilar, L. 2021 (29 de octubre). Presidente Ejecutivo del Instituto de Desarrollo Rural.

Álvarez, N. 2021. Viceministra, Área Social Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Coordinadora, Eje Empleabilidad, innovación y Seguridad Social.

Araya, M. 2021. Vicealcaldesa, Municipalidad de Siquirres.

Barquero, Y. 2021. Gerente de Liderazgo, Promoción de Inversiones y Desarrollo de Capacidades fuera de la Gran Área Metropolitana, Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo.

Barquero, Y. (2021 (1 de noviembre). Gerente de Liderazgo, Promoción de Inversiones y Desarrollo de Capacidades fuera de la Gran Área Metropolitana, Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo.

Bermúdez, J. 2021. Ministro Ministerio de Desarrollo Humano e Inclusión Social. Presidente Ejecutivo, Instituto Mixto de Ayuda Social. Coordinador, Eje Seguridad Humana.

Bermúdez, J.L. 2021 (29 de octubre). Ministro de Desarrollo Humano y Presidente Ejecutivo del Instituto Mixto de Ayuda Social.

Camareno, S. 2021. Asesora Territorial, Oficina Territorial de Talamanca, Instituto de Desarrollo Rural.

Cedeño, H. 2021 (1 de noviembre). Ejecutivo de Promoción de Inversiones fuera de la Gran Área Metropolitana, Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo.

Centeno, A. 2021. Presidenta Ejecutiva, Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica.

Céspedes, J. 2021. Director Regional de la Dirección Huetar Caribe, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

Céspedes, W. 2021. Alcalde, Municipalidad de Matina.

Escalante, S. 2021. Directora, Relaciones Externas y Protocolo, Universidad EARTH.

Esna, T. 2021. Vicepresidente, Junta Directiva del Instituto Nacional de Aprendizaje. Representante del Sector Sindical, Confederación Rerum Novarum.

Fallas, F. 2021. Asesor, Rector Instituto Tecnológico de Costa Rica. Secretario Técnico, Asociación Clúster de Logística del Caribe.

Gallet, L. 2021. Secretaría, Junta Directiva Plataforma Turismo Caribe.

Gordon, R. 2021. Presidente, Federación de Cámaras del Caribe. Coordinador, Clúster de Turismo.

Hernández, M. 2021. Secretario General, Federación Nacional de Trabajadores de la Agroindustria, Gastronomía, Hotelería y Afines.

Irola, O. 2021. Director Ejecutivo, Asociación Agencia para el Desarrollo de la Región Caribe.

Jiménez, R. 2021. Presidenta, Asociación de Desarrollo del Caribe.

Lara, S. 2021 (28 de octubre). Ministra del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

León, Y. 2021. Diputada, Asamblea Legislativa. Presidenta Comisión Caribe.

López, A. 2021. Gerente General, Instituto Costarricense de Turismo.

Marchena, Y. 2021. Analista de Proyectos, Región Huetar Atlántica, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

McLean, M. 2021. Alcalde, Municipalidad de Siquirres.

Molina, C. 2021. Viceministro, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Coordinador, Eje Infraestructura, Movilidad, Transporte y Ordenamiento.

Monge, M. 2021. Viceministro, Ministerio de Agricultura y Ganadería. Coordinador, Eje Desarrollo Productivo.

Mora, G. 2021. Coordinador Técnico, Clúster de Agroindustria y Agroalimentario, Zona Económica Caribe, Universidad EARTH.

Ramírez, A. 2021. Especialista Principal en Desarrollo Empresarial y Formación Profesional, Equipo de Trabajo Decente para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana, Organización Internacional del Trabajo.

Rodríguez, C. 2021 (29 de octubre). Oficial de Proyectos en Capital Humano e Innovación.

Rodríguez, M.A. 2021. Secretario General, Sindicato de Trabajadores Petroleros Químicos y Afines.

Rodríguez, M. 2021. Segundo Vicepresidente, República de Costa Rica.

Rodríguez, M. 2021 (5 de noviembre). Segundo Vicepresidente de la República de Costa Rica.

Romero, A. 2021 (3 de noviembre). Presidente Ejecutivo del Instituto Nacional de Aprendizaje.

Saborío, S. 2021. Presidente Honorario y Fundador Asociación de Desarrollo del Caribe.

Salas, B. 2021 (29 de octubre). Oficina de Innovación Social. Fundación Costa Rica Estados Unidos de América para la Cooperación.

Solera, G. 2021 (25 de octubre). Consultora de la Organización Internacional del Trabajo.

Turcios, G. 2021. Consultora, Organización Internacional del Trabajo para Clúster de Turismo de la Zona Económica Caribe.

Turcios, G. 2021 (1 de noviembre). Asesora Territorial del Programa Conjunto en Limón. Consultora de la Organización Internacional del Trabajo.

Valverde, O. 2021. Especialista Actividades con los Trabajadores, Equipo de Trabajo Decente y Oficina para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana, Organización Internacional del Trabajo.



SISTEMATIZACIÓN DEL TRABAJO  
REALIZADO POR LA MESA CARIBE  
A CASI TRES AÑOS DE SU CREACIÓN

