

Una experiencia para reflexionar sobre desarrollo regional en Costa Rica

*Bernal Martínez Gutiérrez*¹
*Rony Rodríguez Barquero*²
*Alfredo Aguilar Calderón*³

Palabras clave:

Zona económica especial, Desarrollo Regional, Agencia para el desarrollo, Región Huetar Norte, Costa Rica.

Resumen

Este artículo a grandes rasgos lo que ha significado para los actores este proyecto de extensión, en el cual la Universidad ha desempeñado un papel activo en la elaboración de una visión de desarrollo en el marco de una estrategia regional denominada “Zona Económica Especial”. La Estrategia representa el esfuerzo de una región de construir una visión de desarrollo orientada a estimular la inversión y generar empleo de calidad. Para ello se plantean tres elementos básicos: el primero, impulsar polos de desarrollo en la zona a partir de considerar a la Región como un corredor que articula el Pacífico con el Caribe y la frontera

norte con la frontera sur, a través de la región Huetar Norte; segundo, sustentar esos polos de desarrollo sobre cuatro pilares: la infraestructura, la producción, la educación y el financiamiento; tercero, hacer una apuesta productiva sustentada en la industria del agro, el turismo y las tecnologías de información y comunicación.

Los avances logrados en el proceso son resultado de la capacidad de incidencia que se ha conseguido en la esfera gubernamental y en el espacio político de la Asamblea Legislativa, lo cual se expresa en diez proyectos estratégicos en curso, en que el proceso ha sido declarado de utilidad pública y en que el planteamiento de Zona Económica Especial esté presente en la política pública de esta administración al ser incorporado en forma total en el Plan Regional de Desarrollo.

Las nuevas etapas del proceso serán las labores de incidencia en el sector

1 M.A.E. Correo electrónico: bernalm@costarricense.cr
2 M.A.E. Correo electrónico: romaro@costarricense.cr
3 M.G.A. Correo electrónico: zee@costarricense.cr

productor de bienes y servicios y en las Municipalidades de la región, con respecto a los estímulos a la inversión productiva y a la generación de empleo de calidad y en forma sostenida.

Introducción

Este documento explica por qué siendo determinante la planificación estratégica como esquema ordenado para plantearse un proceso de desarrollo regional compuesto por planes, programas y proyectos, se partió de un abordaje que privilegió la definición de una estrategia y un conjunto de logros rápidos, como el punto de partida en el proceso de la Región Huetar Norte.

Para ello el trabajo presenta un primer apartado en el que se sintetiza la problemática a partir de un enfoque que va de lo general a lo particular y termina con el desafío que plantea el agotamiento del modelo de desarrollo que marcó la vida productiva de la zona durante sus momentos más gloriosos.

El siguiente capítulo reseña los elementos básicos de la propuesta a partir de cuál es el fin que se persigue, cuáles son los objetivos y, principalmente, el planteamiento estratégico y sus directrices principales. Este capítulo se complementa con el que muestra la forma operativa como ha sido la organización y, sobre todo, las formas de relación política a lo interno y externo de la región, así como algunos de los resultados más importantes, para terminar, a manera de conclusión, con un señalamiento de las cuatro principales lecciones aprendidas en el corto pero intenso camino recorrido por el proceso.

Problemática

La Costa Rica de los últimos veinte años se ha caracterizado por una búsqueda de definiciones que le permitan aprovechar de la mejor manera

posible los cambios del entorno mundial, en un marco de reemplazo de paradigmas de orden socioeconómico, que hacen transitar al país de un modelo de sustitución de importaciones asociado a una fuerte participación del Estado, a otro de promoción de las exportaciones en el cual se privilegia la liberalización de las fuerzas del mercado. En este período también se ha experimentado crisis, estancamiento y cierta estabilidad pero, en general, un incremento en los niveles de pobreza y en las asimetrías entre las regiones periféricas con respecto a la región central del país. El Valle Central concentra la inversión para el desarrollo, con los consecuentes efectos positivos y negativos que esto conlleva, en un país que abandonó la planificación y la emisión de políticas que permitieran estimular las zonas circundantes a la Gran Área Metropolitana.

De lo anterior se desprende que han pasado casi dos décadas en que los administradores del Estado han dejado de leer la realidad del país en sus diferentes estamentos regionales y no se dispone de propuestas para dinamizar en algún sentido estas regiones. La carencia de políticas para el desarrollo regional se manifiesta, en el caso particular de la Región Huetar Norte, en un vacío de opciones ante el agotamiento del modelo de desarrollo, lo cual tiene sus expresiones más sentidas en la falta de oportunidades que permitan vislumbrar nuevos sectores sociales emergentes, limitada diversificación de la estructura productiva, débiles incrementos industriales, un sector de servicios que crece lentamente y, en general, una desesperanza por la falta de empleo de calidad, que trae como consecuencia la emigración de los jóvenes y los nuevos profesionales, principalmente hacia el Valle Central, por lo que se descapitaliza la Región Huetar Norte desde el punto de vista del talento humano.

En este contexto, lo que la lógica señalaba era avanzar en un proceso de planificación estratégica que permitiera demarcar un desarrollo holístico de la región, expresado en un conjunto armonioso de planes, programas y proyectos. Sin embargo, antes de hacerlo pesaron en la reflexión dos razones que son las que, al fin de cuentas, incidieron para que se iniciara con la formulación de la estrategia de Zona Económica Especial. La primera es la nutrida cantidad de diagnósticos, políticas y proyectos sectoriales existentes en la región, que contemplan un número notable de actuaciones en este sentido; por otro, la experiencia disponible, que alerta sobre los escasos resultados positivos que se han logrado en este campo, con su consecuente falta de credibilidad en estos procesos por parte de diferentes actores locales. Además, ciertos procesos desarrollados en la región se han presentado con un carácter preferentemente agrario, dando una limitada cabida a planteamientos de otro orden, a partir de un reconocimiento de que el mundo rural actual es más que agrario, relegándose a un último plano que también comprende turismo, agroindustria, comercio, servicios, tecnologías de información y comunicación, industria, ambiente y otros.

El punto de partida esencial en el enfoque que se desarrolló a partir de la Estrategia Zona Económica Especial es que había que incidir en el viraje del modelo de desarrollo imperante en la región; esto pasaba por reconocer que se trata de un objetivo muy difícil de alcanzar y que la clave del éxito, que a la vez se constituye en uno de los mayores desafíos, es impregnar a la estrategia de una visión de proceso, promoviendo un nuevo enfoque de trabajo, en lugar de planes y acciones, que han sido la tónica en la región, donde se pierden los esfuerzos en fines específicos con resultados muy pobres y

sin una visión clara de hacia dónde se quiere llegar y, asimismo, con resultados muy escasos.

Elementos básicos de la estrategia

La estrategia se caracteriza por una serie de rasgos clave y una serie de elementos fundamentales, como son el principio general que la justifica, el objetivo final para el que se formula, las directrices estratégicas y los recursos disponibles para desarrollarla. Entre los rasgos clave se pueden citar los siguientes:

- **Vocación de largo plazo.** El cambio estructural del modelo de desarrollo imperante en la región señala un proceso que debe ser pensado a largo plazo, orientado a responder a factores profundos de lenta modificación. La estrategia no está formulada como un “plan de choque” de efectos inmediatos, sino que debe incidir en el curso de los acontecimientos de los próximos cinco, diez y quince años.
- **Integral.** Si bien el elemento fundamental es la generación de empleo de calidad, el empleo representa la punta de un amplio abanico de elementos integradores que se encuentran para su generación, tales como: contar con infraestructura idónea, una clara definición de la línea de producción de la región, educación, capacidades y financiamiento. Todos estos elementos tienen que integrarse para que se den las condiciones óptimas que permitan surgir los empleos de calidad.
- **Selectiva.** La estrategia dirigida al fin señalado debe apostar con claridad por prioridades concretas, de acuerdo con la realidad y las potencialidades de la región.
- **Participativa.** Es un espacio lo más amplio posible, con participación de

los diferentes actores sociales y económicos interesados en aportar, enriquecer y beneficiarse de los avances del proceso.

Elemento rector de la estrategia: La generación de empleo de calidad en forma sostenida

La justificación última de la Estrategia es la *generación de empleo*, principio general que, en este caso, se traduce en la voluntad de reforzar la infraestructura de la región expresada en carreteras de primer orden, la disponibilidad de Internet de calidad, telefonía móvil y fija, electricidad accesible y adecuada para el sector productivo, investigación y, en general, los requerimientos infraestructurales necesarios para que el sector productivo, expresado desde la microempresa hasta empresas de mayor nivel, pueda potenciar su capacidad e incrementar su competitividad.

Sin embargo, una apuesta en este sentido no solo pasa porque se aborden demandas de orden infraestructural; también es necesario sustentarla sobre una creciente base sólida de capacidades humanas, condiciones de salud y bienestar que estimulen el carácter emprendedor, la innovación y creatividad en la generación de nuevos productos y servicios que, en su conjunto, impulsen a la toma de más y mayores riesgos empresariales, promoviéndose de esta manera una diversificación del espectro productivo de la región.

El anterior enunciado invita a plantearse, por consiguiente, la pregunta: ¿Cuáles deben ser las apuestas productivas en la región? Si bien la respuesta no es fácil y se requieren más estudios empíricos que permitan orientar con certeza tales apuestas, la región ya cuenta con una trayectoria productiva que debe ampliarse y promover su mejora, a la

vez que deben potenciarse nuevas expresiones no agrarias en el mundo rural. En este sentido, la estrategia de ZEE señala que desde una óptica de potenciar lo existente y promover nuevas actividades, la región debería avanzar en tres apuestas: la industria de las actividades agropecuarias con ventaja competitiva, el turismo y las tecnologías de información y comunicación.

Objetivo para el que se formula la estrategia: estimular al sector productivo para la inversión, la innovación productiva y el incremento de la competitividad

Como sucede en la mayor parte de los procesos sociales, los problemas del desarrollo se caracterizan por su circularidad. Es decir, una zona con problemas de orden infraestructural redundante en un sector productivo poco competitivo que basa su acumulación en mano de obra barata y explotación extensiva de los recursos naturales. La debilidad del capital humano limita la innovación, lo cual disminuye la oportunidad de que surjan nuevas opciones productivas, lo que a su vez provoca migración por la falta de oportunidades. Elementos que, en su conjunto, no estimulan al Estado para la inversión pública, pues los costos son altos y los impactos bajos, de modo que se prefiere concentrar los recursos donde están los conglomerados productivos y humanos (y, por ende, el mayor número de votantes). De esta manera, continúa el círculo vicioso como un tornillo sin fin de acumulación de desventajas que deprimen cada vez más a las regiones periféricas.

Un segundo elemento vinculado al anterior es asumir la premisa, ampliamente constatada en la práctica, de que la generación de empleos adecuadamente remunerados es la mejor arma para combatir la pobreza. Ello

significa, para el caso de los impulsores de la Estrategia de Zona Económica Especial, que la generación de crecientes y adecuadas fuentes de empleo debe tener la más alta prioridad en materia social.

Dado que la generación de empleo es una responsabilidad del sector productor de bienes y servicios expresado en figuras individuales, asociativas, cooperativas o sociedades anónimas, es con ellos con quienes y para quienes debe trabajarse en función de que las condiciones del entorno sean las más favorables para romper el círculo de carencia de condiciones y avanzar, de esta manera, en superar los grandes letargos en que se sumen las regiones periféricas al Valle Central.

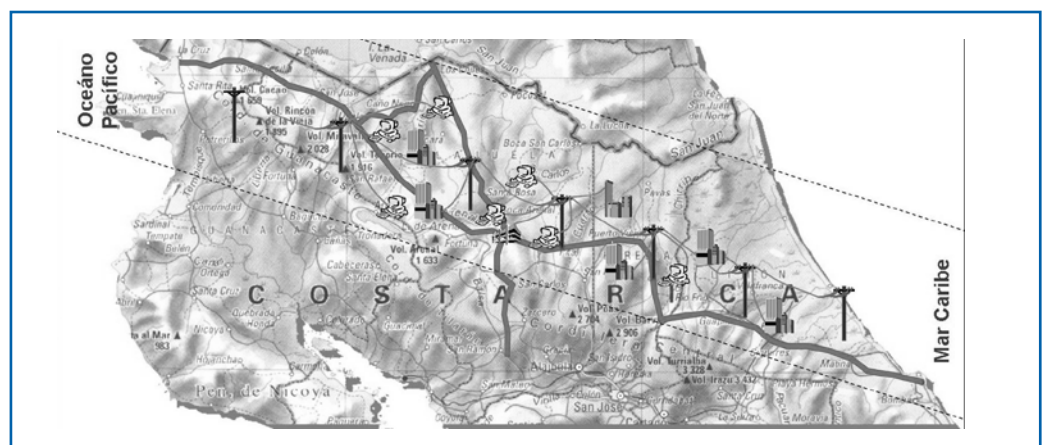
La Estrategia de Zona Económica Especial establece como prioridad en su planteamiento un esfuerzo concentrado en el impulso de las pequeñas y medianas empresas, como una apuesta válida para facilitar los encadenamientos empresariales, la transferencia tecnológica, estimular la innovación, ampliar el número de propietarios y acrecentar la democratización económica.

Planteamiento Estratégico de Zona Económica Especial

El planteamiento de la Estrategia de Zona Económica Especial parte del enunciado básico de que la región es un *corredor que permite articular el Pacífico con el Caribe y la frontera norte con la frontera sur a través de la región Huetar Norte* y, como corredor, dotarla de las condiciones para que se constituya en una nueva región de desarrollo del país.

Este enunciado se sustenta en tres ejes de intervención que se irán gestando a medida que se avance en las inversiones, tanto públicas como privadas. Ellos son:

- a. **Impulsar polos de desarrollo.** Esto significa dotar paulatinamente a ciudades clave de la región de condiciones infraestructurales, ordenamiento territorial, servicios y otras condiciones logísticas, además de ofertas de salud, educación y recreación que faciliten el desarrollo de los negocios y, a su vez, se convierten en puntos de atracción para equipos gerenciales y personal técnico de empresas que se gestan o establecen en la zona.



Corredor noratlántico (Industrial, tecnológico y turismo)

- b. **Cuatro pilares básicos.** La estrategia se sustenta sobre los avances de cuatro pilares básicos que deben desarrollarse simultánea y paulatinamente: la infraestructura, el desarrollo productivo, la generación de capacidades en las personas (por medio de la educación) y el financiamiento.
- c. **Tres líneas de producción de bienes y servicios.** La industria de las actividades agropecuarias con

ventaja competitiva, el turismo y las tecnologías de información y comunicación.

Los aspectos antes señalados implican una articulación de intereses públicos y privados adecuadamente conjugados para lograr con éxito el elemento rector de la estrategia: la generación de *empleo de calidad en forma sostenida*.

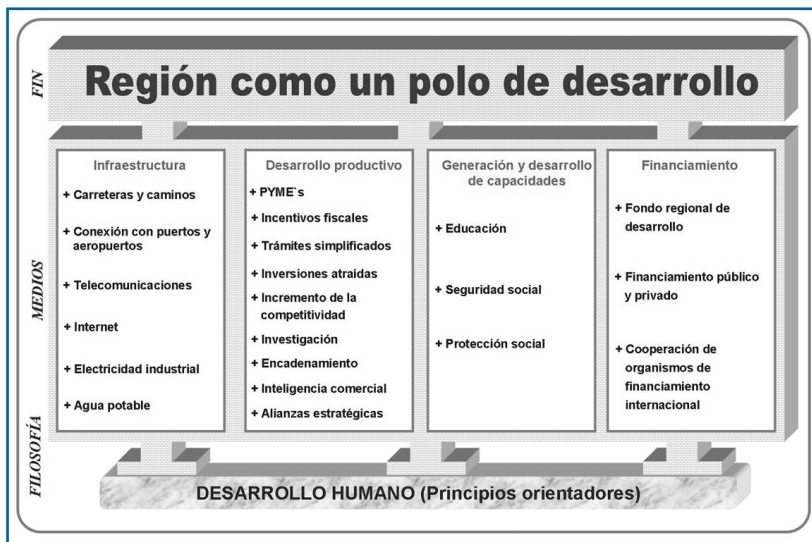
Las directrices estratégicas

Concentrar los recursos y esfuerzos en proyectos clave

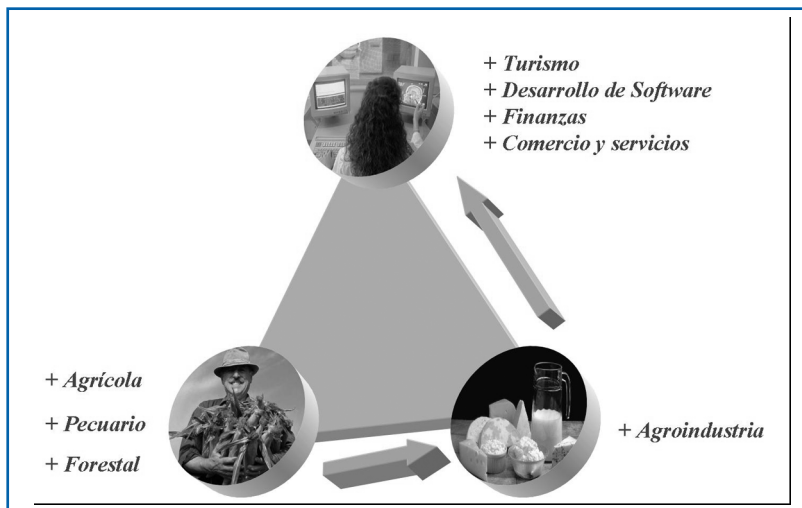
Las necesidades de una región como la Huetar Norte, que representa el 20% del territorio nacional, no tienen límite; es imposible lograr una solución definitiva a todos los problemas al mismo tiempo. La estrategia debe especializarse en la solución de aspectos críticos y en lugares específicos que, por su relevancia y posibilidades de éxito, resulten prioritarios. Desde este enfoque, se ha planteado al gobierno el primer paquete de diez proyectos estratégicos, sobre los cuales se ha concentrado la labor de incidencia en el Ejecutivo.

El abordaje de las acciones estratégicas es de orden temático y no político-administrativo.

El planteamiento estratégico se ubica geográficamente en la Región Huetar Norte, comprendida por los cantones de Upala, Guatuso, Los Chiles, San Carlos y Sarapiquí. En términos metodológicos, esta delimitación tiene la virtud de ubicar territorialmente la zona de impacto y la unidad socioeconómica, histórica y cultural que la caracteriza y le brinda identidad. Sin embargo, para alcanzar el fin y objetivo de esta estrategia las gestiones, acciones y proyectos sujetos de prioridad son de orden temático, tales como infraestructura, ordenamiento territorial, planificación de la atracción de inversiones, microempresa, turismo, producción, educación y otros que en la



Pilares de la estrategia Zee



Líneas de producción prioritarias en la Región

mayoría de los casos, cruzan transversalmente los cantones, sin que esto signifique una determinante de peso.

Una estrategia en una zona rural que trasciende el enfoque agrario

Las características socioeconómicas y territoriales de la Región Huetar Norte ponen en evidencia que el desarrollo de la estrategia se va a dar en un espacio dominado por rasgos de naturaleza rural; sin embargo, son espacios cuyos retos de futuro responden a múltiples dimensiones que superan el enfoque agrario con que se han abordado tradicionalmente los problemas. En tal sentido, la presencia de centros urbanos, las oportunidades que abren las tecnologías de información y comunicación, la presencia de universidades e instancias de educación técnica formal y no formal, entre otros factores, enriquecen la ruralidad y han abierto nuevas oportunidades para la complementariedad de los sectores productivos y el surgimiento de nuevas actividades en la industria, el turismo y los servicios financieros, de salud, educación, recreación y otros.

Desde este enfoque territorial, es conveniente potenciar dos directrices: la articulación de lo rural con lo urbano y un sistema de ciudades centrales en la región, como elementos fundamentales de lo que se han denominado en este planteamiento polos de desarrollo.

Reforzar un sistema de ciudades centrales

La dispersión es la característica más singular de la relación entre población y territorio en la Región Huetar Norte. La dispersión debe atenderse desde un enfoque orientado a consolidar núcleos poblacionales por la vía de más y mejores servicios, oportunidades laborales, educativas y de salud. De esta manera, se potencian las zonas y núcleos que reúnan un nivel mínimo de

condiciones de aglomeración y oportunidades abiertas de desarrollo para mejorar la calidad de vida de dichos lugares. En procura de incidir en potenciar estas dimensiones, se ha propuesto a los Municipios de la región la necesidad de formular planes reguladores cantonales y no solo del distrito central; de esta manera, las municipalidades podrán definir con claridad las zonas habitacionales, las zonas de desarrollo y las áreas de conservación, emitiendo un mensaje claro a todos los actores sociales y, fundamentalmente, al actor productivo. En caso de que la visión predominante en el ámbito municipal no valore su importancia estratégica, compete a la sociedad civil dimensionar esta potencialidad y aprovechar la oportunidad que ello representa para planificar su desarrollo y posicionarse como una ciudad central.

Impulsar nuevas actividades productivas a la vez que se potencian y revalorizan las tradicionales

La estrategia está orientada a combinar las necesidades de diversificación sectorial, a partir del reconocimiento de la importancia de las actividades tradicionales en el sustento de la mayor parte de la renta y del empleo. La oportunidad de empleo sostenido y de calidad depende del carácter complementario de nuevas opciones junto a las tradicionales, así como del surgimiento de otros sectores y actividades productivas o de servicios diferentes a las actividades acostumbradas. Sin embargo, la viabilidad del proceso descansa en la revalorización de las actividades tradicionales; es particularmente importante concebir el desarrollo como un proceso de cualificación de aquello que mejor se sabe hacer, así como considerar que la diversificación y la innovación deben comenzar

necesariamente en las actividades habituales.

Con sustento en los criterios señalados, en la Estrategia ZEE se ha puesto especial énfasis en la necesidad de priorizar los ejes productivos sobre los cuales se basará el crecimiento de la producción y la generación de nuevas fuentes de empleo, entre ellos: la industria agropecuaria con ventaja competitiva en la región, el turismo y, principalmente, el turismo rural, de aventura y naturaleza, y las tecnologías de información y comunicación, en principio orientadas a agregar valor e incrementar el nivel de competitividad de la agroindustria, el turismo y las actividades complementarias a la tradición de la zona.

El crecimiento de esta visión pasa porque los actores productivos se expresen organizadamente a partir de la visibilización e incidencia en la sociedad de sus instancias de representación local y regional. Este protagonismo será lo único que pueda asegurar una acción sostenida del proceso.

Difundir ampliamente la estrategia

Una de las claves del éxito es hacer un esfuerzo de difusión amplia de los fines pretendidos y los medios disponibles, entendiendo dicha difusión como informar en forma activa a los destinatarios potenciales de la estrategia, estimular el surgimiento de iniciativas privadas coherentes con las necesidades de cada espacio, y en especial con las de empleo, acompañar dichas iniciativas con la asesoría, asistencia técnica, orientación y los recursos que se tengan disponibles y, finalmente, cuidar los resultados de las iniciativas y divulgar las más relevantes, de cara a estimular el surgimiento de efectos demostrativos.

La Agencia para el Desarrollo de la Región Huetar Norte

La decisión de constituir la Agencia para el Desarrollo de la Región Huetar Norte no fue una tarea fácil, pues una parte importante de la discusión se centró en determinar si la puesta en marcha de la estrategia requiere una organización. Otro elemento que se sumó a la discusión fue la opción de no añadir una nueva entidad al nutrido entramado de organizaciones y redes de organizaciones, dedicadas desde diferentes perspectivas a asuntos que tienen que ver con el desarrollo regional. Incluso la propia opción de la estrategia tiene intrínseco el valor de la coordinación y la descentralización, que es contrario al primer elemento señalado de una organización más que se sumaría a la complejidad del proceso en la Región.

También surgieron argumentos de bastante peso que avalan la necesidad de respaldar la estrategia de ZEE con un nuevo órgano especializado en la gestión. Por un lado, la vocación de largo plazo de la estrategia, que justifica que pueda prolongarse, e incluso reforzarse con un planteamiento más ambicioso, tanto en términos financieros como conceptuales e institucionales, si su desarrollo tiene un cierto éxito. Segundo, la pertinencia de un enfoque regional articulador de una serie de potencialidades y carencias que trascienda los enfoques localistas y pueda establecer demandas de orden estratégico regional complementarios a los requerimientos locales y de corto plazo. Por otro lado, y más importante aún, debe considerarse que la estrategia de ZEE sólo tiene posibilidades de éxito si cuenta con una estructura que potencie su visibilidad y desempeñe un papel articulador entre Estado, Municipalidades y Sociedad Civil.

Elementos que caracterizan su origen y forma de operación

El surgimiento del planteamiento de Zona Económica Especial y su ente administrador, la Agencia para el Desarrollo de la Región Huetar Norte, responde al vacío dejado por el Estado con más de quince años de no tener análisis ni propuestas de orden regional. Los esfuerzos de lectura y acciones de orden regional no son nuevos en la zona; sin embargo, la diferencia de ésta con respecto a las iniciativas anteriores de la década de los ochenta y noventa es que surge por iniciativa de la Sociedad Civil, animada en su inicio por la Cámara de Comercio Industria y Turismo en setiembre del 2001, y actualmente es desarrollada con el apoyo de una gran cantidad de organizaciones e instituciones de la zona.

Se ha dado un conjunto de elementos (de puntos de partida) que marcan el proceso:

- La complejidad del proceso demanda la participación de muchos actores sociales de la región.
- El espacio requiere sumar, como principal razón para ganar espacios de credibilidad.
- Se busca el apoyo político más amplio posible como elemento para evitar la politización del proceso. El principal elemento de crecimiento es el juego de las alianzas.
- Se busca el respaldo de una universidad como soporte al enfoque estratégico.
- El éxito reside en las capacidades de personas concretas y su liderazgo, más que en estructuras y medios disponibles.

Participación

El involucramiento de diferentes representantes de instituciones y

organizaciones ha llevado a que la estrategia de ZEE sea un producto colectivo difícilmente asociable a personas o instituciones en particular, sin desconocer un fuerte apoyo del ITCR en la orientación del proceso. En su forma operativa, el proceso tiene tres instancias:

- a. Un cuerpo técnico ejecutivo formado por tres profesionales y una secretaria.
- b. Dos sesiones de trabajo por mes, con los representantes de las diferentes organizaciones, y abiertas a la participación de representantes de la sociedad civil.
- c. Un grupo de personas, de las diferentes organizaciones e instituciones involucradas, que son convocadas cuando sea conveniente para discutir y afinar la estrategia de trabajo y las propuestas.

En general, el espacio es participativo, abierto y ejecutivo.

La relación política

Este proceso de la Agencia para el Desarrollo tiene una fortaleza desde el comienzo: el hecho de que la zona tenga diputados de las cuatro fracciones legislativas más importantes y de que todos ellos estén apoyando decididamente lo que se está haciendo. En tal sentido, con el aval del presidente, los cuatro diputados y el obispo logran abrir bastantes puertas. Esto ha sido bien aprovechado y lo han logrado consolidar en lo siguiente:

- a. Se tiene una sesión de trabajo todos los meses con los cuatro diputados de la zona y otros diputados invitados de la provincia de Alajuela.
- b. Las actividades de la Agencia para el Desarrollo de la Región Huetar Norte fueron declaradas de “Utilidad Pública” por la Ley 8357.

- c. Se logró incidir en la política pública al lograr que todo el planteamiento estratégico y los proyectos prioritarios de Zona Económica Especial fueran incorporados en su totalidad en el Plan Regional de Desarrollo 2003-2006.
- d. Se negoció una primera cartera de diez proyectos estratégicos para la región, con el compromiso de los Ministros y Presidentes Ejecutivos respectivos.

Relación con el Gobierno Central

La organización se ha movido ágilmente en la difusión del planteamiento y en la negociación de proyectos a nivel de gobierno central, pues en un lapso de seis meses se logró reunir con el Presidente, la primera vicepresidenta, los ministros y presidentes ejecutivos y se ha posicionado la idea de que la Zona Norte tiene una propuesta orientada a la generación de empleo de calidad y en forma sostenida.

Los diez proyectos negociados son respuestas positivas en seis campos estratégicos para el desarrollo regional y la generación de empleo: infraestructura vial, telefonía celular e Internet, plan de ordenamiento turístico, programa de capacitación para PYMES, formular un plan regional de educación y una propuesta del INA en capacitación para el desarrollo con el soporte de sus nuevas instalaciones en la zona. En su conjunto todos estos compromisos superan los 70 millones de dólares para la Región.

Relación con los actores regionales para impulsar la estrategia

Lo más difícil de un proceso de esta magnitud es su puesta en marcha y consolidación; para ello se deben superar etapas marcadas por la desconfianza, celos, críticas, desinformación y falta de compromiso

con una visión de largo plazo. Una vez superado buena parte de lo anterior, el reto está en empezar a ganar espacios de credibilidad. El ámbito local es más difícil que el nacional; la experiencia muestra que buena parte del éxito se debe más a las capacidades y voluntades personales que a las estructuras o medios disponibles.

La mejor vía con la que se han solventado las dificultades de la puesta en marcha de la estrategia ha sido promover en cada institución o espacio implicado la vinculación con líderes o personas especialmente motivadas con los fines perseguidos. Este esfuerzo de ganar voluntades ha permitido avanzar en diferentes iniciativas en curso en el campo de la educación, el turismo, la industria, las PYMES, entre otras.

Margen de maniobra de la Agencia

El poder de la Agencia se sustenta en la fuerza de su planteamiento y en el grado de credibilidad logrado ante los actores de la sociedad civil, municipalidades y gobierno, de que la vía planteada es un medio correcto para lograr los fines y objetivos propuestos. En tal sentido, las herramientas para avanzar en las condiciones actuales son la difusión y la capacidad de incidencia que tengan los promotores de la iniciativa ante el gobierno, municipalidades y sociedad civil.

En tal sentido, la palabra clave para caracterizar a la organización, es que es una organización de **Incidencia**; por lo señalado, queda claro que se ha dedicado fuertemente a incidir en el Gobierno y en darle seguimiento a los compromisos adquiridos. En este sentido, el trabajo en los meses venideros estará fuertemente concentrado en lograr espacios de incidencia en el sector productivo de bienes y servicios y en la municipalidades, fundamentalmente en

aquellos aspectos que tienen que ver con crear condiciones para la inversión y la empleabilidad.

Quedará para el futuro crear los mecanismos y ganar los espacios necesarios para que, como resultado de los éxitos que se logren, por algunas vías que están en discusión, se constituye un “Fondo Regional de Desarrollo” desde el cual poder trazar y financiar proyectos estratégicos.

Sin embargo, el duro camino es gratificante, pues muestra la fuerza de una idea y la importancia de la credibilidad local ganada y el nivel de compromiso y participación gestado, elementos sin los cuales no se habrían podido señalar los resultados obtenidos hasta la fecha. No obstante, el proceso apenas inicia.

A manera de conclusión: lecciones aprendidas

No se pretende en este apartado, abordar en detalle uno de los problemas más urgentes y difíciles de resolver que tiene nuestro país, como es la generación de empleo. La experiencia de la Agencia para el Desarrollo de la Región Huetar Norte y el grado de avance de la Estrategia de Zona Económica Especial son incipientes para pretender abordar tal cometido; sin embargo, no se quiere desaprovechar la oportunidad para señalar tres lecciones del corto camino recorrido.

- En un proceso de desarrollo regional, sea cual fuere el enfoque y la prioridad, es fundamental contar con el soporte intelectual, logístico y de formación que brinda una Universidad comprometida con su entorno social. Una universidad que no tenga más interés que desempeñar el papel que le corresponde, sin pretender sustituir a ningún actor, sino más bien

orientada a aportar su potencialidad en investigación, extensión y docencia. Ésta es una oportunidad de beneficios recíprocos, porque la interacción universidad-sociedad abre nuevos temas y marcos de acción para ambas.

- Más allá de lo amorfo que sea el Estado y la complejidad de intereses que maneja cada uno de los actores dentro de un Gobierno, existen una serie de oportunidades lanzadas a diferentes actores de la sociedad que requieren espacios, instancias y mecanismos para filtrarlos y constituirse en un mensaje que llegue a los destinatarios. La Agencia para el Desarrollo de la Región Huetar Norte ha podido constatar esa necesidad pero, a la vez, también percibe cómo la falta de organicidad de los actores a nivel local impide aprovechar las oportunidades o generar nuevas oportunidades por la vía de propuestas. En síntesis, un gran desafío es la carencia de propuestas técnicamente bien elaboradas e instancias organizativa y administrativamente preparadas para desarrollarlas.
- La lógica de los negocios en que está inmerso el sector privado vinculado a actividades industriales y comerciales de cierta envergadura, hace que la Agencia se mueva con mucho sigilo, prudencia y timidez que, en conjunto, se expresan a través de códigos de comunicación muy exclusivos para quien se mueve en este sector. En tal sentido, se requiere que en el equipo impulsor de la estrategia haya personas del mismo nivel y comprometidas con la estrategia; de no ser así, ni siquiera se puede establecer un nivel de acercamiento que permita entender su nivel de percepción y en qué se puede contar con ellos en un proceso donde son los llamados a

desempeñar un papel fundamental en el incremento de la inversión y la generación de empleo.

- La lección más importante es comprender lo difícil de trabajar con una perspectiva de proceso ante una sociedad que privilegia el corto plazo.

Bibliografía

- Agencia para el Desarrollo de la Región Huetar Norte. 2003. Propuesta para la Creación de la Zona Económica Especial de la Región Huetar Norte. 23p.
- Baldares, T. 2000. Los desafíos de la educación en la globalización. Cartago: Editorial Tecnológica de Costa Rica. 120p.
- Cano, W. 2000. Soberanía y política económica en América Latina. Editorial LUR. Cartago, Costa Rica. 575p.
- Consejo Económico. 2002. Plan de reactivación económica 2002-2006. Presidencia de la República de Costa Rica. 30p.
- Consejo Nacional de Rectores, Oficina de Planificación de la Educación Superior. 2000. Posibilidades de estudio en la Educación Superior Estatal de Costa Rica en el 2000. San José, Costa Rica. CONARE, OPES: Publicaciones.
- Fernández, D y Vargas, L. 2002. Análisis socioeconómico de la Región Huetar Norte. UCR. Sp.
- Mayorga, R. 1997. Cerrando la brecha. BID. Washington, D.C., USA. 67p.
- OIM. 2001. Estudio Binacional: Situación Migratoria entre Costa Rica y Nicaragua. Análisis del impacto económico y social para ambos países. Proyecto Estado de la Nación, Costa Rica. 111p.
- ONU. The Global Compact: Corporate Citizenship in the World Economy. 2003. Página de la Organización de las Naciones Unidas (en línea). New York, USA. Consultada el 29 de agosto de 2003. Disponible en www.unglobalcompact.org
- Proyecto Estado de la Nación. 1999. Informe Estado de la Región en Desarrollo Humano Sostenible / Proyecto Estado de la Región. No 1. San José, Costa Rica: Proyecto Estado de la Nación. 464p.
- Rodríguez, F. 2001a. Región, identidad y cultura. Ediciones Perro Azul. San José, Costa Rica. 270p.
- Rodríguez, F. 2001b. El difícil equilibrio: sociedad / naturaleza. Ediciones Perro Azul. San José, Costa Rica. 130p.
- Ruiz, A. 2001a. El destino de Costa Rica y la educación superior: es escenario histórico del país, la educación y el papel de la universidad. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica. 288p.
- Ruiz, A. 2001b. El siglo XXI y el papel de la universidad: una radiografía de nuestra época y las tendencias de la educación superior. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica. 288p.
- Ruiz, A. 2001c. La educación superior en Costa Rica: tendencias y retos en un nuevo escenario histórico. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica. 288p.
- Sepúlveda, S. 2001. Desarrollo sostenible microregional: métodos para la planificación local. IICA. San José, Costa Rica. 2001.
- Vidal, I. Reflexiones sobre la responsabilidad social como estrategia empresarial. 2002. Página del Consejo de Investigaciones en Economía Social (en línea). Consultada el 29 de agosto de 2003. España. Disponible en www.grupcies.com