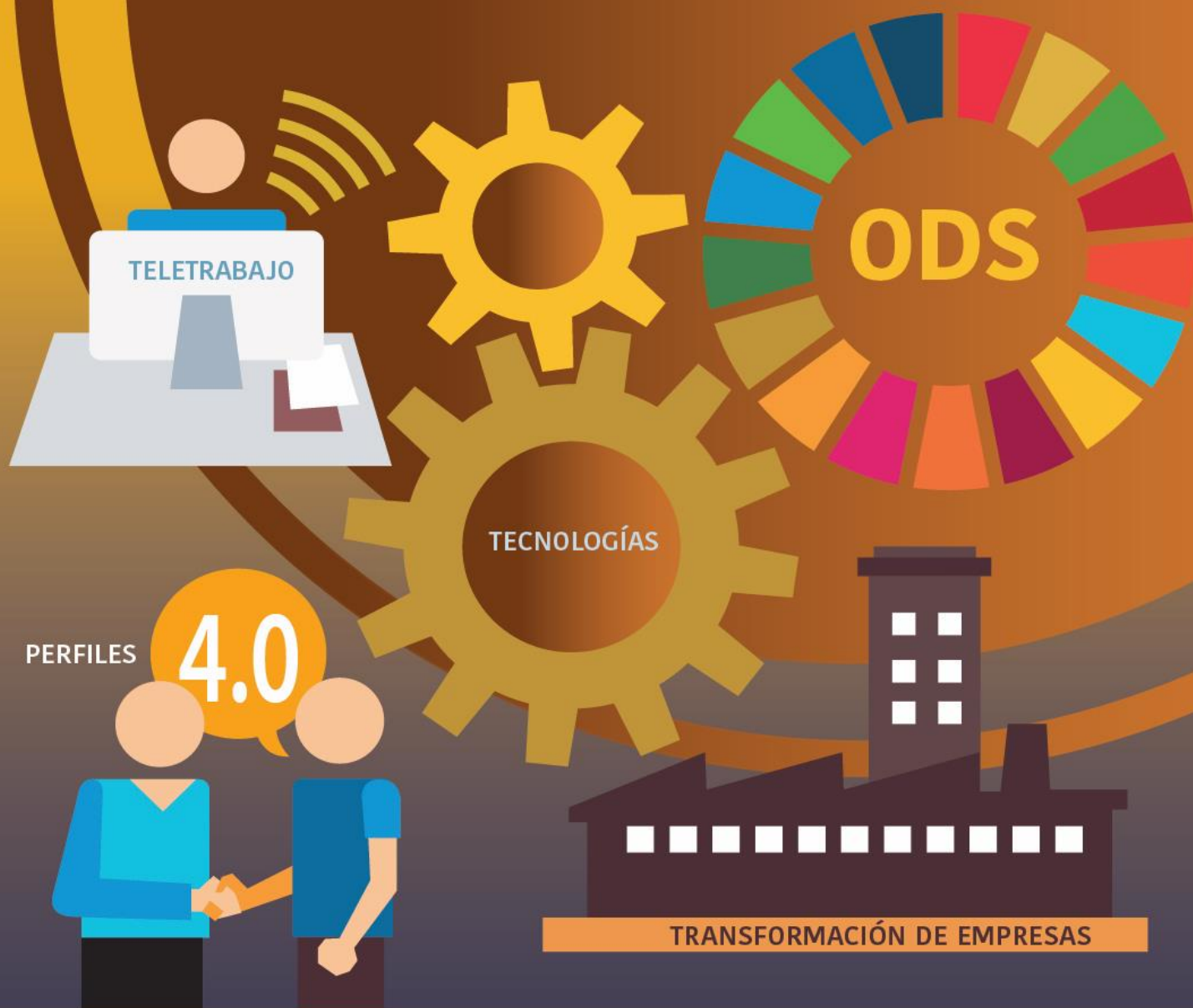


MUNICIPALIDAD DE HEREDIA

ESTRATEGIA DE EMPLEO Y PRODUCCIÓN



HACIA UN CANTÓN DE LA INNOVACION LABORAL

Tabla de Contenido

Presentación	3
Resumen Ejecutivo	4
Siglas y Acrónimos	5
1-Consideraciones Generales	8
1.1- Marco general de acción	9
1.2- Marco Institucional	11
1.3- Retos y Oportunidades	12
1.4- Tendencias laborales y productivas.	13
1.4.1-Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	14
1.4.2- Industria 4.0 y transformación digital.....	16
1.4.3- Innovación Social Digital	16
1.4.4 Desarrollo Económico Local	17
1.4.5 Economía Social Solidaria	18
1.4.6- Modernización de la gestión Municipal.....	19
1.4.7- Gestión de cambio	19
1.4.8- Resumen de resultados del proceso de consulta ciudadana	20
2- Formulación de la Estrategia.....	22
2.1- Metodología	23
2.2- Marco conceptual de la Estrategia	31
2.3 Ejes Estratégicos	32
2.3.1-Formación y Capacitación	32
2.3.2- Generar Negocios	32
2.3.3- Generar empleo	32
2.3.4- Mejora continua.....	33
2.4- Objetivos Estratégicos de Empleo y Producción	33
2.5- Actividades y proyectos	35
3- Conclusiones y recomendaciones	55

Presentación

El Cantón de Heredia se encuentra entre los cantones que tienen el mayor índice de Desarrollo Humano del país (0,88). Por su parte la Municipalidad de Heredia se ubica en la posición 2 de los cantones a nivel nacional con un puntaje de 71.5, calificado como excepcional de acuerdo con Índice de Competitividad Nacional desarrollado por el Consejo de Promoción de la Competitividad. Así mismo, de acuerdo con los estudios históricos de la Contraloría General de la República, la municipalidad de Heredia se ubica dentro de los municipios con las calificaciones más altas, cerca de 82 puntos sobre 100.

Estos resultados son el producto de un conjunto de acciones que se han desarrollado de forma planificada y coordinada al interno y el externo del Municipio. Sin embargo, el entorno laboral actual, afectado de forma directa por factores como la pandemia del Covid-19, la digitalización de la economía, las nuevas formas del trabajo apoyadas en las tecnologías digitales y el rezago educativo a nivel nacional, entre otros factores, conduce a la necesidad de revisar y replantear el enfoque y las formas de generar empleos de calidad y estimular el tejido productivo del cantón.

En efecto, el foco del desarrollo productivo y por ende el del empleo, necesita un empuje que le permita actuar bajo una estrategia integral de empleo y crecimiento económico que favorezca la transformación actual del modelo productivo hacia otro más moderno, competitivo y sostenible. También se debe potenciar las ventajas estructurales, geográficas y sociales que tiene el cantón para estimular el emprendimiento, la innovación, el conocimiento, la cooperación y la formación permanente de la fuerza laboral bajo un marco de desarrollo humano inclusivo y sostenible.

Para lograr lo anterior, se requiere un abordaje integral con una óptica multinivel, coordinando todas las políticas, programas y proyectos que se llevan a cabo en el Cantón desde los distintos actores que participan del ecosistema económico-social. Por tal razón, la presente Estrategia de Empleo y Producción viene a sumar las sinergias que provienen desde distintas instancias, estrategias, programas y proyectos que se realizan en el Cantón, con el objetivo incidir en aquellas líneas de actuación que permitan obtener los mejores resultados de inserción laboral y la producción en todos los distritos del cantón de Heredia.

Resumen Ejecutivo

En el marco del proyecto “Heredia Ciudad de la Innovación Laboral”, adjudicado mediante la Contratación Directa 2021CD-000074-01 / SICOP 2021CD-000071-0021700001, se desarrolló la presente Estrategia de Empleo y Producción para el Cantón de Heredia.

La metodología aplicada, comprendió entrevistas a los aliados actuales del Municipio, a funcionarios de instituciones públicas, a representantes de las organizaciones comunales, a las empresas, zonas francas y a municipios de España, Ecuador, Chile, Colombia y Costa Rica, también se analizaron los planes estratégicos de mediano y largo plazo del Municipio, así como los programas nacionales en materia de empleo y producción, lo que permitió obtener información actualizada sobre las necesidades actuales y las mejores prácticas para atenderlas.

En ese sentido, se determinó que la Municipalidad por medio de la Oficina de Intermediación Laboral, ha desplegado una amplia cantidad de acciones para promover el empleo y la producción, dentro de las cuales destacan las ferias de empleo distritales, la capacitación a diferentes segmentos de la población, el programa “Heredia Emprende”, la plataforma “empleo.heredia.go.cr”, videos de los servicios que se brindan, así como una serie de comunicados dirigidos a toda la población.

Dentro de las sugerencias de mejora que surgieron de las consultas y entrevistas realizadas, sobresalen: Necesidad de habilitar espacios públicos donde los emprendedores puedan realizar encadenamientos productivos, impulsar la innovación para mejorar la competitividad, formar en habilidades blandas, orientar y acompañar a los nuevos emprendedores, para incorporar en la oferta formativa temas relacionados con la formulación de proyectos, hacer negocios en ambientes virtuales, promover la práctica del Teletrabajo, mejorar el acceso y la velocidad a internet, en particular en el distrito de Vara Blanca

A partir de ese marco de referencia, las acciones que se proponen realizar se organizan en cuatro ejes estratégicos: 1-Formación y Capacitación, 2- Generar Negocios, 3- Generar Empleo, 4- Mejora Continua. Para cada uno de ellos se definen objetivos estratégicos, la meta, los indicadores, el plazo y los insumos.

Por su parte, dentro de las principales recomendaciones que se plantean se encuentran: 1- Crear un Centro de Innovación Laboral Municipal, certificar las competencias y habilidades blandas de las personas capacitadas, aplicar un programa de gestión del conocimiento que integre y articule todas las acciones de formación y capacitación, crear una Red Colaborativa para el Empleo y la Producción.

CRÉDITOS

Representación Municipal del proceso

Angela Aguilar Vargas- Vice Alcaldesa.
Karen Castillo Víquez- Coordinadora Intermediación Laboral

Aportes de funcionarios de la Municipalidad

Lidia Chacón- Promoción de empleo Personas con Discapacidad
Estela Paniagua Oficina Gestión Social
Gabriela Solano – Gestión Cultural.
Luis Andrés Palma – Tecnología de Información
Jacqueline Fernández- Planificación
Hellen Bonilla– Patentes

Municipios que brindaron aportes

Valentín Merino- Ayuntamiento de Valladolid- España
Gema Cáceres- Ayuntamiento de Getafe- España
Katalina Jofre - Ayuntamiento de Peñalolén- Chile.
Daniel García- Fundación Demuca- España
Ricard Benítez - Generalitat- España
Julia Araya - Municipalidad de Escazú- Costa Rica
María Solís- Agencia de Promoción Económica CONQUITO- Ecuador

Instituciones que brindaron aportes

Dinia Rojas- Instituto Mixto de Ayuda Social
Gabriela Mora- Instituto Nacional de Aprendizaje
Daisy Rodríguez-Instituto Nacional de Seguros
Ronald Carrillo- Instituto de Desarrollo Rural- INDER
Gindra Brenes, Jenny Ramírez, Karla Corrales- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
Promotora de Comercio Exterior- PROCOMER
Rocío de Liz Jardón, Daniel Sánchez- Kolau
Juan Castañeda- Universidad Americana- UAM
Randall Calvo- Universidad Latina
Ana Georgina Castro- Academia Boston
Jorge Fernández- Instituto Cosvic

Empresa Consultora:

Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo- CIDTT

Dirección del proyecto

Andrea Acuña Arias- M.Sc presidente de CIDTT

Siglas y Acrónimos

ADI Asociación de Desarrollo Integral

AECID Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

CCCI Consejos Cantonales de Coordinación Institucional

CDCI Consejos Distritales de Coordinación Institucional

CGR Contraloría General de la República

CIDTT Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo

CM Concejo Municipal

CONAPDIS Consejo Nacional de Personas con Discapacidad

DEL Desarrollo Económico Local

DHL Desarrollo Humano Local

EGL Equipo de Gestión Local

EESS Economía Social Solidaria

EPP Estrategia de Empleo y Producción

ETM Equipo Técnico Municipal

INDER Instituto de Desarrollo Rural

GIR Gestión Integral de Riesgos

IFAM Instituto de Fomento y Asesoría Municipal

INAMU Instituto Nacional de las Mujeres

ISD Innovación Social Digital

ODS Objetivos de Desarrollo Sostenible

OIM Organización Internacional para las Migraciones

OIT Organización Internacional del Trabajo

ONU Organización de las Naciones Unidas

PAO Plan Anual Operativo

PCDHL Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local

PEM Plan Estratégico Municipal

PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

TIC Tecnologías de la Información y la Comunicación

1 Consideraciones Generales



1-Consideraciones Generales

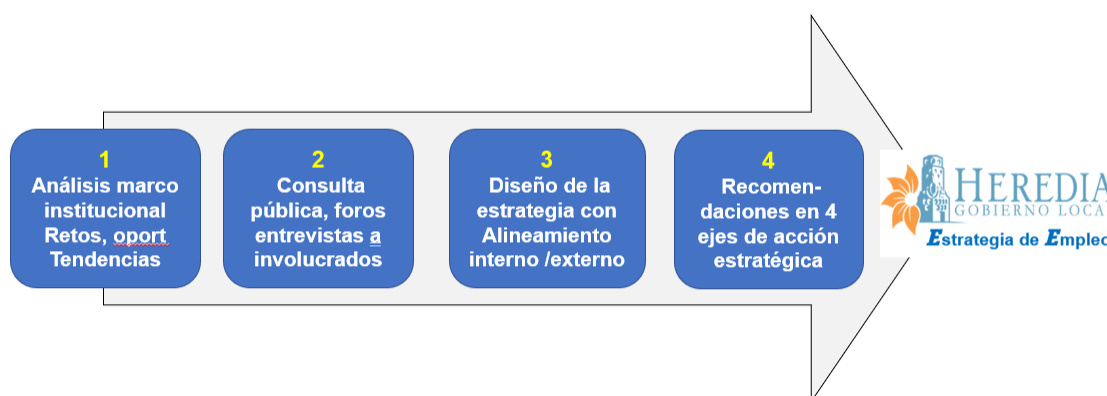
El diseño de la Estrategia de Empleo y Producción se realizó por medio de fases debidamente articuladas que dieron origen a cuadro informes como se muestra en la siguiente figura:

Figura 1
Informes para el diseño de la estrategia



En cada uno de estos informes se detalla de forma amplia los objetivos, alcances, instrumentos utilizados y resultados obtenidos, lo que permitió obtener los insumos necesarios para elaborar la estrategia que contiene este cuarto informe, cuya estructura tiene el siguiente contenido.

Figura 2
Organización del informe de la Estrategia



1.1-Marco general y tendencias

La Estrategia de Empleo y Producción 2021-2025 se diseña con la finalidad de abordar la realidad y particularidades del mercado de trabajo del Cantón de Heredia y sus distritos de forma coherente con las acciones, programas y proyectos que se establecen en las estrategias de mediano y largo plazo establecidas por la Municipalidad de Heredia.

En su elaboración, toma en cuenta una serie de principios que demarcan la orientación bajo la cual se plantean las diferentes acciones y que se resumen a continuación,

La igualdad de oportunidades, para que todas las personas de la población económicamente activa se les brinde las mismas oportunidades de acceso al mercado laboral en el Cantón de Heredia.

Las transiciones entre el sistema formativo y el mercado laboral se consideran como una acción continua donde la formación y la capacitación en cualquiera de sus vertientes, se da en forma permanente en el tiempo y permite mantener actualizados los conocimientos, las competencias y habilidades para mantenerse y evolucionar en un mercado laboral dinámico y cambiante.

La gestión del conocimiento es un principio fundamental en la estrategia de empleo que se plantea bajo un enfoque sistémico donde interrelaciona el conocimiento explícito, con el conocimiento tácito, así como el desarrollo de las competencias, habilidades y valores para lograr de esta forma que las personas de la población económicamente activa, puedan obtener mejores empleos y logren la escalabilidad y sostenibilidad de sus emprendimientos.

El empleo se crea en las empresas. Este principio parte que a un volumen mayor de empresas en el Cantón y las condiciones favorables para fomentar los emprendimientos, se dan las condiciones para disponer de una oferta de empleo de mayor calidad en todos los segmentos de la población. En este campo cobra vital importancia el disponer de una adecuada prospección laboral, que unida a la información que brinda el Observatorio laboral permite anticipar y planificar la formación y capacitación de la fuerza laboral del Cantón.

La innovación asociada a la creatividad y al cambio de paradigmas propios de la sociedad del conocimiento, supone un factor clave para alcanzar una posición más

competitiva en el nuevo contexto económico y tecnológico dentro del cual se desarrolla el mercado laboral en la actualidad.

La economía circular es un aspecto clave en la estrategia, toda vez que las acciones encaminadas a promover el empleo y la producción deben ser concordantes con las políticas del Municipio y del país para lograr la mejora y sostenibilidad del ambiente. En ese contexto, la formación, el mejor uso de las tecnologías digitales, la gestión del cambio cultural y la aplicación de las mejores prácticas en este campo, constituyen un elemento de fundamental importancia en la implementación de los programas y proyectos que se apliquen en materia de empleo y producción.

La asimetría territorial y funcional en materia de empleo y producción que se da en algunos sectores del Cantón, requiere de una adaptación a las realidades que se presentan en las zonas urbanas y rurales, las más industrializadas y las más agrarias, las localidades productoras o las localidades “dormitorio”, entre otros. Estas asimetrías que presenta el mercado laboral y por consiguiente el desarrollo humano en las diferentes comunidades, requiere una atención particular que implica incorporar acciones innovadoras en las formas y medios para lograr altos niveles de empleo y producción en el Cantón.

Retener y atraer el talento es un elemento de suma importancia en el diseño de la estrategia y que necesita de la puesta en práctica de medidas que estimulen a los ciudadanos a mantenerse laborando en el Cantón y que a la vez sea atractivo para que personas de otras comunidades, establezcan sus empresas y emprendimientos en los distritos del Cantón. La simplificación de trámites, el acceso a tecnologías digitales, la atención oportuna, personalizada y de calidad, junto con las opciones de formación actualizada, la disponibilidad de espacios públicos para el trabajo colaborativo, entre otros, constituyen parte de esas medidas.

La responsabilidad social, tanto desde la perspectiva de las empresas, como de las instituciones públicas, brinda un aporte de trascendental importancia en las acciones que comprende la estrategia de empleo y producción. Es a partir de principios de solidaridad, de la economía social solidaria y del marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que se facilita la incorporación al mercado laboral tanto de los grupos sociales con mayor formación y experiencia, como para las personas en estado de vulnerabilidad.

1.2- Marco Institucional

Unido a los principios señalados en el punto anterior, la Estrategia de Empleo y Producción se desarrolla por medio de la articulación de un conjunto de programas y acciones que se vinculan entre sí, tanto al interno del Municipio, como por diferentes organizaciones y dentro de los cuales destacan los siguientes:

Programa	Institución
Crear Empresa:	Ministerio de Industria Economía y Comercio
Descubre:	Promotora de Comercio Exterior
Ecommerce:	Promotora de Comercio Exterior
Empléate:	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
Estrategias de Mediano y Largo Plazo:	Municipalidad de Heredia
Fomujeres:	Instituto Nacional de la Mujer
Heredia Emprende:	Municipalidad de Heredia
Ideas Productivas:	Instituto Mixto de Ayuda Social
Innovación Social Digital:	Unión Europea
Objetivos de Desarrollo Sostenible:	Naciones Unidas
Programa Nacional de Empleo:	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
Programa Apoyo a Microempresa:	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
Premio Cantón Emprendedor:	Ministerio de Industria Economía y Comercio
Servicio de Fomento a la Producción:	Instituto de Desarrollo Rural

En su conjunto, estos programas forman parte de un ecosistema de iniciativas que se alinean con la Estrategia de Empleo y Producción, deben ser debidamente integradas a las acciones que se realizan en el Cantón en materia de empleo y producción.

1.3- Retos y Oportunidades

Como resultado de la metodología utilizada para diseñar esta estrategia, se lograron identificar una serie de retos y oportunidades en materia de empleo y producción que tiene el Cantón, los cuales se resumen en los siguientes puntos

- **Empleo digno y de calidad** que mejore la calidad de vida de los ciudadanos del Cantón de Heredia y brinde las condiciones adecuadas para su sostenibilidad, tanto de la fuerza laboral actual, como el de futuras generaciones.
- **Impulsar la integración laboral** del Cantón para llegar a tener una comunidad dinámica, innovadora y cohesionada en materia laboral que contribuye con la movilidad social de sus ciudadanos.
- **Brindar igualdad de oportunidades** para jóvenes, mujeres, adultos, personas con discapacidad, personas migrantes y con limitaciones de inserción laboral. Para lo cual es necesario aumentar el nivel de empleabilidad de estos grupos sociales a través del desarrollo de habilidades sociales, competencias y capacidades.
- **Una formación** de la población laboral, basada en procesos educativos adaptados a la realidad socioeconómica del Cantón, que toma en cuenta las particularidades del mercado laboral de la región y la transición entre el sistema educativo y la incorporación al trabajo.
- **Centro Innovación Laboral Municipal** que investiga, planifica, articula, coordina y ejecuta las acciones formativas, de certificación, promueve los encadenamientos productivos, facilita la innovación social para el empleo y la producción de acuerdo con las condiciones particulares propias del Cantón.
- **Impulso a la economía** del Cantón a través de la formación, apoyada por una conexión entre las políticas de formación y las necesidades del mercado de trabajo que se presentan en el Cantón tanto a nivel nacional como internacional, donde es factible que la fuerza laboral pueda brindar sus servicios desde los distritos donde habitan.

- **Servicio de empleo** que ofrezca servicios personalizados y de calidad, en el cual la orientación laboral considera las potencialidades de las personas, las nuevas formas del trabajo apoyadas en las tecnologías digitales, la forma de hacer negocios en la era 4.0, las opciones que brinda el Teletrabajo y la posibilidad de trabajar desde el cantón a nivel nacional y para otros países.
- **Ecosistema de emprendimiento** en los distritos del Cantón de Heredia que apoye de forma integral desde los proyectos empresariales más pequeños hasta el crecimiento y expansión a mayor nivel, donde la innovación y la digitalización sean factores clave para fomentar el emprendedurismo y que permita disponer de condiciones óptimas para que sean más competitivas a nivel local, territorial, nacional e internacional.
- **Red técnica territorial**, que conecte el servicio de empleo con las redes técnicas de otros municipios del territorio, así como con Asociaciones de Desarrollo Comunal, agentes económicos, centros educativos y organizaciones del estado través de sistemas informáticos que compartan bases de datos eficaces para el desarrollo de las labores de prospección, orientación, intermediación y formación para el empleo.
- **Cultura Emprendedora** en todos los niveles del Cantón de Heredia que impulse el fomento de la innovación, el desarrollo, la cultura y valores de inclusión, participación ciudadana y de la economía social solidaria.
- **Alianzas estratégicas** que permitan reforzar la colaboración para desarrollar los programas y proyectos que desarrolla la Municipalidad en el campo de la empleabilidad y la producción.

1-4- Tendencias laborales y productivas.

Este es un aspecto de fundamental importancia en la construcción de la Estrategia de Empleo y Producción, toda vez que se esta dando un desarrollo acelerado de las tecnologías laborales en el empleo, así como un entorno cambiante de los esquemas productivos y de empleabilidad frente a la industria 4.0, lo que aunado a la crisis

económica y sanitaria provocada por el COVID-19, plantean cambios profundos en la configuración del entorno laboral y productivo de la sociedad y en particular en el Cantón.

Dentro de ello, sobresale el cambio de paradigma al pasar de lo individual a la colaboratividad en el emprendimiento y la producción en el marco de la economía social solidaria. También, cobra relevancia el desarrollo de habilidades laborales para el trabajo vinculadas con las tecnologías digitales, el teletrabajo y la capacidad de trabajar en equipo de manera virtual, lo que en su conjunto favorece la orientación de propiciar la innovación de los esquemas laborales y propiamente de la gestión del trabajo.

Estas nuevas tendencias laborales transversalizan el enfoque de la Estrategia de Empleo y Producción, orientando la visión de la retención y desarrollo del talento humano local hacia una perspectiva amplia, moderna, innovadora e inclusiva que propicie un ecosistema productivo con sello local endógeno. Estos enfoques orientadores se materializan en la Estrategia de Empleo y Producción, los cuales se indican a continuación

1.4.1-Objetivos de Desarrollo Sostenible

La Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible plantean una ruta a seguir para disminuir las brechas del desarrollo en el mundo. La Estrategia de Empleo y Producción se vincula con estos objetivos desde diferentes ángulos, ya que con su aplicación se busca tener un impacto directo y sostenible en las principales variables que inciden en el desarrollo socio-económico del cantón.



En este sentido, los Objetivos de Desarrollo Sostenible son transversales a la Estrategia de Empleo y Producción y las acciones planteadas dentro de la Estrategia responden a objetivos tales como:

El Objetivo N°11 “ **Ciudades y Comunidades Sostenibles**”, con el cual se busca mejorar la calidad de vida de los habitantes.



El Objetivo N°1 **“Erradicar la pobreza en todas sus formas”**, dado que las acciones de la Estrategia de Empleo incorpora a los grupos vulnerables en el desarrollo socio-productivo mismo que tiene un impacto económico de las poblaciones en vulnerabilidad social, pobreza y pobreza extrema.



Para lograr un desarrollo integral y sostenible en las comunidades, se requiere formar en nuevos conocimientos y competencias que permita atraer y retener el talento. Por ello, la Estrategia de Empleo y Producción impulsa el objetivo N° 4 **“Educación de Calidad”**.



“La igualdad y equidad de género” es uno de los objetivos fundamentales en el desarrollo y acceso a oportunidades de empleo.



Al disponer de formación de calidad, se crean las condiciones para generar más oportunidades de empleo y esto se relaciona con el objetivo N°8 **“Trabajo Decente y Crecimiento Económico”**, lo cual es parte de los objetivos estratégicos de la Estrategia de Empleo y Producción, como es promover trabajo de calidad, potenciar el emprendimiento, la empresariedad y con ello dinamizar la economía del cantón.



El uso de la infraestructura civil, como los Centros de Innovación, los salones comunales, las Bibliotecas, los Centros Comunitarios Inteligentes (CECI) y los Telecentros, junto a la infraestructura de telecomunicaciones, constituyen medios fundamentales para promover la innovación en las comunidades, por ello se relaciona con el Objetivo N° 9 **“Industria, Innovación e Infraestructura”**



La Estrategia de Empleo se vincula con el Objetivo N° 10 **“Reducir la desigualdad entre los territorios”** dado que al fomentar el empleo, la capacitación y desarrollo productivo se estarían cerrando brechas de desigualdad entre la población para una mejor inserción laboral y productiva local.



1.4.2- Industria 4.0 y transformación digital

La Cuarta Revolución Industrial marca una disrupción tecnológica en la utilización de las tecnologías digitales para el desarrollo laboral y productivo. La automatización, la robotización, la internet de las cosas, el blockchain, son algunas de las tendencias de la industria 4.0 y que suponen por un lado la especialización de la fuerza de trabajo y por otro lado, un cambio en los puestos de trabajo, donde algunos de ellos tienen tendencia a ser eliminados, mientras que otros puestos nuevos surgen, creando así la necesidad aplicar una reconversión laboral en algunos de ellos.

Estos nuevos puestos de trabajo requieren de nuevas habilidades y competencias para el trabajo, esto indica que se está dando un cambio en los perfiles laborales y que se debe atender desde soluciones formativas competitivas y actuales para satisfacer la demanda laboral. Por ello se requiere realizar una adecuada prospección laboral que permita identificar tendencias laborales que demandan las organizaciones y el mercado laboral en general.

Las empresas tendrán la tendencia de ser digitales adaptando los productos y servicios a las exigencias del mercado actual. En este sentido, es necesario que las empresas adapten su modelo de gestión a la transformación digital para competir en el mercado, propiciando además el surgimiento de nuevas empresas en una economía digital.

1.4.3- Innovación Social Digital

La Innovación Social Digital es un programa de la Comisión Europea que impulsa el uso de las tecnologías digitales y de la innovación social como medio para lograr un alto desarrollo económico social de las comunidades. La

Comisión Europea en el “Digital Social Innovation Report”, define a la Innovación Social Digital como: “Un tipo de Innovación colaborativa en la que los innovadores, las personas usuarias y las comunidades colaboran utilizando tecnologías digitales para crear conocimientos y soluciones para una amplia gama de necesidades sociales” (p.23)

Para el caso de América Latina y en particular de Costa Rica, el Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo, CIDTT, adecúan la definición de **Innovación Social Digital (ISD)** en los siguientes términos:

“Es un enfoque sistémico que promueve el desarrollo humano, social y económico de las personas, las comunidades y las regiones a través de la colaboración entre actores que se vinculan en la atención de necesidades sociales utilizando aplicaciones basadas en las tecnologías digitales y el internet.”

Sus acciones se centran en generar esquemas colaborativos en red para superar barreras geográficas, culturales y sociales, facilitando que los miembros de las comunidades puedan responder ante los retos que enfrentan de forma más rápida, creativa y directa utilizando las tecnologías digitales.

1.4.4 Desarrollo Económico Local

El enfoque del Desarrollo Económico Local pone en marcha una serie de oportunidades a partir de aspectos endógenos locales que permiten marcar una ventaja diferenciadora y competitiva con el fin de fortalecer la economía local y promover empleo.

A su vez propone articular alianzas y coordinaciones con diferentes actores del entorno creando círculos virtuosos en la cadena de valor productiva y de movilidad social. El desarrollo económico local contribuye con la descentralización como oportunidad para el crecimiento de economías locales y conectarlas en estas cadenas de valor.

En el marco de la Estrategia de Empleo y Producción el Desarrollo Económico Local está presente en la potenciación de las fortalezas y oportunidades endógenas que se encuentran a nivel local con las características de Heredia, la promoción del diálogo entre actores de diferentes sectores y el fortalecimiento de entornos productivos con las diferencias de los distritos y comunidades que lo comprenden, uno de estos ejemplos es el valor de Vara Blanca en su diversidad escénica, turística y productiva, que demanda la articulación de iniciativas que contribuyan en la generación de clúster de desarrollo, otro ejemplo son las fortalezas culturales y de acervo patrimonial con que cuenta el cantón, entre otros ejemplos. Finalmente, el enfoque del Desarrollo Económico Local se hace presente promoviendo la formalización entre emprendedores y pymes.

1.4.5- Economía Social Solidaria

La economía social solidaria es una apuesta por lo disruptivo de la asociatividad, propone romper el paradigma de la individualidad productiva y potenciar el esquema productivo desde la colaboratividad.

Una de las tendencias laborales del mundo actual se rige por el valor de trabajar en colectividad, la Economía Social Solidaria propone un modelo de abordaje productivo que ayuda a los sectores más vulnerables de la población.

Desde la Estrategia de Empleo y Producción se propone fortalecer la creación de nuevos emprendimientos y creación de empresas en el marco de la economía social solidaria, por ejemplo, cooperativas, asociaciones, entre otros, donde diferentes esfuerzos convergen en objetivos comunes. En este sentido la OIT define a las organizaciones de la Economía Social Solidaria como *“las empresas y organizaciones de carácter privado, en particular las cooperativas, sociedades mutuales, asociaciones, fundaciones y empresas sociales, que especialmente producen bienes y servicios”*.

En la Estrategia de Empleo se potenciará la Economía Social Solidaria en la generación de nuevos emprendimientos y negocios, uno de los ejemplos es la

cooperativa de Vara Blanca que propone aglutinar los esfuerzos productivos de la zona, generando un ganar-ganar.

1.4.6- Modernización de la gestión Municipal

Los cambios en el entorno laboral y productivo se vinculan directamente con los procesos internos de la Municipalidad y la forma en que la Institución gestiona los servicios que brinda a la ciudadanía, es por lo que la Estrategia de Empleo tiene un impacto en la modernización de la gestión municipal.

Actualmente está cambiando el perfil del consumidor, del ciudadano, los perfiles productivos de los nuevos emprendimientos tienen un giro mayor hacia la digitalización, esto hace que la Municipalidad deba adaptarse a estos nuevos requerimientos del entorno. El enfoque de modernización de la gestión es un llamado a la reflexión de la mejora continua y optimización de los procesos internos de la Municipalidad para una atención más expedita y oportuna al ciudadano.

Este enfoque de modernización de la gestión municipal se orienta también a favorecer un mayor uso de las tecnologías digitales como parte de la cultura de la organización, instrumentos como procesos socioeducativos en línea, la plataforma de intermediación laboral, una plataforma de comercialización electrónica para emprendedores y sector productivo del cantón son algunos de los elementos que reflejan esta modernización de la gestión municipal.

1.4.7- Gestión de cambio

La gestión de cambio es uno de los aspectos trascendentales en la Estrategia de Empleo que se incorpora nuevos paradigmas en las oficinas de intermediación laboral. Parte de los paradigmas de cambio corresponde a promover iniciativas y procesos de participación ciudadana activa e involucrada en la gestión productiva y de empleo en las comunidades, esta bidireccionalidad en la relación con la ciudadanía rompe con el paradigma unidireccional tradicional de impacto de la municipalidad en la comunidad.

Otro de los paradigmas de cambio es la constitución de alianzas para el desarrollo, que rompe con el paradigma tradicional de un rol municipal interventor a uno articulador, con esta Estrategia se busca que el rol de la municipalidad realice sinergias con actores locales, dinamizando a través de encadenamientos productivos, de alianzas estratégicas, de espacios de diálogo multisectorial y multinivel, incluso con otros municipios cercanos que impacten en la solución de problemas en común, la realización de iniciativas y proyectos para el desarrollo local.

El rol de las oficinas de intermediación laboral está cambiando en su enfoque tradicional, actualmente se gira entorno a la optimización de ecosistemas productivos, de una innovación económica y laboral, como también está cambiando en las metodologías de trabajo e implementación de soluciones. Es por lo que se hace necesario mantener una actualización y formación constante de estas nuevas prácticas en la gestión del empleo y producción para el desarrollo local.

1.4.8 Consulta ciudadana

Como se verá en el próximo capítulo se realizaron una serie de acciones de consulta ciudadana con el objetivo de conocer la percepción y recomendaciones para la promoción del empleo y la producción en el cantón. Dentro de estas acciones se realizaron:

- Talleres distritales
- Encuesta pública a todo el cantón
- Foro internacional de buenas prácticas municipales
- Encuesta al movimiento comunal como aliado estratégico en los distritos.
- Reuniones interinstitucionales para conocer sus posibles vinculaciones con la Estrategia de empleo.

2 Formulación de la Estrategia



TECNOLOGÍAS



2- Formulación de la Estrategia

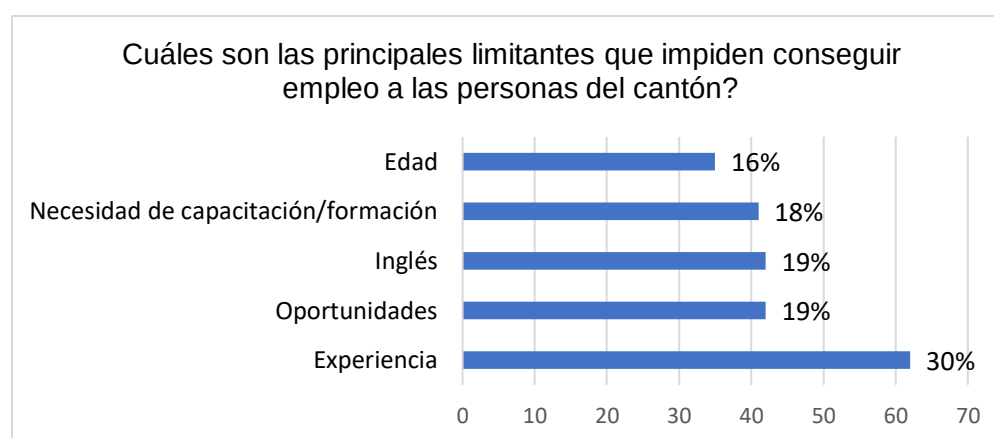
2.1- Análisis situacional

Como se indicó al principio, para la elaboración de la estrategia se realizaron una serie de análisis que se organizaron en cuatro informes. En el primero, “Alineamiento estratégico y marco institucional” se analizaron políticas, estrategias y estudios relacionados con el tema del empleo y la producción. En el segundo, “Estadísticas del cantón” se realizó un análisis de variables cuantitativas y cualitativas que muestran el perfil del empleo y la producción en el cantón. El tercero, “Consulta pública” permitió obtener de la ciudadanía información sobre sus necesidades y sugerencias de los temas en estudio.

Algunos de estos aspectos se incluyen en los siguientes cuadros

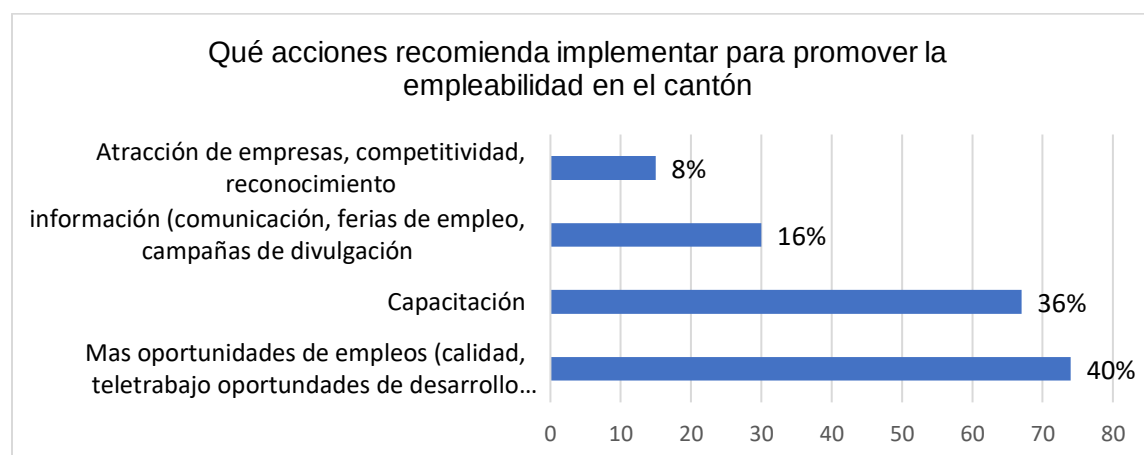
Gráfico N. 1

Criterios de la población sobre las principales limitantes para la empleabilidad



Fuente: Elaboración CIDTT a partir de consultas a los ciudadanos de Heredia

La población consultada percibe que la principal limitante para conseguir empleo es la experiencia, sin embargo, se presentan un conjunto de criterios que muestran la necesidad de cerrar brechas con respecto a la demanda laboral, donde una formación especializada, aspectos como la edad e incluso las oportunidades de empleo se perciben como limitaciones en el acceso al mercado laboral. Esto indica que se debe focalizar esfuerzos en promover el perfil de empleabilidad en el cantón en aspectos como la experiencia, entre otros.

Gráfico N. 2**Criterios de la población sobre las acciones para promover la empleabilidad en el cantón**

Fuente: Elaboración CIDTT a partir de consultas a los ciudadanos de Heredia

Las personas consultadas en la encuesta indican que valoran más la generación de oportunidades reales de empleo que permitan contratar sin experiencia, a personas mayores de 40 años, mejores oportunidades laborales. También se reconoció en la capacitación la mejora de las condiciones de empleabilidad.

Esta etapa de consulta pública evidenció que la ciudadanía tiene interés en vincularse en diferentes iniciativas de la Municipalidad para la promoción del empleo y la producción, evidenció que requieren adecuarse a un entorno más competitivo a través de la capacitación, la adquisición de experiencia, el uso de tecnología y la visibilización de espacios de comercialización y alianzas entre emprendedores y sector productivo.

2.2- Metodología

La metodología utilizada para el diseño de la Estrategia se basó en la combinación de métodos inductivos y deductivos que confluyen en el desarrollo de un sistema matricial y ascendente. En ese sentido, se tomaron referencias tanto al interno de la Municipalidad de Heredia, como de programas del Estado, de organizaciones de la comunidad, empresas y la ciudadanía, para lo cual se realizaron las siguientes acciones:

2.1.1- Análisis documental de las estrategias del Municipio en el mediano y largo plazo, investigaciones sobre el estado del empleo en el Cantón, programas desarrollados por Instituciones del Estado, acuerdos del país en materia de empleo,

como el Objetivo N° 8 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Trabajo Decente promovido por la Oficina Internacional del Trabajo, así como planes y acuerdos territoriales en materia de Desarrollo Económico Local y la Economía Social Solidaria, entre otros.

2.1.2- Entrevistas al personal del Municipio que de forma directa o indirecta se relacionan con las actividades y procesos vinculados con la generación de empleo y estímulo a la producción. En ese marco, se sostuvieron entrevistas con representantes de las siguientes áreas: Vice alcaldía, Gestión de Desarrollo Socioeconómico Local, Intermediación Laboral, Planificación Institucional, Gestión Social Inclusiva, Tecnologías de Información, Desarrollo Territorial.

2.1.3- Entrevistas con representantes de organizaciones que se relacionan con la gestión de empleo que desarrolla el Municipio y dentro de los cuales se encuentran: el Instituto Mixto de Ayuda Social-IMAS, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social-MTSS, Instituto de Desarrollo Rural- INDER, el Instituto Nacional de Seguros-INS, Instituto Nacional de Aprendizaje- INA, Instituto Nacional de las Mujeres- INAMU, Promotora de Comercio Exterior- PROCOMER, Instituto de Fomento y Asesoría Municipal- IFAM, Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad- ALIARSE, la Universidad Nacional, Universidad Latina, Universidad Nacional a Distancia, Universidad Americana, Colegio Universitario Boston, Universidad Internacional San Isidro Labrador, Academia Lider, la Zona Franca Coyol.

2.1.4-Foro a nivel nacional e internacional donde se pudo obtener referencias de las mejores prácticas en materia de estímulo al empleo y la producción. En este campo se incorporaron al análisis los Ayuntamientos de Valladolid y Getafe, así como de la Generalitat de Cataluña en España, así como del Programa de Desarrollo Municipal de Centroamérica de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Programa DEMUCA). También se contó con las referencias del Ayuntamiento de Peñalolén en Chile, el municipio de Quito en Ecuador y el municipio de Escazú en Costa Rica.

2.1-5- Consulta pública a los ciudadanos del Cantón, donde participaron cerca de 350 personas en entrevistas, encuestas y foros, se logró obtener el criterio de los habitantes de los distritos de Mercedes, San Francisco, Ulloa, Vara Blanca, Heredia; así mismo, se contó con el aporte de la Federación de Uniones Cantonales de

Heredia y de las Asociaciones de Desarrollo Comunal. Estas acciones permitieron obtener un conjunto de sugerencias para promover la empleabilidad y la producción desde una perspectiva de las particularidades que presenta cada distrito

En los siguientes cuadros se resumen las principales necesidades planteadas por los ciudadanos en cada distrito, clasificados por prioridad según su impacto en las acciones relacionadas con la generación y empleo y producción. Cabe señalar, que los criterios para definir la priorización de cada propuesta están enfocados en dos áreas: 1- Que la necesidad es urgente de atender o atenuar, 2- Que puede tener una atención inmediata con un efecto directo en el empleo local. A partir de ahí, los criterios se definieron en los siguientes niveles

Alta: Tiene un impacto directo en el empleo. Esta en la zona de influencia directa de la estrategia y tiene efecto inmediato o de atender segmentos vulnerables.

Media: Apoya la inserción laboral, pero requiere de coordinaciones o aspectos que no son de control inmediato de la Oficina de Intermediación.

Baja: Tiene bajo impacto de promoción laboral o requiere de esfuerzos condicionados a otras acciones que no son de decisión directa de la Municipalidad.

Cuadro N. 1
Necesidades priorizadas del distrito [Heredia](#)

NECESIDAD	PRIORIDAD
1-Creación de perfiles laborales	A
2-Realizar estudios diagnósticos del perfil de los patentados del distrito y sus necesidades	A
3-Reforzar el establecimiento de alianzas para el empleo y la producción con actores clave como zonas francas, UNGL, embajadas, entre otros	A
4-Reforzar la comunicación de la Municipalidad hacia la comunidad dando a conocer los esfuerzos que se realizan, los programas y actividades integrando a la comunidad en dichas iniciativas	M
5-Incentivar turismo cultural a partir del valor patrimonial y arquitectónico del distrito de central de Heredia	M
6-Promover espacios de comercialización de las personas con iniciativas productivas en el distrito	M
7-Promover amnistía de pago para emprendedores	B
8-Incorporar iniciativas innovadoras a las cooperativas locales tales como la comercialización de eco blocks.	B

Fuente: Elaboración CIDTT a partir de consultas a los ciudadanos de Heredia

Cuadro N. 2
Necesidades priorizadas del distrito Mercedes

NECESIDAD	PRIORIDAD
1-Fomentar la unión de emprendedores similares para lograr mayor capacidad de respuesta frente a los retos	A
2-Adaptar la capacitación a las necesidades inmediatas, para tener una opción laboral más segura	A
3-Brindar capacitación en marketing, cómo administrar el dinero, robótica	A
4-Dar capacitación a corto plazo de 3 a 6 meses en unión con centros capacitadores para desarrollar en poco tiempo los emprendedores	A
5-Es necesario aplicar mejoras a la bolsa de empleo para dar a conocer las opciones de empleo de la población de Heredia.	A
6-Realizar alianzas con centros educativos para impulsar la formación	A
7-Dar acompañamiento a emprendedores en la visión de negocio y sobre cómo mantenerse en el mercado	M
8-Disponer de un Centro con espacios físico y virtual para crecer en la parte comercial y fomentar el arraigo, vivir y trabajar en el distrito	M
9-Utilizar el salón comunal como centro de teletrabajo	M
10-Crear un centro para mujeres emprendedoras	M
11-Crear Espacios de convivencia, coproducción- espacios de colaboración	M
12-Reducir la brecha tecnológica y conectividad	B
13-Reforma ley de patentes- incentivo de pago de patente si contrata personas adultas mayores	B
14-Reducir las trabas para las personas que quieren emprender	B

Fuente: Elaboración CIDTT a partir de consultas a los ciudadanos de Heredia

Cuadro N. 3
Necesidades priorizadas del distrito *Vara Blanca*

NECESIDAD	PRIORIDAD
1-Formar a los jóvenes para el trabajo	A
2-Realizar ferias de Pymes en el distrito	A
3-Realizar convenios para la empleabilidad	A
4-Capacitar en tecnología	A
5-Fortalecer la cadena productiva de los emprendimientos	B
6-Apoyar a los productores a sofisticar sus productos	B
7-Tecnificar la producción, diversificar productos (fresas deshidratadas)	B
8-Solicitar apoyo a la embajada de Estados Unidos para proyectos de empleabilidad	B
9-Brindar conectividad a internet	B

Fuente: Elaboración CIDTT a partir de consultas a los ciudadanos de Heredia

Cuadro N. 4
Necesidades priorizadas del distrito *San Francisco*

NECESIDAD	PRIORIDAD
1-Brindar cursos virtuales	A
2-Hacer alianzas para promover la formación y el trabajo	A
3-Brindar orientación vocacional, en particular a los jóvenes.	A
4-Promover el Teletrabajo	A
5-Aprovechar los espacios públicos para brindar capacitación	M
6-Habilitar espacios como los salones comunales	M
7-Las mujeres artesanas ocupan un espacio físico	M
8-Acompañar en el proceso de inscribirse en Hacienda.	B
9-Promover la creación de cooperativas para fortalecer el tejido productivo	B
10-Lograr que al menos el 60% de los puestos de las empresas sean para Heredianos	B
11-Crear un CECI en el distrito.	B
12-Crear una Red de Cuido para las niñas/os de las mujeres trabajadoras	B
13-Simplificar los trámites para facilitar la formalización de las Pyme	B
14-Lograr que el INA adecúe los horarios de sus cursos para facilitar la matrícula de las personas trabajadoras.	B

Fuente: Elaboración CIDTT a partir de consultas a los ciudadanos de Heredia

Cuadro N. 5
Necesidades priorizadas del distrito Ulloa

NECESIDAD	PRIORIDAD
1- Levantar una base de datos y mapeo de los emprendedores locales	A
2- Diseñar capacitaciones dirigidas a las necesidades de los distritos	A
3- Diseñar un diagnóstico de las necesidades de los emprendedores de la zona y el perfil de estos.	A
4- Identificar los perfiles de empleabilidad y la posibilidad de generar encadenamientos productivos con las empresas de la zona.	A
5- Establecer un plan de comunicación para dar a conocer a los emprendedores locales	A
6- Implementar centros para la práctica del teletrabajo entre otras actividades en el distrito	M
7- Establecer acciones que permitan fortalecer la orientación vocacional de los jóvenes del distrito.	M
8- Fortalecer el acceso a financiamiento para el desarrollo de los emprendedores	B
9- Definir una hoja de ruta para simplificar los trámites de formalización en el municipio.	B

Fuente: Elaboración CIDTT a partir de consultas a los ciudadanos de Heredia

Con el objetivo de tener un marco general de las necesidades planteadas y dado que algunas de ellas se repiten, se procedió a integrarlas en el siguiente cuadro.

Cuadro N. 6
Resumen de necesidades del Cantón de Heredia

Necesidades	Prioridad
1- Fomentar la unión de emprendedores similares para lograr mayor capacidad de respuesta frente a los retos	A
2- Identificar los perfiles de empleabilidad y la posibilidad de generar encadenamientos productivos con las empresas de la zona.	A
3- Dar capacitación a corto plazo de 3 a 6 meses, para preparar en poco tiempo los emprendedores de los distritos	A
4- Realizar ferias de Pymes en el distrito	A
5- Aplicar mejoras a la bolsa de empleo para dar a conocer las opciones de empleo de la población de Heredia.	A

6-Diseñar un diagnóstico de las necesidades de capacitación de los emprendedores de la zona y el perfil de los mismos.	A
7- Plan de comunicación para dar a conocer a emprendedores locales	A
8-Reforzar el establecimiento de alianzas para el empleo y la producción con actores clave como zonas francas, UNGL, embajadas, entre otros	A
9- Fortalecer la orientación vocacional de los jóvenes del distrito.	M
10-Acompañar a emprendedores en su definición de negocio	M
11-Utilizar el salón comunal y espacios públicos como centros de teletrabajo, de capacitaciones, de convivencia y coproducción	M
12-Promover espacios de comercialización para iniciativas productivas	M
13-Fortalecer la cadena productiva de los emprendimientos	M
14-Apoyar a los productores a sofisticar sus productos	M
15-Reforzar la comunicación de la Municipalidad hacia la comunidad	M
16-Incentivar turismo cultural a partir del valor patrimonial y arquitectónico	M
17- Facilitar acceso al financiamiento para los emprendedores	B
18-Brindar conectividad a internet	B
19-Promover la creación de cooperativas	B
20-Crear un CECI en el distrito.	B
21-Crear una Red de Cuido en los distritos	B
22-Simplificar los trámites para facilitar la formalización de las Pyme	B
23-Promover amnistía de pago para emprendedores	B
24-Solicitar apoyo a embajadas para proyectos de empleabilidad	B
25-Reforma ley de patentes- incentivo de pago de patente si contrata personas adultas mayores	B

Fuente: Elaboración CIDTT a partir de consultas a los ciudadanos de Heredia

De forma general, algunos de los temas que se presentaron con mayor frecuencia por área temática, se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro N. 7
Resumen de necesidades y recomendaciones de acuerdo con la percepción ciudadana

Empleo	Capacitación	Producción	Otros
1-Promover más oportunidades de empleo inclusivas en el cantón a las poblaciones en vulnerabilidad social.	1-Impulsar la orientación vocacional hacia los jóvenes.	1-Realizar diagnósticos con la cámara de patentados y con emprendedores.	1- Visibilizar por parte de la Municipalidad los esfuerzos de las capacitaciones mejorando la comunicación hacia la ciudadanía.
2-Realizar alianzas con zonas francas y el sector productivo	2- Adaptar la oferta de cursos a necesidades inmediatas y hacia opciones laborales que sean seguras.	2-Implementar quioscos en el parque, potenciar el centro gastronómico y otros espacios de comercialización.	2-Promover una apertura y flexibilidad en el uso de los salones comunales para el teletrabajo, emprendimiento y capacitación.
3-Direccionar los empleos del cantón para las personas del cantón.	3-Realizar capacitaciones dirigidas a los distritos.	3-Fortalecer la cadena productiva de los emprendimientos a través de cooperativas y economía social	3-Ampliar la conectividad a internet a través de la fibra óptica existente en el distrito.
4-Identificar perfiles de empleabilidad con respecto a la demanda laboral	4-Generar una oferta formativa y académica diversa. Dar capacitaciones a corto plazo de 3 a 6 meses.	4- Creación de un directorio virtual de emprendedores para comercializar productos.	4- Promover la red de cuido que apoye a madres jefas de hogar.
5-Crear incentivos para las empresas que contraten personal del cantón en condiciones de vulnerabilidad.	5-Ampliar los horarios de las capacitaciones tanto virtuales como presenciales	5- Reducir la cantidad y costo de trámites para emprendimientos que están iniciando a formalizarse	5-Conocer más el cantón a través de un censo.

Fuente: Elaboración CIDTT a partir de consultas a los ciudadanos de Heredia

Del cuadro anterior, se analiza la importancia que brinda la ciudadanía en tener un perfil empleable y que se generen oportunidades de empleo sin discriminación

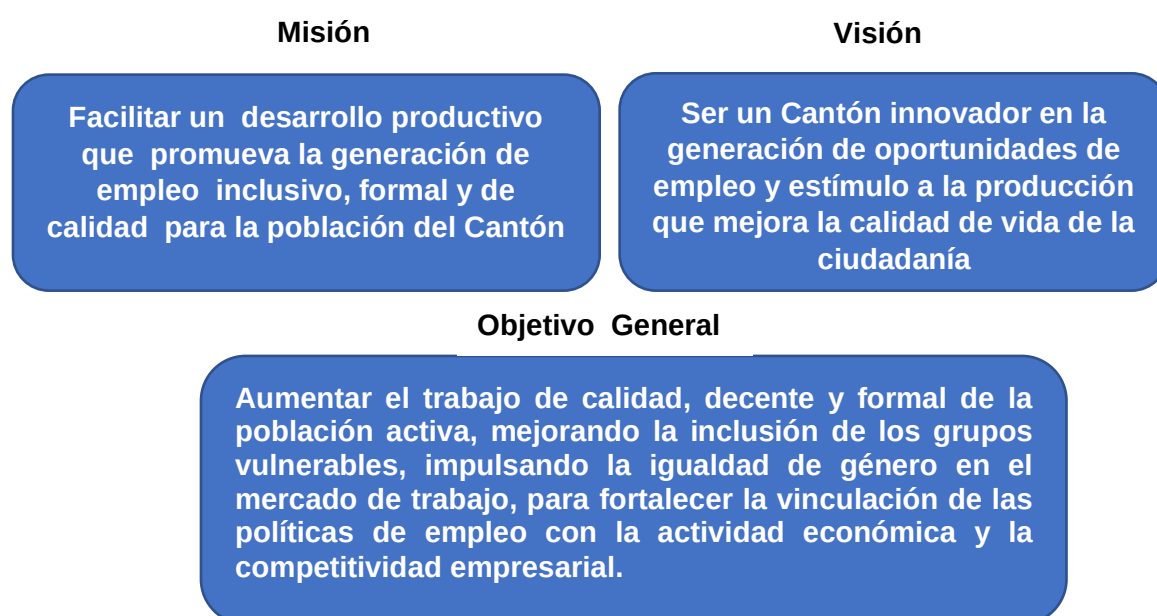
de edad, experiencia, género, etc. Por otra parte, se analiza la necesidad de disponer de una malla formativa que sea innovadora de acuerdo con la demanda laboral, en la parte productiva se reconoce la importancia de la economía social, el formar cooperativas locales, además de optimizar los trámites de formalización y adecuar el pago de patentes de acuerdo con los emprendimientos en su etapa inicial para estimular su permanencia en la formalidad.

La información obtenida, permitió configurar las líneas de actuación que se adaptaran a la especificidad territorial de la comunidad y parte de la premisa que periódicamente se debe realizar un seguimiento de la misma con la finalidad de detectar nuevos elementos de actuación en el Cantón que servirán de insumo para futuras actualizaciones de esta estrategia.

2.2- Marco conceptual de la Estrategia

Las acciones para estimular el empleo y la producción en las personas del Cantón de Heredia, toman como base una serie de políticas, programas y principios a nivel nacional e internacional, así como iniciativas que se impulsan desde el Municipio.

Para desarrollar de forma articulada estas acciones, se parte de un marco conceptual de la estrategia de empleo y producción del Cantón de Heredia que se apoya en la siguiente Misión, Visión y Objetivos.



2.3- Ejes Estratégicos

La Estrategia de Empleo y Producción del cantón de Heredia se apoya en cuatro grandes ejes que se interrelacionan entre sí para cumplir con el marco conceptual que orienta las acciones de la estrategia.

Cada uno de los Ejes Estratégicos contiene los objetivos que busca alcanzar, las acciones o proyectos vinculados a cada uno de ellos, así como las metas o resultados a alcanzar en los plazos de tiempo establecidos. A continuación se definen los ejes.

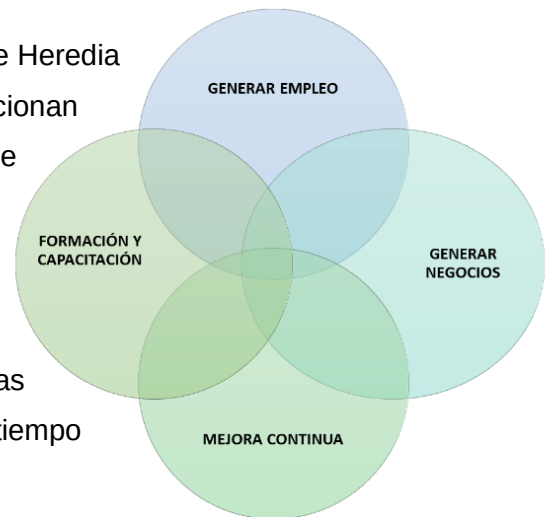


Figura 3

2.3.1-Formación y Capacitación

Este eje tiene como finalidad proporcionar a los diferentes colectivos sociales los conocimientos y habilidades laborales que le permitan acceder a trabajos formales de calidad y de forma sostenible que contribuya con la movilidad social e innovación laboral. Su puesta en práctica se realiza por medio de una red colaborativa entre la Municipalidad y organizaciones especializadas en la formación y la capacitación, tanto a nivel nacional como internacional.

2.3.2- Generar Negocios

La generación de negocios se relaciona con la producción y tiene como objetivo principal facilitar las acciones que permitan crear nuevos negocios, fortalecer los existentes, atraer inversiones, optimizar la infraestructura de espacios públicos y de tecnologías que estimulen la producción. El desarrollo de este eje comprende el establecimiento de alianzas público-privadas y el apoyo de instituciones vinculadas al desarrollo empresarial y el emprendedurismo, el fortalecimiento del ecosistema productivo, la economía social solidaria y clúster de innovación y desarrollo.

2.3.3- Generar empleo

Las diferentes acciones de la estrategia convergen en este eje, el cual tiene como objetivo central generar empleos formales, de calidad, sostenibles e inclusivos para todas las personas ciudadanas del cantón de Heredia. Aquí sobresalen las acciones de intermediación, los encadenamientos productivos, las alianzas con empresas e

instituciones para estimular la empleabilidad de las personas en el cantón considerando el alineamiento entre la oferta y la demanda laboral.

2.3.4- Mejora continua

Los tres ejes descritos se apoyan en una serie de acciones al interno del Municipio, que bajo un principio de mejora continua, permiten su desarrollo y sostenibilidad. Dentro de las iniciativas que se realizan destacan: Facilitar el acceso a la información de empleo y producción del Cantón, Fortalecer la coordinación interna con las áreas vinculadas al impulso del empleo y la producción, Impulsar una Red Colaborativa de Innovación Laboral. Promover acciones innovadoras que estimulen el empleo y la producción. Optimizar los procesos clave vinculados al empleo y la producción.

Es oportuno indicar, que en el anexo N° 1 se presenta un resumen del cuadro N°6 con las necesidades priorizadas a nivel del cantón y en el anexo N°2 se incluye esa información organizada por Eje Estratégico

Así mismo, señalar que estos ejes tienen una vinculación directa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS en el marco de las acciones del Desarrollo Económico Local en los siguientes puntos

Cuadro N°8**Enmarque de los Ejes Estratégicos en los Objetivos Desarrollo Sostenible**

Área Estratégica	Objetivo Estratégico	Líneas de acción	ODS
Desarrollo Económico Local	Impulsar el crecimiento económico, la productividad y el empleo decente para todas las personas del cantón de forma inclusiva y sostenible.	Reducir la cantidad de personas que no están empleadas y no estudian, a través de capacitaciones técnicas, el financiamiento a emprendimientos, y la creación de bolsas de empleo. Promoción económica al agro, turismo, actividades económicas culturales y artesanales. Aumentar la formalización y el crecimiento de las microempresas, las pequeñas y medianas empresas, mediante la simplificación de trámites. Promoción de economía circular. Aumentar la participación laboral y oportunidades de empleo de las personas del cantón.	

Fuente: Elaboración propia y datos Secretaría Técnica de los ODS de Costa Rica

2.4- Objetivos Estratégicos de Empleo y Producción

Producto del análisis realizado a la información obtenida por medio de la metodología que se describió anteriormente, se logró establecer para cada uno de los ejes indicados en el punto 2.2, una serie de objetivos estratégicos que orientan el accionar de la Estrategia de Empleo y Producción, como se describe en el siguiente cuadro.

**Figura 4**

Cuadro N°9
Objetivos Estratégicos por Eje

EJE	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
1-Formación y Capacitación	1.1- Desarrollar Programa Gestión del Conocimiento para la Empleabilidad y la Producción.
	1.2- Establecer una red de alianzas para promover la formación y capacitación
	1.3- Certificar en las competencias y habilidades para el trabajo y la producción
2-Generar Negocios	2.1- Disponer de información actualizada sobre las necesidades del sector productivo.
	2.2-Fortalecer el acompañamiento de los procesos productivos en el cantón.
	2.3-Facilitar la formalización de las personas que comercializan en el Cantón
	2.4- Promover espacios de comercialización, encadenamientos productivos y obtención de capital semilla en el marco de la Economía Social Solidaria.
	2.5-Impulsar el uso de las tecnologías digitales para promover encadenamientos productivos
3-Generar Empleo	3.1-Desarrollar el programa de gestión integral del Empleo.
	3.2- Brindar un reconocimiento a las empresas que contratan personas del Cantón
	3.3-Implementar la “Red Comunal para la Empleabilidad”
	3.4- Impulsar el incremento en la empleabilidad por medio de acercamientos a empresas e instituciones.
4-Mejora Continua	4.1- Facilitar el acceso a la información de empleo y producción del Cantón.
	4.2- Identificar los temas en que el personal de intermediación laboral requiere formarse de acuerdo con las tendencias en la gestión de empleo y producción.
	4.3- Gestionar la actualización de los procesos internos de Intermediación Laboral.
	4.4- Establecer una red de alianzas que facilite sostenibilidad de las acciones planteadas en la Estrategia.

Fuente: Elaboración CIDTT

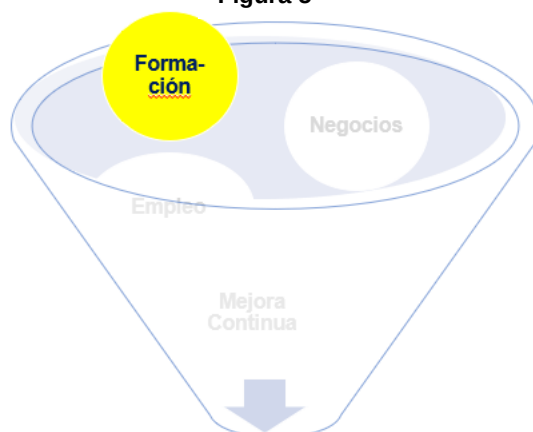
2.5- Actividades y proyectos

Los Objetivos Estratégicos que se indican en el punto 2.3, surgen del análisis realizado a la información que se obtuvo de la investigación, las entrevistas, los foros y encuentros detallados en la metodología.

Corresponde ahora, definir para cada uno de ellos las actividades y proyectos con sus metas, indicadores, plazos e insumos requeridos para su implementación, lo cual se describe en las siguientes matrices.

Eje 1- Formación y Desarrollo

Figura 5



- 1.1- Desarrollar Programa Gestión del Conocimiento para la Empleabilidad y la Producción
- 1.2- Establecer una red de alianzas para promover la formación y capacitación
- 1.3- Certificar las competencias y habilidades para el trabajo y la producción

Cuadro N°10
Programa Gestión del Conocimiento

Eje Estratégico	1-Formación y Capacitación			
Objetivo Estratégico	1.1- Desarrollar Programa Gestión del Conocimiento para la Empleabilidad y la Producción			
Responsable	Oficina de Intermediación Laboral			
ACTIVIDAD/PROYECTO	META	INDICADOR	PLAZO	INSUMOS
1-Desarrollar un estudio anual de necesidades de formación para el empleo	Un estudio anual actualizado	Tiempo real / tiempo programado	2023 - 2026	Interno y apoyo externo
2- Diseñar una Agenda formativa de innovación para la formación en el empleo	Agenda diseñada e implementada	Acciones realizadas/ acciones programadas	2023-2026	Interno y apoyo externo
3-Aplicar un plan de capacitación para la inserción y competitividad laboral	Dar al menos 3 talleres y 3 capacitaciones al año	Personas Eventos realizados/ eventos programados	2022 - 2026	Recursos financieros y aliados para capacitar.
4-Aplicar un plan de capacitación para integrar al Movimiento comunal del cantón	Al menos 100 dirigentes Capacitados al año	Dirigentes capacitados / total de dirigentes a capacitar	2023 2026	Intermediación

Acciones complementarias Objetivo Estratégico 1.1	Responsable
1-Diseñar el plan de acción del estudio necesidades de capacitación	Intermediación con apoyo externo
2-Identificar los conceptos a incorporar en la Agenda formativa de Innovación Laboral	Intermediación con apoyo externo
3- Diseñar el plan de acción para aplicar el plan de capacitación para la inserción y competitividad laboral.	Intermediación
4-Diseñar el plan de acción para aplicar el plan de capacitación para los dirigentes comunales del cantón.	Intermediación,

Cuadro N°11
Red de alianzas para promover la formación y capacitación

Eje Estratégico	1-Formación y Capacitación			
Objetivo Estratégico	1.2- Establecer una red de alianzas para promover la formación y capacitación			
Responsable	Oficina de Intermediación Laboral			
ACTIVIDAD/PROYECTO	META	INDICADOR	PLAZO	INSUMOS
1- Establecer la guía para identificar las Alianzas de apoyo en la formación del empleo	Guía para formalizar alianzas de Formación	Tiempo real en el diseño de la Guía / tiempo estimado para diseñarla	2023	Interno y apoyo externo
2-Disponer de los temas innovadores a desarrollar con los aliados	Temas innovadores identificados	Temas innovadores aplicados/ temas identificados	2024	Intermediación
3- Mantener actualizada la demanda de Formación laboral del cantón.	Agenda de acciones innovadoras a desarrollar con la Red de Aliados	Acciones innovadoras aplicadas / Acciones programadas	2025	Interno y apoyo externo

Acciones complementarias Objetivo Estratégico 1.2	Responsable
1-Identificar las mejores prácticas para formalizar las alianzas	Intermediación Apoyo externo
2- Identificar los aliados potenciales que integran la red de formación	Intermediación Apoyo externo
3- Diseñar el plan para incorporar los aliados	Intermediación Apoyo externo

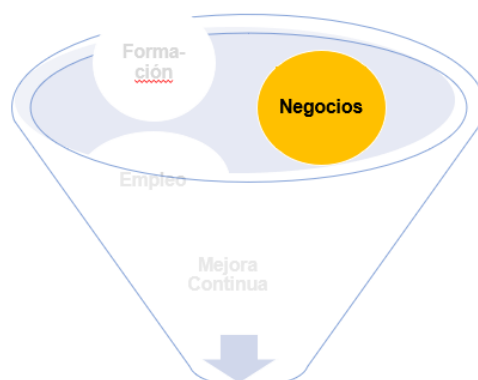
Cuadro N°12
Certificación de competencias y habilidades

Eje Estratégico	1-Formación y Capacitación			
Objetivo Estratégico	1.3- Certificar en las competencias y habilidades para el trabajo y la producción			
Responsable	Oficina de Intermediación Laboral			
ACTIVIDAD/PROYECTO	META	INDICADOR	PLAZO	INSUMOS
1-Identificar las certificaciones que se requieren en el mercado laboral	Certificaciones identificadas	Certificaciones seleccionadas / certificaciones identificadas	2023	Intermediación Financiamiento para el apoyo externo
2-Identificar los aliados para aplicar las certificaciones	Aliados incorporados	Aliados incorporados / total de aliados identificados	2023	Intermediación
3-Implementar un plan piloto de la certificación	Piloto aplicado y evaluado	Resultado de factores evaluados /medición establecida	2024	Intermediación

Acciones complementarias Objetivo Estratégico 1.3	Responsable
1- Intercambiar experiencias con organismos nacionales e internacionales en materia de certificación	Intermediación
2- Crear y mantener actualizadas bases de datos de personas interesadas en certificar conocimientos.	Intermediación y Tecnologías de Información

Eje 2- Generar Negocios

Figura 6



- 2.1-Implementar un Centro Municipal de Innovación Laboral
- 2.2-Fortalecer el acompañamiento de los procesos productivos en el marco del programa Heredia Emprende
- 2.3-Facilitar la formalización de las personas que comercializan en el Cantón
- 2.4-Desarrollar el programa "Heredia Industria 4.0"
- 2.5-Impulsar el uso de las tecnologías digitales para promover encadenamientos productivos

Cuadro N°13
Información actualizada

Eje Estratégico	2-Generar Negocios			
Objetivo Estratégico	2.1- Disponer de información actualizada sobre las necesidades del sector productivo.			
Responsable	Oficina de Intermediación Laboral			
ACTIVIDAD/PROYECTO	META	INDICADOR	PLAZO	INSUMOS
1- Realizar un estudio para conocer el perfil y necesidades del sector productivo.	Estudio diagnóstico implementado cada año	Estudio planificado/ Nivel de avance de realización.	2023	Interno y apoyo externo
2- Actualizar la base de datos de los emprendedores y patentados e invitarlos a formar parte de ésta.	Realizar una base de datos de emprendedores y patentados del cantón.	Total de emprendedores / Base de datos recopilada	2024	Intermediación, gestión social, área patentes
3- Implementar espacios de encuentro con el sector productivo para identificar buenas prácticas.	Desarrollar al menos una actividad que genere un espacio de encuentro del sector de la micro, pequeña y mediana empresa	Cantidad de actividades programadas / Cantidad de actividades realizadas	2022-2026	Interno y apoyo externo

4-Promover y difundir la cultura emprendedora a través de un plan de medios de comunicación.	Diseño e implementación de un plan de medios	Programa diseñado/programa ejecutado	2023-2026	Intermediación Área de comunicación
--	--	--------------------------------------	-----------	--

Acciones complementarias Objetivo Estratégico 2.1				Responsable
1- Definir los estudios o sondeos al sector productivo.				Vice Alcaldía Intermediación Gestión Social
2-Establecer los aspectos que debe contener la base de datos de emprendedores y patentados para uso interno de la Estrategia de Empleo.				Vice Alcaldía Intermediación Gestión Social
3-Establecer la programación de actividades y los grupos meta prioritarios del Plan de comunicación y sensibilización				Intermediación y la Alcaldía

Cuadro N°14
Fortalecer el acompañamiento de los procesos productivos

Eje Estratégico	2-Generar Negocios			
Objetivo Estratégico	2.2-Fortalecer el acompañamiento de los procesos productivos en el cantón.			
Responsable	Oficina de Intermediación Laboral			
ACTIVIDAD/PROYECTO	META	INDICADOR	PLAZO	INSUMOS
1-Análisis del estado actual de las acciones de acompañamiento	Resumen del estado actual de las acciones de acompañamiento	Tiempo real del análisis / tiempo estimado para realizarlo	2023	Interno y apoyo externo
2- Identificar las mejores prácticas para apoyar la sostenibilidad de los emprendedores	Agenda de acciones innovadoras para acompañar los emprendedores	Tiempo real para diseño de la Agenda / tiempo estimado para realizarla	2023	Interno y apoyo externo
3-Diseño del proceso de acompañamiento	Proceso de acompañamiento documentado	Tiempo real para diseño del proceso / tiempo estimado para realizarlo	2024	Interno y apoyo externo
4- Optimizar el proceso de acompañamiento	Poner en práctica el proceso de acompañamiento	Acciones aplicadas / acciones programadas	Al 2026	Interno y apoyo externo

Acciones complementarias Objetivo Estratégico 2.2	Responsable
1-Crear la Guía de acompañamiento para los emprendedores del Cantón	Intermediación
2-Crear “ruedas de innovación” con municipios nacionales e internacionales	Intermediación
3-Incluir el enfoque de la Economía Social Solidaria en el proceso de acompañamiento a emprendedores.	Intermediación

Cuadro N°15**Formalización**

Eje Estratégico	2-Generar Negocios			
Objetivo Estratégico	2.3 Facilitar la formalización de las personas que comercian en el Cantón			
Responsable	Oficina de Intermediación Laboral			
ACTIVIDAD/PROYECTO	META	INDICADOR	PLAZO	INSUMOS
1-Conocer las actividades comerciales y condiciones socioeconómicas de las personas en informalidad	Establecer el perfil de las personas en la informalidad	Tiempo real para diseño del perfil / tiempo estimado para realizarlo	2025	Interno y apoyo externo
2- Optimizar el proceso de formalización	Disponer de un proceso en funcionamiento	Acciones aplicadas / acciones programadas	2025	Interno y apoyo externo
3-Establecer las acciones para reducir el trabajo informal.	Plan para la inserción al trabajo formal	Tiempo real para diseñar el plan / tiempo estimado para realizarlo	2025	Interno y apoyo externo

Acciones complementarias Objetivo Estratégico 2.3	Responsable
1-Facilitar orientación para la formalización de los emprendedores	Intermediación y Gestión Social Inclusiva

Cuadro N°16
Comercialización, Economía Social y Financiamiento

Eje Estratégico	2-Generar Negocios			
Objetivo Estratégico	2.4- Promover espacios de comercialización, encadenamientos productivos y obtención de capital semilla en el marco de la Economía Social Solidaria.			
Responsable	Oficina de Intermediación Laboral			
ACTIVIDAD/PROYECTO	META	INDICADOR	PLAZO	INSUMOS
1-Implementar un plan de ferias distritales para la comercialización de productos y servicios de emprendedores locales.	Desarrollar al menos 5 actividades que propicien la exposición y comercialización de productos y/o servicios y que le permitan a los participantes ampliar su red de contactos.	Total de ferias planificadas/ total de ferias implementadas	2022-2026	Gestión Social y apoyo externo
2- Realizar actividades que fomenten encadenamientos productivos en el cantón.	Al menos 1 actividad anual implementada	Total de actividades planificadas/ total de actividades implementadas	2023-2026	Gestión Social y apoyo externo
3- Realizar actividades que contribuyan con el financiamiento a proyectos e iniciativas emprendedoras	Plan diseñado e implementado al 2026	Total de actividades planificadas/ total de actividades implementadas	2023-2026	Interno y apoyo externo

Acciones complementarias Objetivo Estratégico 2.4	Responsable
1-Análisis del uso de canales virtuales para dar a conocer el talento local de los emprendedores, así como acciones de seguimiento ex post y ex ante de las ferias.	Intermediación, Tecnologías de Información.
2- Análisis de la implementación de ruedas de negocio, metodología coworking, talleres y encuentros para propiciar los encadenamientos productivos a nivel cantonal, distrital y regional.	Intermediación.
3-Análisis de la implementación de concursos para la valoración de iniciativas y proyectos productivos para su financiamiento, búsqueda de aliados que financien capital semilla, evaluaciones técnicas de los proyectos productivos.	Intermediación.
4- Impulso de proyectos productivos con sello local por ejemplo cultura, turismo, artesanía, agro propiciando conglomeraciones productivas (clúster) locales y regionales.	Intermediación, Gestión Social.

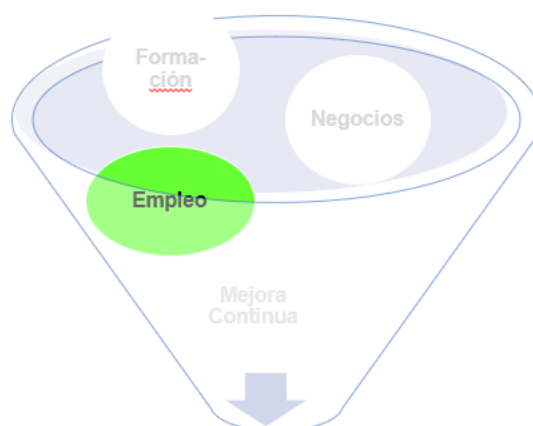
Cuadro N°17
Uso de las tecnologías digitales

Eje Estratégico	2-Generar Negocios			
Objetivo Estratégico	2.5 Impulsar el uso de las tecnologías digitales-TIC- para promover encadenamientos productivos y la generación de nuevos negocios			
Responsable	Oficina de Intermediación Laboral			
ACTIVIDAD/PROYECTO	META	INDICADOR	PLAZO	INSUMOS
1- Identificar las necesidades en TIC de los emprendedores formados a través de los programas de la Municipalidad	Disponer de las necesidades de TIC	Tiempo real programado / tiempo estimado para realizarlo	2023	Interno, Departamento patentados y apoyo externo
2- Implementar un Centro Municipal de Innovación Laboral que facilite espacios de apropiación de las tecnologías digitales para el emprendimiento	Centro implementado con una agenda programática inicial	Tiempo planeado / tiempo implementado	Al 2026	Interno, Departamento Tecnologías Información y apoyo externo
3- Implementar un plan que incentive el comercio electrónico en pymes y emprendedores del cantón.	Disponer del diseño del plan de comercio electrónico en pymes y emprendedores	Plan diseñado vs Plan ejecutado	2023-2026	Interno, Tecnologías Información y apoyo externo
4- Establecer canales de comunicación que facilite la promoción de los emprendedores del cantón	Plan de promoción de emprendedores diseñado e implementado	Acciones aplicadas / acciones programadas	2023-2026	Interno y apoyo externo, T.I, comunicación.

Acciones complementarias Objetivo Estratégico 2.5	Responsable
1-Apoyar la apropiación TIC en Salones Comunes y espacios públicos	Intermediación y Asociaciones de Desarrollo
2- Analizar la viabilidad de un programa de mujeres y tecnología	Gestión Social Aliados
3- Disponer de un programa de actividades a realizar en el Centro Municipal de Innovación Laboral. En el anexo N°4 se encuentran referencias del Centro	Intermediación
4- Establecer alianzas con organizaciones para desarrollar el Centro Municipal de Innovación Laboral	Intermediación MEIC-MICITT
5-Establecer el programa de empresas solidarias de responsabilidad social empresarial que apoyen en la sostenibilidad del eje a través del voluntariado	Gestión Social Intermediación
6-Brindar un reconocimiento a las empresas participantes del programa empresas solidarias	Gestión Social Intermediación

Eje 3- Generar Empleo

Figura 7



- 3.1-Desarrollar el programa de gestión integral del Empleo.
- 3.2- Brindar un reconocimiento a las empresas que contratan personas del Cantón
- 3.3-Implementar la "Red Comunal para la Empleabilidad"
- 3.4-Establecer un observatorio laboral para mejorar las acciones de colocación en el Cantón

Cuadro N°18
Gestión integral del Empleo

Eje Estratégico	3-Generar Empleo			
Objetivo Estratégico	3.1-Desarrollar el programa de gestión integral del Empleo.			
Responsable	Oficina de Intermediación Laboral			
ACTIVIDAD/PROYECTO	META	INDICADOR	PLAZO	INSUMOS
1-Desarrollar un estudio de prospección laboral y del emprendedurismo	Realizar un estudio de prospección cada dos años	Datos obtenidos/ datos programados	2023 2025	Interno y apoyo externo
2- Diseñar un plan de acción para desarrollar la innovación laboral en el cantón	Plan elaborado con recursos, plazos y actores	Tiempo ocupado/ tiempo programado	2023	Interno y apoyo externo
3-Implementar las acciones para innovar y mejorar las oportunidades de empleo	Plan ejecutado en las poblaciones meta	Acciones aplicadas/ total de acciones	2024	Interno y apoyo externo
4-Establecer un sistema de evaluación de las acciones para generar empleo	Sistema de evaluación en funcionamiento	Etapas implementadas/ total de etapas	2026	Interno y apoyo externo

Acciones complementarias Objetivo Estratégico 3.1	Responsable
1-Establecer el plan para desarrollar el estudio de prospección	Intermediación Aliado
2- Coordinar la integración de los participantes	Intermediación Aliado
3- Diseñar la aplicación informática para la administración de la información	Intermediación Dpt. TI

Cuadro N°19
Reconocimiento a las empresas

Eje Estratégico	3-Generar Empleo			
Objetivo Estratégico	3.2- Brindar un reconocimiento a las empresas que contratan personas del Cantón			
Responsable	Oficina de Intermediación Laboral			
ACTIVIDAD/PROYECTO	META	INDICADOR	PLAZO	INSUMOS
1-Diseñar el programa de reconocimientos.	Disponer de los criterios para otorgar los reconocimientos	Tiempo real para disponer del programa / tiempo estimado para realizarlo	2024	Interno y apoyo externo
2-Establecer la guía para brindar los reconocimientos	Guía elaborada	Tiempo real para elaborar guía / tiempo estimado para realizarla	2024	Interno y apoyo externo
3-Seleccionar los aliados que participen del programa de reconocimientos	Integrar los aliados al programa	Aliados integrados / Total de aliados proyectado	2024	Interno
4-Desarrollar el plan de comunicación del reconocimiento	Difundir el programa en las empresas	Acciones de comunicación realizadas / acciones programadas	2025	Interno

Acciones complementarias Objetivo Estratégico 3.2	Responsable
1-Coordinar con las empresas para que bajo su programa de Responsabilidad Social Laboral para que las empresas contraten personas del Cantón	Intermediación Área de comunicación
2-Integrar en la Página Web del municipio un espacio sobre información del Reconocimiento a empresas	Intermediación Tecnología I.
3- Incluir en el POA el programa de Reconocimiento a empresas	Intermediación

Cuadro N°20
Red Comunal para la Empleabilidad

Eje Estratégico	3-Generar Empleo			
Objetivo Estratégico	3.3- Implementar la “Red Comunal para la Empleabilidad”			
Responsable	Oficina de Intermediación Laboral			
ACTIVIDAD/PROYECTO	META	INDICADOR	PLAZO	INSUMOS
1-Disponer de criterios para incorporar al movimiento comunal en acciones de apoyo a la empleabilidad.	Procedimiento para participar de la Red Comunal	Tiempo real en el diseño del procedimiento / tiempo estimado para diseñarlo	2024	Interno y apoyo externo
2-Disponer de la guía para participar de la Red	Guía diseñada para ser utilizada	Tiempo real en el diseño de la guía / tiempo estimado para diseñarla	2024	Interno y apoyo externo
3-Incorporar a Asociaciones de Desarrollo Comunal del cantón a la Red	Red asociaciones comunales en funcionamiento	Asociaciones incorporadas / total de asociaciones invitadas	2024	Interno y apoyo externo
4- Instruir a los dirigentes comunales del cantón en la gestión de la Red	Dirigentes comunales informados del uso de la Red	Dirigentes instruidos / Total de dirigentes a instruir	2024	Interno y apoyo externo

Acciones complementarias Objetivo Estratégico 3.3	Responsable
1-Realizar acercamientos con dirigentes comunales y de cooperativas para explicar el enfoque, objetivos y acciones de la Red Comunal para el empleo	Intermediación y Gestión Social Inclusiva
2- Elaborar el material de soporte sobre las acciones de la Red	Intermediación
3-Incorporar en el programa “Heredia Emprende” las acciones de la Red	Intermediación

Cuadro N°21
Acercamiento a empresas e Instituciones

Eje Estratégico	3-Generar Empleo			
Objetivo Estratégico	3.4-Impulsar el incremento en la empleabilidad por medio de acercamientos a empresas e instituciones			
Responsable	Oficina de Intermediación Laboral			
ACTIVIDAD/PROYECTO	META	INDICADOR	PLAZO	INSUMOS
1-Realizar contactos periódicos con el sector empresarial para dar a conocer los servicios de Intermediación Laboral	Realizar al menos 10 contactos mensuales	Contactos realizados / contactos programados	2023	Interno y apoyo externo
2-Realizar acciones para vincular a la población en vulnerabilidad con el sector empresarial	Establecer la vinculación entre ambos actores	Vinculaciones realizadas/ vinculaciones programadas	2023	Interno y apoyo externo
3- Generar espacios de diálogo con actores locales vinculados con la gestión de empleo en el cantón.	Realizar al menos 1 espacio de diálogo anual	Aliados incorporados / total de aliados proyectados	2023	Interno y apoyo externo

Acciones complementarias Objetivo Estratégico 3.4	Responsable
1-Crear una Red Colaborativa con Municipios vecinos para el intercambio de información sobre el empleo en la región,	Intermediación
2- Establecer el plan de acción a desarrollar con la Red Colaborativa de municipios	Intermediación

Eje 4- Mejora Continua

Figura 8



- 4.1- Facilitar el acceso a la información de empleo y producción del Cantón.
- 4.2- Formar al personal interno en acciones innovadoras que promuevan el empleo y la producción.
- 4.3- Promover la modernización e innovación de la gestión municipal para impulsar la eficiencia organizacional

Cuadro N°22
Información de empleo y producción

Eje Estratégico	4-Mejora continua			
Objetivo Estratégico	4.1- Facilitar el acceso a la información de empleo y producción del Cantón			
Responsable	Oficina de Intermediación Laboral			
ACTIVIDAD/PROYECTO	META	INDICADOR	PLAZO	INSUMOS
1-Análisis FODA del sistema actual de acceso a la información de empleo	Disponer de las acciones de mejora para el acceso a la información	Tiempo real en el análisis del sistema / tiempo estimado para realizarlo.	2023	Interno y apoyo externo
2- Establecer un plan de comunicación con acciones innovadoras para dar a conocer los servicios de intermediación laboral.	Realizar al menos 5 posteos mensuales.	Tiempo real en el diseño de la Agenda / tiempo estimado para diseñarla.	2022-2026	Intermediación Área de comunicación
3-Aplicar plan de mejora de la plataforma de empleo	Implementar al menos dos mejoras en la plataforma	Acciones mejoradas / total de acciones a mejorar,	2023	Intermediación, T.I

Acciones complementarias Objetivo Estratégico 4.1	Responsable
1-Aplicar los ajustes que correspondan a la plataforma “empleo.heredia.go.cr”	Intermediación y Tecnologías I
2-Implementar un programa de comunicación para dar a conocer el sitio “empleo.heredia.go.cr”	Intermediación y Comunicación Institucional
3-Evaluar la implementación de acciones distritales y cantonales de comunicación a través de aliados tales como Asociaciones de Desarrollo, Cámara de patentados, cámara de comercio	Intermediación y Comunicación Institucional

Cuadro N°23
Actualización del conocimiento y mejores prácticas

Eje Estratégico	4-Mejora continua			
Objetivo Estratégico	4.2- Identificar los temas en que el personal de intermediación laboral requiere formarse de acuerdo con las tendencias en la gestión de empleo y producción			
Responsable	Oficina de Intermediación Laboral			
ACTIVIDAD/PROYECTO	META	INDICADOR	PLAZO	INSUMOS
1- Identificar buenas prácticas en gestión de empleo y la producción	Identificar al menos 1 buena práctica	Personas formadas / total de personas a formar.	2023-2024	Interno y apoyo externo
2-Facilitar pasantías y/o intercambios a nivel nacional e internacional	Realizar al menos un intercambio al año	Pasantías realizadas / pasantías programadas	2023-2026	Interno y apoyo externo

Acciones complementarias Objetivo Estratégico 4.2	Responsable
1-Promover el uso la Guía de Innovación de la Municipalidad, para las sugerencias del personal en materia de Empleo y Producción.	Intermediación y Comunicación Institucional
2- Aplicar un plan para integrar a Municipios nacionales e internacionales donde realizar pasantías e intercambiar información	Intermediación
3- Generar espacios de intercambio de iniciativas realizadas o en proceso entre las áreas involucradas con el empleo y producción en la Municipalidad	Intermediación

Cuadro N°24
Actualización de procesos internos de intermediación laboral

Eje Estratégico	4-Mejora continua			
Objetivo Estratégico	4.3- Gestionar la actualización de los procesos internos de Intermediación Laboral.			
Responsable	Oficina de Intermediación Laboral			
ACTIVIDAD/PROYECTO	META	INDICADOR	PLAZO	INSUMOS
1- Identificar las acciones de mejora de los procesos vinculados a la Intermediación Laboral.	Realizar la identificación de acciones de mejora 1 vez al año	Acciones de mejora identificadas/ total de procesos a analizar	2023	Interno y apoyo externo
2- Coordinar las acciones de mejora al interno del Municipio	Cantidad de acciones coordinadas	Acciones coordinadas/Acciones identificadas	2024	Interno y apoyo externo
3- Ejecución de las acciones de mejora de los procesos	Cantidad de acciones de mejora implementadas	Cantidad de acciones de mejora implementadas/ cantidad de acciones de mejora coordinadas	Al 2026	Intermediación

Acciones complementarias Objetivo Estratégico 4.3	Responsable
1-Establecer un programa de sesiones periódicas entre las áreas vinculadas para promover la propuesta de ideas innovadoras.	Intermediación Gestión Social
2-Identificar los cuellos de botella en la eficiencia del servicio y proponer el plan de mejora.	Intermediación

Cuadro N°25
Red de alianzas

Eje Estratégico	4-Mejora continua			
Objetivo Estratégico	4.4- Establecer una red de alianzas que facilite sostenibilidad de las acciones planteadas en la Estrategia			
Responsable	Oficina de Intermediación Laboral			
ACTIVIDAD/PROYECTO	META	INDICADOR	PLAZO	INSUMOS
1-Diseño del programa de acciones y recursos para aplicar la Estrategia de Empleo y Producción	Plan de acción para apoyar la Estrategia de Empleo y Producción	Tiempo real en el diseño del plan / tiempo estimado para diseñarlo	2022-2023	Interno y apoyo externo
2-Selección de los aliados que apoyan el desarrollo y sostenibilidad de la Estrategia	Aliados seleccionados para apoyar la Estrategia	Tiempo real en la selección del aliado / tiempo estimado para seleccionarlos	2022	Interno
3-Aplicar las acciones para desarrollar la Estrategia de Empleo y Producción	Estrategia puesta en práctica	Acciones aplicadas / acciones programadas.	2023-2026	Interno y apoyo externo

Acciones complementarias Objetivo Estratégico 4.4	Responsable
1-Establecer la guía con la que los aliados brindarán el apoyo a la Oficina de Intermediación Laboral.	Intermediación
2-Definir los criterios para evaluar el impacto de las acciones realizadas en la mejora de la empleabilidad y la producción.	Intermediación
3-Establecer un programa de acciones de voluntariado y apoyo en las actividades de la Estrategia de Empleo y Producción por parte de la red de aliados.	Intermediación

3 Conclusiones y recomendaciones.



3- Conclusiones y recomendaciones

Durante el proceso de elaboración de la presente estrategia se lograron identificar los logros que ha alcanzado la Municipalidad en materia de empleo por parte de la Oficina de Intermediación Laboral. También se obtuvo la retroalimentación de la sociedad civil, las empresas, las Asociaciones de Desarrollo, los aliados que colaboran con la municipalidad. Así mismo, se realizaron intercambios de experiencias con municipios de España, Ecuador, Chile, Colombia, Costa Rica y se analizaron estudios, leyes, informes, e investigaciones de organismos nacionales e internacionales.

El análisis de esta información, contextualizada en el marco de los planes estratégicos de mediano y largo plazo del municipio y de las características propias del Cantón, permitió elaborar para cada eje y objetivo estratégico, las acciones, proyectos, metas, indicadores, plazos e insumos para cumplirlos. Esta información se presenta en los cuadros del punto 2.4

Es importante destacar, que esta Estrategia tiene como finalidad lograr un alto impacto en la generación de Empleo y Producción en el Cantón de Heredia por medio de una serie de objetivos, proyectos y acciones innovadoras, que en algunos casos plantea un cambio en los paradigmas tradicionales de abordar estos temas.

Por tal razón, es de fundamental importancia desarrollar un plan de acompañamiento y orientación a cada una de las metas fijadas en la Estrategia para lograr su cumplimiento en el tiempo y la calidad esperada. En ese sentido, es necesario que la Oficina de Intermediación Laboral disponga de los recursos humanos, logísticos, económicos y tecnológicos que le permitan cumplir con esos propósitos, como se indica en el Eje Mejora Continua.

En ese marco y como se logró identificar en los municipios de España y América Latina consultados, surge la importancia de considerar la creación de un Centro Municipal de innovación laboral donde se planifique, coordinen y desarrollan las acciones relacionadas con la formación, la prospección, la intermediación laboral, la orientación para el empleo y otras actividades relacionadas.

Así mismo, dentro del conjunto de acciones con visión de mediano plazo en el campo del empleo y la producción, se recomienda aplicar un programa que permita anticipar las acciones en estos campos como producto del efecto que tiene lo que actualmente se denomina “Industria 4.0”. Esta tendencia refiere a las aplicaciones y sus efectos que provoca en el mercado laboral la digitalización de la economía, el dinero digital, las cripto-monedas, la robotización, la inteligencia artificial, el blockchain, la ciberseguridad, la realidad aumentada, entre otras. El análisis e integración de este escenario en la estrategia le permitirá al municipio anticipar las acciones para responder a este nuevo entorno laboral y productivo.

En resumen, del total de los 16 objetivos que contiene la Estrategia, se recomienda priorizar 11 de ellos que constituyen la base para avanzar con todos los demás que se han planteado. Los objetivos indicados se presentan en el siguiente cuadro

Cuadro N° 26
Resumen de acciones prioritarias

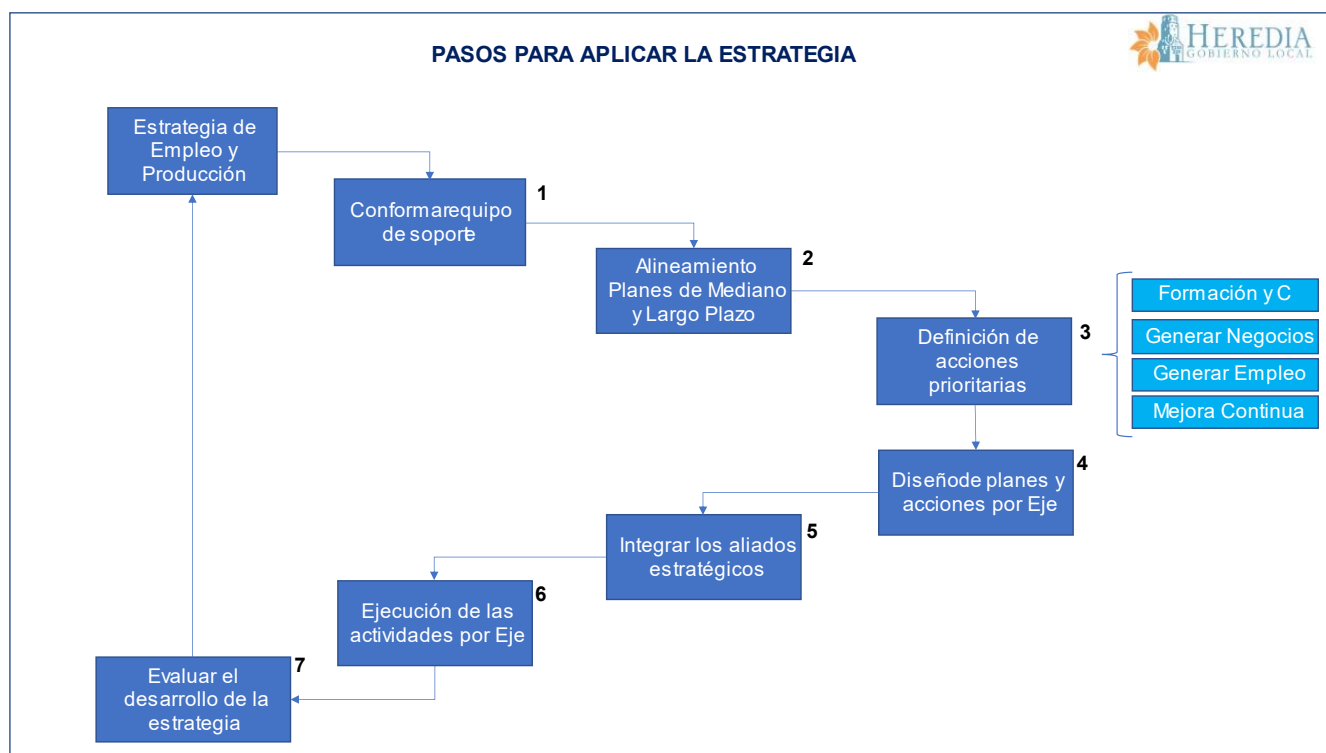
EJE	PROPUESTA	ENFOQUE
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	1- Desarrollar el Programa Gestión del Conocimiento para la Empleabilidad y la Producción	Tiene como finalidad integrar y sistematizar todas las acciones formativas en función del enmarque estratégico de la estrategia de empleo. Se busca optimizar los recursos y lograr un alto impacto por medio de la detección de necesidades, la prospección laboral, los perfiles de los programas formativos que ocupa el cantón. Se definen las competencias y habilidades para la innovación laboral que requieren las personas. También incluye la articulación con los aliados para diseñar e impartir los programas formativos.
	2-Crear la “ Certificación para el Empleo Sostenible ”	La Certificación viene a complementar los procesos formativos con la finalidad de hacer constancia que las personas poseen tanto los conocimientos técnicos de un determinado campo laboral, así como la certificación que posee las competencias y habilidades blandas que le permiten al empleador disponer de un perfil más integral de la persona a contratar y a los emprendedores, les brinda una certificación sobre su perfil ante sus clientes.
GENERAR NEGOCIOS	3-Crear un “ Centro Municipal Innovación Laboral ”	El Centro es un lugar diseñado para atender las necesidades propias de los habitantes del Cantón, donde se brindan servicios de formación, capacitación, talleres, foros, charlas, orientación laboral, se habilitan espacios para el trabajo colaborativo y el Teletrabajo. Se promueven los encadenamientos productivos para que los emprendedores mejoren su ámbito y diversidad de productos. Así mismo, es un lugar que facilita la formalización de personas que comercian en el Cantón
	4- Fortalecer el acompañamiento de los procesos productivos	Establecer un proceso donde se complementan una serie de etapas de acompañamiento y apoyo en la generación y sostenibilidad de los procesos productivos del cantón. Esto comprende la orientación para aplicar acciones innovadoras, mejorar las redes de contactos, anticipar tendencias del mercado entre otros.
	5-Desarrollar el programa Gestión Integral de Empleo	El tema del empleo es multifactorial y sistémico a la vez, se requiere un abordaje integral que permita planificar, organizar y ejecutar las acciones de forma precisa y oportuna. Por tal razón es necesario configurar con prioridad una Gestión Integral de Empleo que venga a reforzar las acciones que en la actualidad se realizan y que permitan anticipar

		iniciativas en esta materia para población activa del cantón
GENERAR EMPLEO	6-Crear la “ Red Comunal para la Empleabilidad ”	Por medio de las Asociaciones de Desarrollo Comunal del Cantón se articulan acciones para canalizar los programas, actividades, procedimientos y oportunidades de empleo que promueve el Municipio por diferentes medios. Incluye también la participación de personas voluntarias, comercios ya establecidos a nivel de distrito.
	7- Impulsar el incremento en la empleabilidad por medio de acercamientos a empresas e instituciones.	Su objetivo es que desde la Oficina de Intermediación Laboral se disponga de un medio que promueva el acercamiento y diálogo social con los actores vinculados a la gestión del empleo local, empresas e instituciones para así fortalecer la vinculación laboral.
	8- Crear un sistema de Reconocimientos a las empresas que contribuyen con la empleabilidad en el cantón	Su objetivo es establecer categorías de reconocimiento a las buenas prácticas empresariales en la inserción y promoción laboral en los habitantes del Cantón. Este conocimiento es tanto para las empresas que contratan personas dentro de su planilla, como para aquellas que apoyan a los emprendedores del Cantón al consumir sus servicios y productos.
MEJORA CONTINUA	9-Crear una “ Red de la Intermediación Innovadora ”	Integrar un conjunto de Municipios nacionales e internacionales que facilite el intercambio de conocimientos, experiencias, investigaciones y programas que retroalimenten acciones innovadoras en materia de empleo y producción del Cantón
	10- Actualizar la información y conocimientos de la gestión del empleo con las mejores prácticas	El desarrollo de la Estrategia requiere de una visión innovadora en materia de generar empleo y estimular la producción, para lo cual se debe diseñar e implementar acciones que permitan mantener actualizados los conocimientos del personal de la oficina de intermediación laboral a través de intercambios o pasantías con otros gobiernos locales.
	11- Gestionar la actualización de los procesos internos de Intermediación Laboral.	El desarrollo de la Estrategia comprende la articulación con una serie de instancias internas y externas que conlleva la necesidad de optimizar los procesos internos. Por ello se requiere identificar y coordinar las acciones de mejora con otras instancias al interno de la Municipalidad con el objetivo de mejorar la gestión.

Fuente: Elaboración propia-CIDTT

De forma general, los pasos que se sugieren desarrollar para aplicar la estrategia, se definen en el siguiente diagrama.

Diagrama N° 8
Pasos para aplicar la estrategia



Fuente: Elaboración propia-CIDTT

La descripción de cada uno de los pasos indicados, se presenta en el siguiente cuadro

Cuadro N° 27
Pasos para aplicar la estrategia

PASO		DESCRIPCIÓN	RESULTADO
1	Conformar equipo de trabajo.	Integrar las personas al interno del municipio que participan de la estrategia y obtener el apoyo externo que se requiera para el acompañamiento técnico de las actividades.	Oficina de Intermediación con el apoyo interno y externo para liderar el proceso.
2	Alineamiento de Planes de Mediano y Largo Plazo del Municipio.	Se integran las acciones de la estrategia en el marco de los planes municipales con el objetivo de cumplir con los objetivos planteados y los que tiene definidos el área de intermediación.	Estrategia de Empleo y Producción integrada a con los Planes Municipales.
3	Definición de acciones prioritarias.	Establecer para cada uno de los objetivos definidos en los Ejes las acciones que se van a desarrollar en cada etapa.	Priorización de acciones y recursos.
4	Diseño de planes y acciones para cada eje estratégico.	Elaborar los planes de acción de cada eje en el tiempo, con sus metas, indicadores, plazos, insumos y participantes.	Plan de acción detallado por Eje Estratégico.
5	Integrar los aliados estratégicos.	De acuerdo con los planes a realizar, se integran los aliados que realizarán las acciones previamente definidas	Aliados integrados de forma planificada en cada actividad.
6	Ejecución de las actividades.	Consiste en la puesta en práctica de los planes establecidos para cada objetivo incorporado en la estrategia.	Acciones ejecutadas de acuerdo con los planes establecidos.
7	Evaluar el desarrollo de la estrategia.	Durante todo el proceso de ejecución de las actividades se desarrollan acciones de control para garantizar el cumplimiento de los planes en los términos aprobados.	Reducción del riesgo en el cumplimiento de la estrategia.

Fuente: Fuente: Elaboración propia-CIDTT

ANEXOS

Anexo N° 1**Cuadro N° 28****Resumen de las prioridades del Cantón**

NECESIDADES	PRIORIDAD	EJE
1-Fomentar la unión de emprendedores similares para lograr mayor capacidad de respuesta frente a los retos	A	Generar Negocios
2- Identificar los perfiles de empleabilidad y la posibilidad de generar encadenamientos productivos con las empresas de la zona.	A	Generar Empleo
3-Dar capacitación a corto plazo de 3 a 6 meses, para preparar en poco tiempo los emprendedores de los distritos	A	Formación y Capacitación
4-Realizar ferias de Pymes en el distrito	A	Generar Empleo
5-Aplicar mejoras a la bolsa de empleo para dar a conocer las opciones de empleo de la población de Heredia.	A	Mejora Continua
6-Diseñar un diagnóstico de las necesidades de capacitación de los emprendedores de la zona y el perfil de los mismos.	A	Formación y Capacitación
7- Establecer un plan de comunicación para dar a conocer a los emprendedores locales	A	Mejora Continua
8-Reforzar el establecimiento de alianzas para el empleo y la producción con actores clave como zonas francas, UNGL, embajadas, entre otros	A	Generar Negocios
9- Establecer acciones que permitan fortalecer la orientación vocacional de los jóvenes del distrito.	M	Generar Empleo
10-Dar acompañamiento a emprendedores en la visión de negocio y sobre cómo mantenerse en el mercado	M	Generar Negocios
11-Utilizar el salón comunal y espacios públicos como centros de teletrabajo, de capacitaciones, de convivencia y coproducción	M	Generar Negocios
12-Promover espacios de comercialización de las personas con iniciativas productivas en el distrito	M	Generar Negocios
13-Fortalecer la cadena productiva de los emprendimientos	M	Generar Negocios
14-Apoyar a los productores a sofisticar sus productos	M	Generar Negocios
15-Reforzar la comunicación de la Municipalidad hacia la comunidad dando a conocer los esfuerzos que se realizan, los programas y actividades integrando así a la comunidad en dichas iniciativas	M	Mejora Continua
16-Incentivar turismo cultural a partir del valor patrimonial y arquitectónico del distrito de central de Heredia	M	Generar Negocios

17- Fortalecer el acceso a financiamiento para el desarrollo de los emprendedores	B	Generar Negocios
18-Brindar conectividad a internet	B	Generar Negocios
19-Promover la creación de cooperativas para fortalecer el tejido productivo	B	Generar Negocios
20-Crear un CECI en el distrito.	B	Generar Empleo
21-Crear una Red de Cuido para las niñas/os de las mujeres trabajadoras	B	Generar Empleo
22-Simplificar los trámites para facilitar la formalización de las Pyme	B	Generar Negocios
23-Promover amnistía de pago para emprendedores	B	Generar Negocios
24-Solicitar apoyo a embajadas para proyectos de empleabilidad	B	Generar Empleo
25-Reforma ley de patentes- incentivo de pago de patente si contrata personas adultas mayores	B	Generar Empleo

Fuente: Elaboración CIDTT a partir de consultas a los ciudadanos de Heredia

Anexo N° 2**Cuadro N° 29****Resumen de las prioridades del Cantón por Eje Estratégico**

EJE	NECESIDAD	PRIORIDAD
Formación y Capacitación	3-Dar capacitación a corto plazo de 3 a 6 meses, para preparar en poco tiempo los emprendedores de los distritos	A
	6-Diseñar un diagnóstico de las necesidades de capacitación de los emprendedores de la zona y el perfil de los mismos.	A
Generar Negocios	1-Fomentar la unión de emprendedores similares para lograr mayor capacidad de respuesta frente a los retos	A
	8-Reforzar el establecimiento de alianzas para el empleo y la producción con actores clave como zonas francas, UNGL, embajadas, entre otros	A
	10-Dar acompañamiento a emprendedores en la visión de negocio y sobre cómo mantenerse en el mercado	M
	11-Utilizar el salón comunal y espacios públicos como centros de teletrabajo, de capacitaciones, de convivencia y coproducción	M
	12-Promover espacios de comercialización de las personas con iniciativas productivas en el distrito	M
	13-Fortalecer la cadena productiva de los emprendimientos	M
	14-Apoyar a los productores a sofisticar sus productos	M
	16-Incentivar turismo cultural a partir del valor patrimonial y arquitectónico del distrito de central de Heredia	M
	17-Fortalecer el acceso a financiamiento para el desarrollo de los emprendedores	B
	18-Brindar conectividad a internet	B
	19-Promover la creación de cooperativas para fortalecer el tejido productivo	B
	22-Simplificar los trámites para facilitar la formalización de las Pyme	B
	23-Promover amnistía de pago para emprendedores	B
Generar Empleo	2- Identificar los perfiles de empleabilidad y la posibilidad de generar encadenamientos productivos con las empresas de la zona.	A
	4-Realizar ferias de Pymes en el distrito	A

	9- Establecer acciones que permitan fortalecer la orientación vocacional de los jóvenes del distrito.	M
	20-Crear un CECI en el distrito.	B
	21-Crear una Red de Cuido para las niñas/os de las mujeres trabajadoras	B
	22-Simplificar los trámites para facilitar la formalización de las Pyme	B
	24-Solicitar apoyo a embajadas para proyectos de empleabilidad	B
	25-Reforma ley de patentes- incentivo de pago de patente si contrata personas adultas mayores	B
MEJORA CONTINUA	5-Aplicar mejoras a la bolsa de empleo para dar a conocer las opciones de empleo de la población de Heredia.	A
	7- Establecer un plan de comunicación para dar a conocer a los emprendedores locales	A
	15-Reforzar la comunicación de la Municipalidad hacia la comunidad dando a conocer los esfuerzos que se realizan, los programas y actividades integrando así a la comunidad en dichas iniciativas	M

Fuente: Elaboración CIDTT a partir de consultas a los ciudadanos de Heredia

Anexo N° 3

Programa Gestión del Conocimiento para la Empleabilidad y la Producción

El Programa Gestión del Conocimiento para la Empleabilidad y la Producción, (PGCEP) tiene como finalidad facilitar la planificación, coordinación y ejecución de todas las actividades formativas, de capacitación, intercambio de conocimientos, adquisición de competencias y habilidades que le permitan a las personas del Cantón de Heredia tener los conocimientos necesarios para desarrollarse en el mercado de trabajo.

Así mismo, por su medio se busca optimizar los recursos que destinan a la formación, al lograr una articulación entre las necesidades detectadas para impulsar el empleo y los servicios que brindan los entes formativos que intervienen en el proceso.

Objetivos

- Reducir el número de personas con baja cualificación y aumentar el nivel de cualificaciones intermedias, especialmente entre los jóvenes y grupos vulnerables.
- Mejorar la calidad, efectividad y eficiencia de las acciones formativas y de capacitación para mejorar la inserción laboral de las personas formadas.
- Impulsar el aprendizaje permanente para mantener la competitividad en el mercado laboral
- Mejorar la innovación y la vocación emprendedora.
- Focalizar y optimizar los recursos destinados a la formación y capacitación para el empleo y la producción

Para contribuir a conseguir esos objetivos, el Programa Gestión del Conocimiento para la Empleabilidad y la Producción se configura con cuatro líneas o ejes de actuación :

Línea 1: Impulso al Programa de Formación y Capacitación

Línea 2: Oferta Formativa Integrada de Formación y Capacitación

Línea 3: Aprendizaje Permanente.

Línea 4: Innovación, Calidad y Emprendimiento.

A continuación se resumen las principales actividades en cada línea de acción.

Línea 1. Impulso al Programa de Formación y Capacitación

Tiene como finalidad desarrollar los instrumentos de orientación y difusión del Programa mediante la:

- Coordinación entre organizaciones que brindan servicios de formación al Municipio,
- Promoción y difusión de los beneficios del Sistema.
- Información y Orientación a los destinatarios.

Línea 2. Oferta Formativa Integrada de Formación y Capacitación

Pretende mejorar la calidad y la adaptación de la oferta formativa a las necesidades de los ciudadanos del cantón de Heredia y del tejido productivo mediante:

- Una oferta formativa focalizada, amplia, diversa y especializada.
- El impulso de la Formación Dual y las prácticas en empresas.
- La consolidación de una Red de Centros de Formación y Capacitación.

Línea 3. Aprendizaje Permanente.

Se orienta a fomentar en el colectivo laboral del cantón el aprendizaje permanente por medio del impulso a participar de los programas formativos, capacitaciones, talleres, foros que promueve el municipio mediante el fortalecimiento de:

- Brindar una oferta formal y no formal, presencial y virtual, de forma flexible acorde con las necesidades de las personas del cantón.
- La certificación para que las personas sean acreditadas en los distintos campos laborales.
- Brindar un reconocimiento a las personas que se forman y adquieren competencias para tener trabajos de mayor calidad.

Línea 4. Innovación, Calidad y Emprendimiento

En esta línea se busca conseguir que la fuerza laboral del cantón mantenga altos niveles de competitividad por medio de:

- El fomento de la innovación en los bienes y servicios que brinda a la comunidad
- Una cultura de mejora continua de la calidad en el trabajo
- El estímulo para fomentar el espíritu emprendedor de la fuerza laboral.

En el siguiente cuadro se presentan algunas referencias de los tipos de formación por segmento laboral, que se identificaron en los procesos de consultas, entrevistas y foros.

Cuadro N° 30
Referencias formativas por segmento laboral

Segmento	Tipos de formación
Formación para personas desempleadas	Formación en técnicas para definir la orientación laboral
	Formación en competencias y habilidades para el empleo
	Formación para el empleo de personas con baja cualificación
	Formación para el trabajo y el emprendedurismo de grupos vulnerables
	Formación en turismo rural
	Formación en idiomas extranjeros: inglés, portugués, francés, mandarín
	Formación en uso y aplicaciones de las tecnologías digitales para el empleo
Formación para personas empleadas	Formación en competencias y habilidades para mejorar el desempeño
	Programa de capacitación en idiomas extranjeros: inglés, portugués, francés, mandarín
	Formación en seguridad y salud ocupacional
	Formación en economía social solidaria
Formación para el emprendimiento y Pymes	Formación en técnicas para emprender
	Formación en competencias y habilidades para mejorar los productos y servicios y retener clientes
	Formación para fomentar el espíritu emprendedor

	Formación en legislación, bancarización y trámites para la formalización,
	Formación en tecnologías digitales e innovación
	Formación para la sostenibilidad de las Pymes
	Formación en técnicas para lograr encadenamientos productivos y alianzas estratégicas

Fuente: Elaboración propia-CIDTT

Unido a la formación y capacitación para el trabajo señalada en el cuadro anterior, es necesario que tanto las personas empleadas como desempleadas se certifiquen en que poseen una serie de competencias y habilidades blandas que les va a permitir desenvolverse mejor en sus actividades socio-laborales.

Cuadro N° 31
Competencias para la empleabilidad

Competencias para el empleo	Resultados esperados
1-Comunicación	Expresarse con claridad en forma oral y escrita, así como escuchar y leer con entendimiento. Actuar asertivamente, Negociar con efectividad
2-Iniciativa y emprendimiento	Enfrentar con flexibilidad nuevas situaciones Actuar creativamente Traducir ideas en acciones Mantener la energía en el logro de un objetivo
3-Trabajo en equipo	Diseñar proyectos con metas alcanzables Identificar y conseguir recursos Monitorear y controlar el avance de un proyecto
4-Planificación y gestión de proyectos	Identificar objetivos y coordinarse con otros Colaborar y generar confianza en el equipo Resolver problemas en equipo
5-Efectividad Personal	Autoconocimiento y gestión de sí mismo Gestionar el desarrollo de la propia carrera Trabajar con confianza y seguridad
6-Aprender a Aprender	Interesarse y motivarse por aprender Observar el proceso del propio aprendizaje Aplicar nuevos aprendizajes al contexto
7-Resolución de Problemas	Recolectar, organizar y analizar la información que resuelve el problema. Resolver problemas interpersonales
8-Interacción virtual	Capacidad de desarrollarse en ambientes virtuales para trabajar, intercambiar y buscar información, así como participar en redes colaborativas virtuales y teletrabajar

Fuente: Elaboración propia-CIDTT

Evaluación

Tanto las acciones de formación y capacitación, como las de certificación de competencias, deben ser evaluadas periódicamente con la finalidad de establecer la efectividad de esas acciones. En tal sentido, es necesario aplicar criterios de evaluación que permitan alcanzar ese propósito y dentro de los cuales se pueden utilizar los siguientes:

Cuadro N° 32
Indicadores de resultado

Indicadores	Concepto	Indicadores
Indicadores de seguimiento: utilizados para dar seguimiento y medir la calidad de los servicios prestados a los candidatos	Resultados de los servicios de formación información y orientación	Satisfacción de los participantes con la atención recibida, la formación técnica y la certificación en competencias para la inserción laboral
	Resultados de los servicios respecto a las competencias de los candidatos	Porcentaje de candidatos que realizan pasantías Porcentaje de participantes que han mejorado sus competencias para la inserción laboral. Incremento del conocimiento Incremento en la motivación para trabajar con más empeño y continuar formándose
	Resultados de los servicios respecto a cambios inmediatos en el estado de los candidatos	Incremento de las aspiraciones sobre su futuro laboral (confianza en sí mismo) Porcentaje de candidatos con pasantías. Porcentaje de candidatos con puestos de trabajo
Indicadores para la evaluación: utilizados para medir los cambios luego de que los candidatos han recibido los servicios de la municipalidad	Resultados en el estado de los candidatos	Porcentaje de candidatos que se encuentran trabajando 6 meses después de su vinculación al puesto de trabajo. Comparación de las tasas de empleo existentes entre los candidatos al inicio de los servicios (línea de base) y las existentes a los 6 meses después de su vinculación. Comparación de tasas de empleo entre participantes en el programa y no participantes en el programa
	Resultados relacionados con la calidad del trabajo	Porcentaje de candidatos empleados en trabajos formales (existencia de contratos, beneficios y seguridad social estipulados por la Ley). Porcentaje de candidatos que manifiestan satisfacción con sus trabajos.

	Resultados relacionados con la satisfacción de los empleadores.	Porcentaje de empleadores que manifiestan satisfacción con el trabajo de las personas vinculadas. Porcentaje de empleadores que hacen un reconocimiento positivo de la municipalidad como conector de personas con el mundo del trabajo.
	Resultados relacionados con el incremento del conocimiento	Porcentaje de personas que se integran en el sistema educativo. Porcentaje de personas que, luego de los servicios recibidos, avanzan a niveles superiores de educación.

Fuente: Elaboración CIDTT con referencias de la Guía Diseño de Servicios de Intermediación Laboral-BID- FOMIN

Anexo N° 4

Generar Empleo

Para planificar y desarrollar las acciones en materia de Generación de Empleo, es conveniente disponer de unas líneas generales que permitan orientar las actividades en los diferentes campos que cubre esta materia. Por tal motivo, se recomienda tomar en consideración las siguientes líneas de acción:

Línea 1. Orientación: Comprende fortalecer las acciones de información, orientación laboral, asesoría, diagnóstico, determinación del perfil profesional y de competencias, así como el diseño y gestión de la trayectoria individual de aprendizaje. También se orienta en la búsqueda de empleo, la intermediación laboral y las acciones de apoyo para la inserción de la población económicamente activa del cantón.

Línea 2. Formación: Las acciones van dirigidas al aprendizaje, formación, re- calificación y de alternar con prácticas laborales que le permitan a la persona adquirir competencias y mejorar su experiencia profesional para facilitar su ingreso al mercado laboral dentro y fuera del cantón.

Línea 3. Oportunidades de empleo: Incluye las acciones que tienen por objeto incentivar la contratación, la creación de empleo o el mantenimiento de los puestos de trabajo, especialmente para aquellos colectivos que tienen mayor dificultad en el acceso o permanencia en el empleo.

Línea 4. Igualdad de oportunidades en el acceso al empleo: comprende las acciones dirigidas a promover la igualdad entre mujeres y hombres en el acceso, permanencia y promoción en el empleo en el cantón.

Línea 5. Emprendimiento: Comprende actividades dirigidas a fomentar la iniciativa empresarial, el trabajo formal autónomo y la economía social, así como las encaminadas a la generación de empleo, la actividad empresarial y la dinamización e impulso del desarrollo económico local en el cantón.

Línea 6. Mejora del marco municipal de empleo: Se busca identificar y actuar sobre las acciones de mejora en la gestión, colaboración, coordinación, la comunicación dentro de las instancias internas y el impulso a la modernización de los procesos municipales vinculados con la generación de empleo en el cantón de Heredia

En el siguiente cuadro, se resumen algunas de las principales actividades por línea de acción.

Cuadro N° 33
Actividades por línea de acción

LINEA DE ACCIÓN	ACTIVIDADES
Orientación e intermediación	Mejora en los mecanismos de comunicación sobre los servicios que brinda la municipalidad en materia de empleo
	Orientación individualizada a las personas del Cantón que buscan empleo
	Orientación a personas en riesgo de exclusión laboral
	Talleres de preparación para conseguir empleo
	Aumentar la difusión de la plataforma empleo.heredia.go.cr
	Alianzas con promotoras de empleo
Oportunidades de empleo	Promover la bolsa de empleo, el portal empleo.heredia.go.cr
	Desarrollar red de alianzas con empresas para la contratación de personas del Cantón
	Facilitar la adquisición de experiencia laboral con pasantías
	Plan de atracción y retención del talento en el Cantón de Heredia
	Acciones para reducir la brecha de género en la población económicamente activa del Cantón
	Promoción de acciones para contratar Personas con Discapacidad
	Promover la contratación vía Teletrabajo
Emprendimiento	Aumentar la difusión de la plataforma Heredia Emprende.
	Acciones para fomentar el emprendedurismo en los grupos vulnerables
	Facilitar la orientación para crear proyectos empresariales a Pymes
	Talleres para identificar las acciones de mejora que requieren los emprendedores del cantón
	Realizar ferias distritales para estimular la venta de bienes y servicios
	Estimular emprendimientos agro-turísticos en el distrito de Vara Blanca.
	Promover el Teletrabajo para la venta de servicios remotos
Mejora en el marco municipal	Optimizar los procesos internos relacionados con la promoción del empleo y la producción
	Ajustar la normativa interna para agilizar la formalización de la fuerza laboral, el acceso a los servicios, las alianzas nacionales e internacionales.
	Diseñar guías y medios de acceso que le permita a los ciudadanos obtener la información para ingresar al mercado laboral, dar sostenibilidad a sus empresas e innovar en nuevos esquemas laborales y productivos

Fuente: Elaboración CIDTT y "Guía de recursos sobre políticas para la transición hacia la formalidad" OIT

Para desarrollar estas líneas de acción, los servicios que se brindan desde el área de Intermediación Laboral se pueden complementar las siguientes actividades:

Cuadro N° 34
Servicios del Área de Intermediación Laboral

Área	Tipos de Servicios
Diagnóstico y orientación para elaborar el perfil de empleo y la búsqueda de empleo	-Realizar estudios de prospección laboral para disponer de los perfiles de empleo que se ocupan en el cantón -Orientar para construir un proyecto de vida personal y ocupacional. -Apoyo en la elaboración del Currículum Vítae. -Preparación para los procesos de selección. -Acceso a redes de apoyo para las personas que buscan empleo. -Información sobre el mercado laboral en ambientes virtuales a nivel nacional e internacional
Capacitación	-Evaluar las necesidades de capacitación básicas para favorecer el ingreso al mercado laboral presencial y virtual -Diseño de los planes de formación y coordinación con los proveedores públicos y privados de los servicios de capacitación. -Diseño de planes de capacitación para trabajar en ambientes virtuales -Coordinación de los programas de formación en los temas técnicos, habilidades para la vida y para la empleabilidad
Información e intermediación	-Información sobre las nuevas formas del trabajo de la era 4.0, tendencias del mercado a nivel nacional e internacional, ocupaciones de mayor demanda, salarios, derechos y deberes, legislación. -Asesoría para realizar entrevistas laborales, interpretar y saber responder a los avisos clasificados, realizar búsquedas de empleo y armar redes de vinculación entre egresados. -Crear, mantener y poner a disposición una base de datos propias y de otras organizaciones con empleos disponibles a nivel nacional e internacional. -Información sobre oportunidades de estudio, creación de empresa, acceso a financiamiento para estudios o para emprendimientos. -Información sobre trabajos que se pueden brindar vía teletrabajo. -Realización de ferias de empleo presenciales y virtuales
Servicios especializados a empleadores	- Brindar a los solicitantes de empleo certificados en competencias y habilidades blandas para el trabajo. - Facilitar el enlace con entidades de formación y organizaciones que brindan servicios de apoyo al empleo. - Orientación sobre capacitación en habilidades blandas para el trabajo presencial y virtual

Fuente: Elaboración CIDTT y "Guía de recursos sobre políticas para la transición hacia la formalidad" OIT

Anexo N°5

“Centro Municipal de Innovación Laboral”

Es un lugar físico y virtual de innovación y desarrollo económico-social que promueve la participación de los diferentes actores presentes en el cantón por medio del uso intensivo y eficiente de las Tecnologías Digitales. Por su medio, los ciudadanos interactúan, crean emprendimientos, encadenamientos productivos, se forman, crean redes colaborativas, se asocian, innovan en nuevas oportunidades de negocio, facilita la formalización de personas que comercian en el Cantón, se generan soluciones a los retos que hay en el cantón y propicia la inclusión social para un desarrollo económico, laboral y ambiental sostenible.

Objetivo general

Promover la innovación y la participación ciudadana para impulsar un ecosistema de desarrollo social-económico-laboral y ambiental sostenible en la comunidad.

Objetivos Específicos:

- 1- Facilitar la vinculación de los actores que posibilitan un desarrollo humano integral en el cantón.
- 2- Promover la incubación y aceleración de emprendimientos en el cantón.
- 3- Habilitar espacios físicos y virtuales para el trabajo colaborativo (coworking), el teletrabajo y encadenamientos productivos.
- 4- Facilitar las condiciones *que* les permita a las pyme y emprendedores conseguir recursos para desarrollar sus iniciativas (Crowdfunding).
- 5- Crear espacios para realizar la fabricación de objetos por medio de impresoras 3D y equipos de tecnología avanzada. (Fab-Lab)
- 6- Formar en los conocimientos que permitan crear nuevas oportunidades de desarrollo humano, trabajo, sostenibilidad económica y ambiental por medio de las TIC.
- 7- Certificar a Emprendedores, Pymes, Teletrabajadores en prácticas modernas apoyadas en las tecnologías digitales.
- 8- Fomentar la inclusión social-económica de mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, personas en pobreza, adultos mayores.

9- Promover la participación ciudadana para la solución de necesidades y el desarrollo de una cultura de innovación e inclusión en el cantón.

10- Hacer el mejor uso de la infraestructura civil y tecnológica para el desarrollo humano en el cantón.

Población meta

Los servicios que brinda el centro, van dirigidos a las siguientes poblaciones meta:

Cuadro N°35
Poblaciones meta del Centro Municipal de Innovación Laboral

Población	Objetivo	Resultado
Mujeres	Contribuir con su desarrollo integral fomentando la autonomía económica y participación social.	Mujeres empoderadas, con mayor autonomía económica e integradas a la participación ciudadana
Jóvenes	Fomentar su participación en el mercado laboral y aumentar su involucramiento en las necesidades del cantón.	Jóvenes con mayores oportunidades de empleo, participativos en las acciones de mejora de su distrito y cantón.
Adultos	Propiciar su desarrollo y participación en actividades relacionadas con la mejora del desarrollo humano en el cantón.	Personas adultas y adultas mayores integradas en las actividades de la comunidad
Personas en Pobreza	Orientar en la generación del trabajo formal y desarrollo humano auto-sostenible.	Personas con mayores opciones de insertarse al mercado laboral y mejor condición social
Personas con Discapacidad	Apoyar su ingreso al mercado laboral y mejorar su desarrollo profesional.	Mayores oportunidades de empleo y participación ciudadana
Emprendedores y PYMES	Impulsar su ingreso y sostenibilidad en el mercado productivo del cantón.	Mayor capacidad de progresar y mantenerse en el mercado, local, nacional e internacional.
Comunidad	Los ciudadanos del cantón se involucren en el ecosistema productivo del cantón.	Personas involucradas y comprometidas con las acciones de empleo y producción del cantón

Fuente: Elaboración propia-CIDTT

Servicios del Centro Municipal de Innovación Laboral

Al interno del centro se dan una serie de servicios que cubren diferentes áreas como las que se indican en el siguiente cuadro:

Cuadro N°36
Servicios del Centro Municipal de Innovación Laboral

	Área	Servicios
1	Trabajo colaborativo	Se habilitan espacios para que las personas compartan experiencias, desarrollen iniciativas y encadenamientos productivos
2	Tecnología	Se ofrece el acceso a computadoras, internet, equipo de video-proyección, impresión 3D, cortadoras láser, equipo de robótica
4	Formación	Se ofrecen cursos, talleres, charlas para emprendedores, comerciantes informales, personas que desean mejorar su negocio.
5	Certificación	Se brinda la certificación a emprendedores, pymes, teletrabajadores, líderes en innovación laboral y organizaciones
6	Red Colaborativa	Se promueve la creación de redes colaborativas a nivel nacional e internacional para intercambiar conocimientos y ampliar los encadenamientos productivos.
7	Gestión Comunitaria	Se desarrollan encuentros con la comunidad para identificar oportunidades de desarrollo sostenible, generar soluciones innovadoras a temas del desarrollo económico, social, cultural y ambiental.

Fuente: Elaboración propia-CIDTT

Bibliografía

Agencia Nacional de Empleo (2022) Guía para la búsqueda de empleo

CIDTT (2022) “ Plan Nacional de Desarrollo Comunal”

Código Municipal de Costa Rica (Ley N° 7794)

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197

DEMUCA (2018) Costa Rica: Guía de herramientas municipales para la promoción del Desarrollo Económico Local

Don Tapscott (2018) La era digital, como la generación net esta transformando el mundo

INA (2022) Marco Nacional de Cualificaciones de la educación técnica profesional

INEC (2021). Encuesta Continua de Empleo (ECE) III Trimestre

INEC (2021). Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares

MTSS (2021) Programa Nacional de Empleo

MTSS (2019). Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE)

MIDEPLAN (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2019– 2022

MIDEPLAN (2019) Estrategia Nacional de Crecimiento, Empleo y Bienestar

Municipalidad de Heredia (2021) Formulación del Plan de Desarrollo Local de Largo Plazo 2023-2034. Plan de Desarrollo Municipal de Mediano Plazo 2023-2028.

Municipalidad de Heredia (2022) programa Heredia Emprende

Naciones Unidas (2019) Guía de orientación para las organizaciones políticas de gobiernos locales y la ciudadanía.

OCDE (2021). Perspectivas económicas para Costa Rica.

OIT (2020). Ginebra, Suiza: La economía informal y el trabajo decente: Guía de recursos sobre políticas para la transición hacia la formalidad.

OIT (2019). Ginebra, Suiza: Innovaciones en la extensión de la cobertura del seguro social a los trabajadores independientes: experiencias de Brasil, Cabo Verde, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Filipinas, Francia y Uruguay.

Secretaría Técnica de los ODS (2021) Costa Rica Guía para la Articulación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la gestión de los Gobiernos Locales

Sitios web consultados

Asamblea Legislativa de Costa Rica: www.asamblea.go.cr
Academia Internacional de Transformación del Trabajo www.ita-lac.org
Ayuntamiento Getafe <https://www.getafe.es/>
Ayuntamiento Valladolid <https://www.valladolid.es/es>
Banco Mundial, Doing Business: <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>
Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo <https://cidtt.org/>
Corporación Promoción Económica <http://conquito.org.ec/>
Fundación Demuca <http://fundaciondemuca.com/>
Generalitat de Catalunya <https://web.gencat.cat/ca/inici>
Instituto Nacional de Aprendizaje <https://www.ina.ac.cr/>
Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: www.inec.go.cr
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica: www.mideplan.go.cr
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: www.mtss.go.cr
Municipalidad de Heredia <https://www.heredia.go.cr>
Municipalidad Peñalolén <https://www.penalolen.cl/>
Municipalidad de Escazú <https://www.escazu.go.cr/>
Objetivos de Desarrollo Sostenible – Costa Rica: <http://ods.cr>
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: [www. www.oecd.org](http://www.oecd.org)
Organización Internacional del Trabajo: www.ilo.org