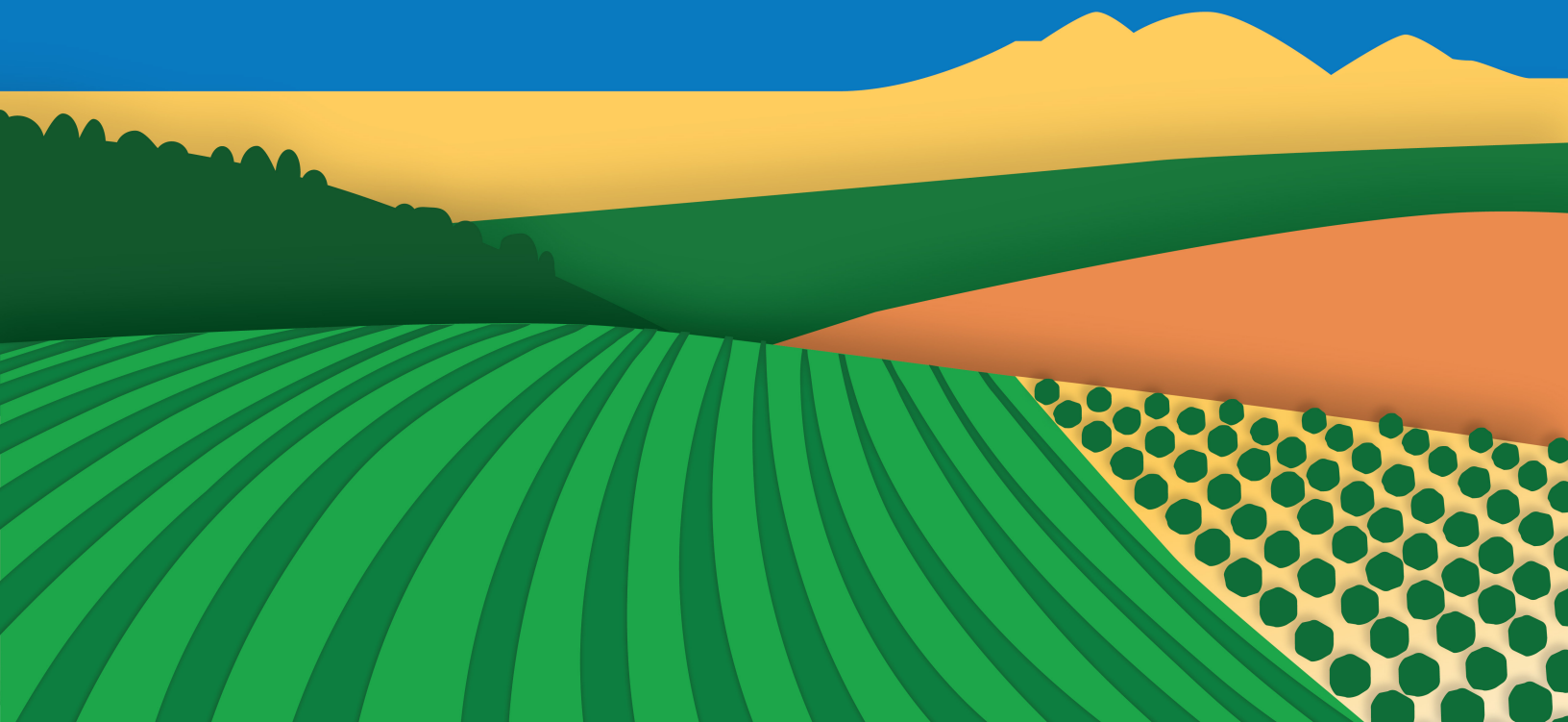


AGOSTO 2025

Condado de Fresno, California

# Estrategia Integral de Desarrollo Económico 2025–2030

Español



# Reconocimiento

TIP Strategies desea agradecer a los miembros del Comité de Estrategia de la Estrategia Integral de Desarrollo Económico (CEDS, según sus siglas en inglés) por proporcionar la orientación y los comentarios que formaron este plan. También estamos agradecidos a las numerosas partes interesadas del condado de Fresno que compartieron sus ideas y aportaron valiosas perspectivas durante el proceso de entrevistas.

## Comité de Estrategia de la CEDS

**Alicia Aguirre\***

*City of Selma*

**Nick Audino**

*Newmark Pearson Commercial*

**Sean Brewer**

*City of Coalinga*

**Chris Brown**

*Fennemore Dowling Aaron*

**Elizabeth Cabrera**

*City of San Joaquin*

**Gino Cayanan**

*Noble Credit Union*

**Ed Dunkel**

*Precision Civil Engineering, Inc.*

**Bryn Forhan**

*The Forhan Company*

**Karen Foster**

*Selma Chamber of Commerce*

**Thomas Gaffery**

*City of Fowler*

**Cristian Gonzalez**

*City of Mendota*

**Alex Henderson**

*City of Kingsburg*

**Esmeralda Hurtado**

*City of Sanger*

**John Jansons**

*City of Kerman*

**Simran Jhutti**

*Fresno Council of Governments*

**Bernard Jimenez**

*County of Fresno*

**Mike Kissinger**

*Kerman Chamber of Commerce*

**Rey León**

*City of Huron*

**Cassandra Little**

*Fresno Metro Black Chamber of Commerce*

**Jesus Martinez**

*CVIIC*

**Chad McCollum**

*City of Clovis*

**Jonathan Meza**

*Mendota Chamber of Commerce*

**Vong Mouanoutoua**

*Community Health System*

**Scott Netherton**

*Coalinga Chamber of Commerce*

**Lauren Nikkel**

*Fresno County Economic Development Corporation*

**Will Oliver**

*Fresno County Economic Development Corporation*

**Lisa Oliveira**

*Visit Fresno County*

**Nathan Olson**

*City of Sanger*

**Karen Pearson**

*Sanger Chamber of Commerce*

**Jolene Polyack\***

*City of Kingsburg*

**Julian Ramos\***

*Fresno County Economic Development Corporation*

**Jim Quan**

*Full Circle Renewables*

**Yvette Quiroga**

*County of Fresno*

## Comité de Estrategia de la CEDS (continuado)

**Bernadette Rojas**

*U.S. Department of Commerce, International Trade Administration*

**Donald Rollin**

*Hidden Hills Nut Co.*

**Fernando Santillan**

*City of Selma*

**Charlie Schuh\***

*Colliers International*

**Deep Singh**

*Jakara Movement*

**Lisa Swartz**

*Kingsburg Chamber of Commerce*

**Erik W. Valencia**

*Greater Reedley Chamber of Commerce*

**Buk Wagner**

*Colliers International*

**Pao Yang**

*The Fresno Center*

**Nicole Zieba**

*City of Reedley*

\*Indica un miembro alterno

## Equipo de Consultores



**TIP Strategies, Inc.**, es una empresa privada con sede en Austin que ofrece servicios de consultoría y asesoramiento a clientes del sector público y privado. Fundada en 1995, las competencias principales de la empresa incluyen la planificación estratégica para el desarrollo económico, estrategias de talento, desarrollo organizativo y planificación de resiliencia.

### Contact

TIP Strategies

13492 N Hwy 183, Suite 120-254, Austin, TX 78750

PH: +1 512 3439113

[www.tipstrategies.com](http://www.tipstrategies.com)

### Project Contributors

Jeff Marcell, Senior Partner

Elizabeth Scott, Senior Consultant

Victoria Wilson, Consultant

# Contentas

- Introducción ..... 1
  - Acerca de la CEDS ..... 1
  - Resumen ..... 4
- Plan de Acción Estratégico ..... 5
  - Objetivo 1. Crecimiento Empresarial ..... 5
  - Objetivo 2. Desarrollo de la Fuerza Laboral ..... 8
  - Objetivo 3. Infraestructura e Inmobiliaria ..... 11
  - Objetivo 4. Calidad del Lugar ..... 13
- Marco de Evaluación ..... 15
- Resumen del Contexto ..... 17
  - Contexto de Planificación ..... 17
  - Resumen Regional ..... 18
  - SWOT Analysis ..... 32
- Encuesta de Visión Comunitaria 2025 ..... 34
- Apéndice A. Estudios de Caso ..... 36
- Apéndice B. Descripciones Largas ..... 39

**TRANSLATION DISCLAIMER**

This document has been translated through the use of software and may therefore have limitations to its translation. Some portions of this document, largely charts and graphs, have not been translated.

**AVISO LEGAL DE TRADUCCIÓN**

Este documento ha sido traducido mediante el uso de software y, por tanto, puede tener limitaciones en su traducción. Algunas partes de este documento, en su mayoría tablas y gráficos, no han sido traducidas.

# Introducción

El condado de Fresno, California, (el condado) está entrando en un periodo de transformación, con el potencial de impulsar el crecimiento y la innovación en todo el Valle Central. Como núcleo económico clave, el condado desempeña un papel vital en la alimentación de la nación, la promoción del comercio y el desarrollo de nuevas industrias. Con una base sólida y un compromiso con el progreso, el condado de Fresno está preparado para atraer inversiones, crear empleo y construir una economía más resiliente. Fomentando la colaboración entre sus 15 ciudades y comunidades no incorporadas, el Condado puede garantizar un futuro próspero para las empresas y sus residentes.

Como uno de los principales productores agrícolas del país, el condado de Fresno cuenta con una sólida cadena de suministro de procesamiento y distribución de alimentos. Su ubicación estratégica a lo largo de las principales autopistas y corredores ferroviarios potencia su papel comercial y logístico. Instituciones educativas, como la Universidad Estatal de Fresno, la Universidad Fresno Pacific y los centros de formación profesional locales, están preparando a la fuerza laboral con las habilidades necesarias para la innovación y el desarrollo económico. Además, los recursos naturales y las actividades recreativas al aire libre del condado atraen a visitantes de todo el país.

Sin embargo, el condado de Fresno se enfrenta a desafíos, como las disparidades económicas, carencias de habilidades en la fuerza laboral y limitaciones de infraestructura que deben abordarse para alcanzar un crecimiento sostenible. La región también debe navegar los problemas de recursos hídricos, los impactos del cambio climático y las demandas cambiantes de la industria para seguir siendo competitiva.

Al mismo tiempo, el condado de Fresno está bien posicionado para aprovechar oportunidades en industrias emergentes, diversificando aún más su economía. Las inversiones en energías renovables, manufactura avanzada e innovación agroindustrial pueden fomentar la creación de empleo y el desarrollo sostenible. Con un enfoque continuo en mejorar la infraestructura, la formación de la fuerza laboral y las alianzas estratégicas, el Condado puede mejorar su resiliencia económica e inclusión.

La Estrategia Integral de Desarrollo Económico 2025–2030 (CEDS) guiará esta visión, dirigiendo la inversión, fomentando la resiliencia y facilitando el acceso a la financiación federal y estatal para proyectos de alto impacto. Este CEDS enfatiza la colaboración y la responsabilidad, involucrando a gobiernos locales, empresas, instituciones educativas y residentes en la configuración del futuro económico del condado de Fresno. Al alinear prioridades y fomentar la cooperación, el Condado está bien posicionado para aprovechar tanto sus ventajas y como las oportunidades emergentes para lograr un éxito sostenido.

## Acercas de la CEDS

La CEDS del 2025 tiene como objetivo crear una estrategia digital integrada para el condado de Fresno, sus ciudades y sus comunidades no incorporadas. Aunque el proceso de planificación tomó en cuenta el impacto económico de la ciudad de Fresno y su influencia en la región, esta CEDS no incluye estrategias que aborden directamente los desafíos y oportunidades de la ciudad. Estas estrategias y los debates relacionados se presentan en la [Estrategia Integral de Desarrollo Económico 2024–2029 de la Ciudad de Fresno](#) y se tuvieron en cuenta en la preparación de este documento. La actualización de la CEDS sustituye la estrategia de 2016 del condado de Fresno, proporcionando un marco holístico para abordar prioridades y oportunidades regionales y permitir una asignación eficiente de recursos hacia objetivos compartidos. Su objetivo es mejorar la capacidad económica y la resiliencia de la región, mejorar la coordinación y determinar la elegibilidad para oportunidades de financiación federal.

La CEDS es un documento vivo que debe actualizarse regularmente a medida que evolucionan las condiciones económicas en el condado de Fresno. Diseñado para ser llevado adelante por múltiples organizaciones y asociaciones, la implementación completa de la CEDS dependerá de la colaboración a través de una amplia red de participantes, incluyendo grupos de desarrollo económico, gobiernos locales, agencias de la fuerza laboral y actores del sector.

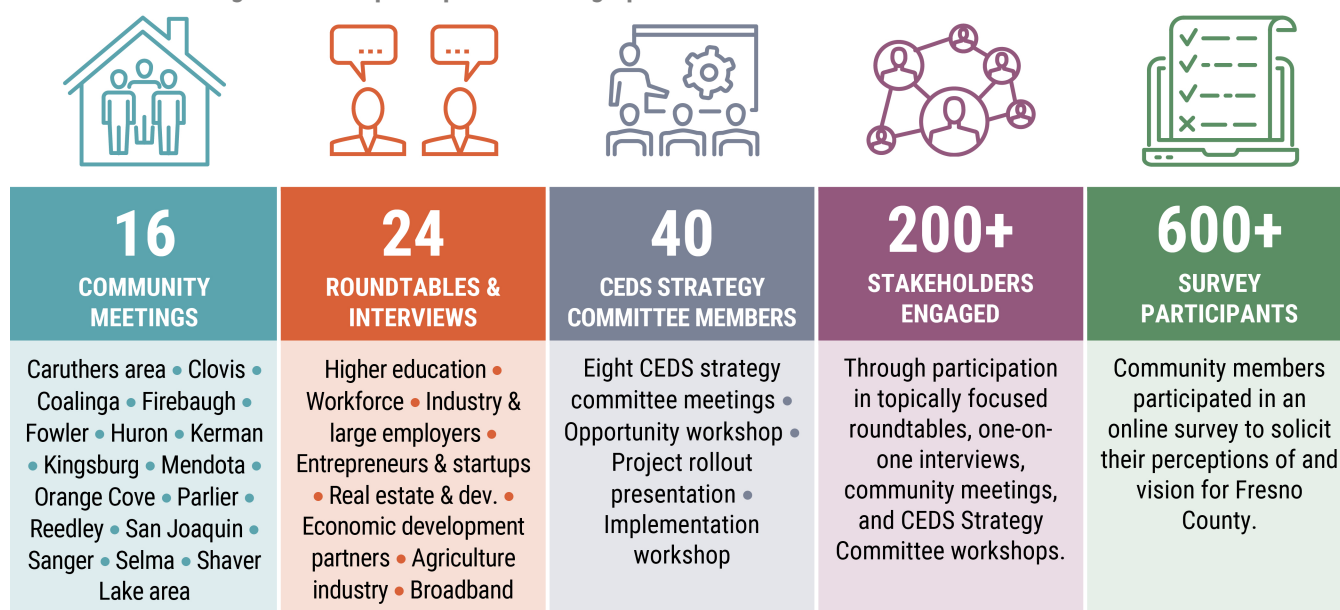
## Enfoque de Planificación

La CEDS se preparó a lo largo de una colaboración de 11 meses facilitada por TIP Strategies (TIP), con sede en Austin, utilizando su modelo de planificación en tres fases: descubrimiento, oportunidad e implementación. Durante todo el proceso de planificación, el Comité de Estrategia CEDS, compuesto por 40 miembros representantes de diversos intereses del sector público y privado, proporcionó orientación.

**DESCUBRIMIENTO.** La fase inicial del proyecto incluyó una revisión de iniciativas regionales y documentos de planificación, una extensa recopilación y análisis de datos, y un proceso de consulta a partes interesadas para identificar las prioridades, recursos y desafíos del condado de Fresno. El proceso de consulta a partes interesadas, detallado en la Ilustración 1, involucró a más de 200 representantes de organizaciones sin fines de lucro, organismos públicos y empresas privadas a través de mesas redondas, reuniones comunitarias y entrevistas individuales. Además, los miembros de la comunidad aportaron sus opiniones a través de una encuesta en línea, que recibió más de 600 respuestas. (Véase la Encuesta de Visión Comunitaria 2025, que comienza en la página 34.)

Los hallazgos de la fase de descubrimiento se sintetizaron en un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DAFO), que informó directamente las estrategias y acciones descritas en la Plan de Acción Estratégico. Un resumen del análisis DAFO puede encontrarse en la Ilustración 17 (página 33). El análisis cuantitativo integral de TIP se realizó como una visualización interactiva de datos, permitiendo una futura exploración de la información por parte del Condado y sus socios. Más información sobre el análisis de datos se proporciona como parte del Contexto de Planificación (a partir de la página 17).

Ilustración 1. Visión general de la participación de los grupos de interés



[Consulte el Apéndice B para la descripción completa de la Figura 1.](#)

**OPORTUNIDAD.** Durante la fase de oportunidad, el equipo de consultoría continuó perfeccionando sus hallazgos iniciales mediante análisis de datos adicionales centrados en los sectores objetivo y las necesidades de la fuerza laboral, consultas adicionales con las partes interesadas y una revisión de estudios de caso. El equipo de consultoría también facilitó un taller comunitario virtual para recopilar opiniones sobre el marco del plan preliminar y solicitar opiniones sobre la priorización de estrategias. Este trabajo culminó en un taller de oportunidad celebrado con el Comité de Estrategia de la CEDS para formalizar la visión, los principios rectores y los objetivos que conforman el marco estratégico de la CEDS.

**IMPLEMENTACIÓN.** La fase final del proceso de planificación se centró en co-crear estrategias priorizadas, construir consenso con los socios y asegurar la ejecución compartida del plan. Como parte de esta fase, el equipo de consultoría también proporcionó una matriz para guiar la implementación de la CEDS asignando a las partes responsables, identificando socios y estableciendo un cronograma, junto con un cuadro interactivo para medir el progreso. Utilizando estas herramientas, el Comité de Estrategia de la CEDS y sus socios deberían reunirse regularmente para supervisar el progreso y ajustar la CEDS según sea necesario.

## Marco Estratégico

El marco estratégico resultante guió la preparación del Plan de Acción Estratégico. Los componentes del marco se describen en esta sección e se exhiben en la Ilustración 2 (página 4).

**VISIÓN.** La declaración de visión es la base de la CEDS, proporcionando una dirección unificadora para el futuro económico del condado de Fresno. Establece una aspiración compartida que guía las decisiones y alinea las prioridades y recursos regionales hacia objetivos comunes. Desarrollada mediante la colaboración con líderes comunitarios y partes interesadas, esta visión refleja las prioridades colectivas del condado de Fresno.

*El condado de Fresno es un lugar donde **las oportunidades** son accesibles para todos, **la prosperidad** se comparte y una **economía diversificada** apoya **comunidades resilientes y prósperas**.*

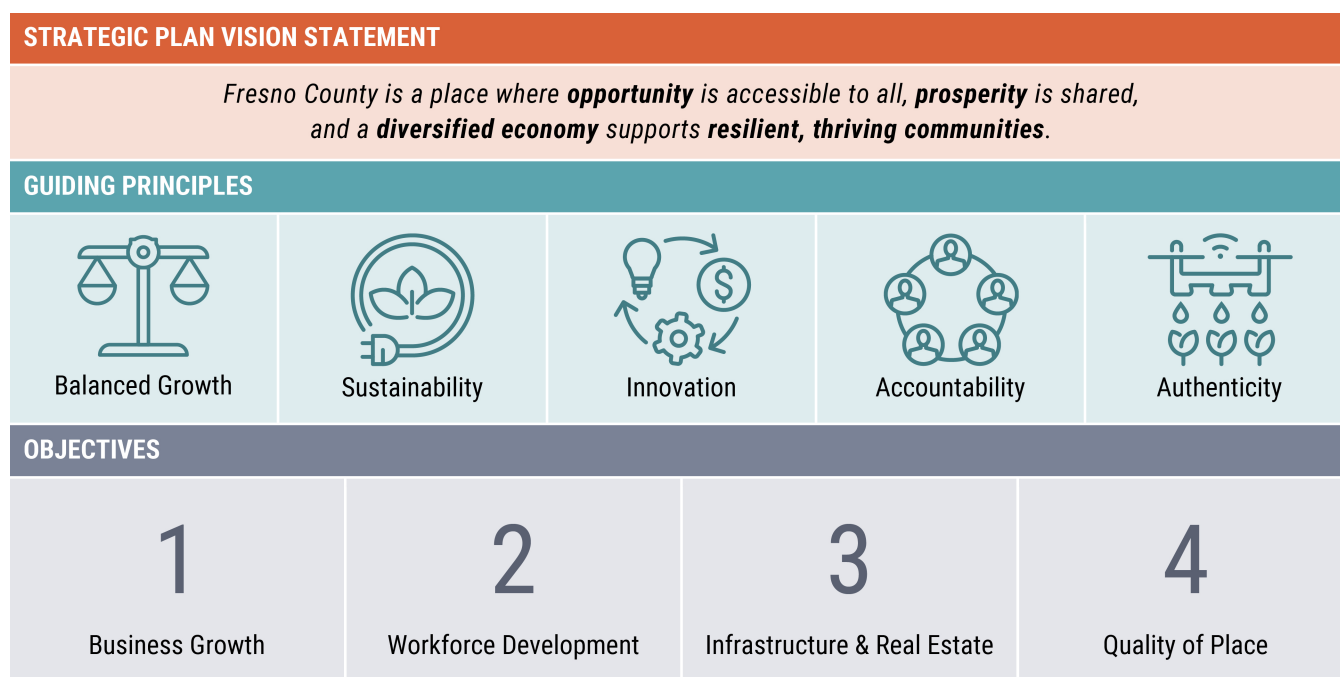
**PRINCIPIOS RECTORES.** El Comité de Estrategia de la CEDS estableció cinco principios rectores que se basan en la visión de la CEDS y reflejan los valores de los actores regionales. Estos conceptos se integran a lo largo de las estrategias y acciones.

- **Crecimiento equilibrado.** El condado de Fresno promueve el acceso a empleos y el crecimiento, asegurando que las oportunidades y los beneficios estén disponibles para todos los residentes.
- **Sostenibilidad.** El condado de Fresno está comprometido a construir una economía resiliente y que responda a las necesidades de la comunidad, equilibrando las consideraciones económicas, medioambientales y sociales para lograr una prosperidad duradera.
- **Innovación.** El condado de Fresno impulsa la creación de empleo y el crecimiento empresarial mediante un enfoque informado en datos, fomentando una economía regional dinámica y competitiva.
- **Responsabilidad.** El condado de Fresno fomenta la transparencia, la posibilidad y la integridad, fomentando la confianza y el progreso cuantificable dentro de la comunidad.
- **Autenticidad.** El condado de Fresno honra su legado agrícola, su cultura diversa y su rica historia, preservando su identidad para las generaciones futuras.

**OBJETIVOS.** La visión y los principios rectores informaron la selección de cuatro objetivos que tendrían el mayor impacto en la posición competitiva del condado de Fresno y se alinearían con las prioridades establecidas. Cada uno de estos objetivos está respaldado por una serie de estrategias y acciones que conforman el Plan de Acción Estratégico.

1. **Crecimiento empresarial.** Fomentar un entorno empresarial competitivo que apoye la expansión de las industrias existentes, atraiga nuevas inversiones e impulse la innovación para crear una economía resiliente y diversificada.
2. **Desarrollo de la Fuerza Laboral.** Formar una fuerza laboral cualificada y adaptable para impulsar el crecimiento económico y la competitividad del condado de Fresno.
3. **Infraestructura e Inmobiliaria.** Desarrollar y potenciar los activos inmobiliarios e infraestructurales necesarios para apoyar el crecimiento empresarial y fortalecer la economía regional.
4. **Calidad del lugar.** Elevar la calidad del lugar en la región creando comunidades vibrantes y sostenibles que atraigan talento y visitantes, y apoyen a los negocios locales.

Ilustración 2. Marco Estratégico



## Resumen

El condado de Fresno está preparándose para un crecimiento económico importante, impulsado por su ubicación estratégica central, la expansión de las industrias, el crecimiento de la fuerza laboral y una relativa asequibilidad. La creciente prominencia del condado en California y más allá se ve amplificada aún más por su selección para proyectos transformadores. Formada a través de una amplia colaboración con líderes empresariales, organizaciones laborales, gobiernos locales y partes interesadas de la comunidad, la CEDS 2025–2030 refleja una visión unificada para el futuro económico del condado de Fresno. El plan destaca oportunidades para aumentar la competitividad, apoyar a la fuerza laboral y fomentar una economía resiliente y diversa. Al alinear los recursos de los sectores público y privado, el condado de Fresno puede aprovechar al máximo sus activos para impulsar un crecimiento sostenible, al tiempo que fomenta la expansión empresarial y abre nuevas vías hacia la prosperidad. La implementación exitosa de esta estrategia requerirá colaboración, adaptabilidad y un compromiso duradero con el progreso económico, asegurando que el condado de Fresno no solo afronte los retos actuales, sino que también construya una economía más fuerte y dinámica para el futuro.

# Plan de Acción Estratégico

La Estrategia Integral de Desarrollo Económico 2025–2030 proporciona al condado de Fresno un marco para alinear, coordinar e implementar los esfuerzos de desarrollo económico en toda la región durante los próximos cinco años. El Plan de Acción Estratégico transforma esta visión en estrategias específicas y cuantificables destinadas a fomentar el crecimiento económico regional y la resiliencia. Desarrollado mediante una amplia colaboración con líderes empresariales, organizaciones laborales, gobiernos locales y partes interesadas de la comunidad, el plan traza un camino claro hacia un futuro económico donde las oportunidades sean accesibles, la prosperidad se comparta y el crecimiento equilibrado fundamente las decisiones.

Aprovechando las fortalezas del condado y abordando sus desafíos, el Plan de Acción prioriza iniciativas en áreas críticas como el crecimiento empresarial, el desarrollo de la fuerza laboral, la inversión en bienes raíces e infraestructura, y la mejora de la calidad de vida. Estas acciones recomendadas tienen como objetivo fortalecer la base económica del condado de Fresno, atraer y retener industrias de alto valor, apoyar el emprendimiento y mejorar la competitividad general de la región. Con un enfoque en la colaboración, la responsabilidad y el impacto, este plan será una herramienta dinámica para guiar las políticas, inversiones y la asignación de recursos, asegurando el éxito continuo del condado de Fresno como un centro económico próspero.

## Objetivo 1. Crecimiento Empresarial

*Fomentar un entorno empresarial competitivo que apoye la expansión de las industrias existentes, atraiga nuevas inversiones e impulse la innovación para crear una economía resiliente y diversificada.*

- 1.1. **DESARROLLO DE NEGOCIO.** Impulsar el crecimiento, retención y expansión empresarial en todo el condado de Fresno fortaleciendo el apoyo a la industria, atrayendo inversión y fomentando un entorno económico competitivo.
  - 1.1.1. Aumentar el número de visitas empresariales anuales, con énfasis en las empresas de los sectores objetivo y emergentes de la región, incluyendo fortalezas existentes en Agricultura y Procesamiento de Alimentos, Sanidad, Manufactura Pesada, Energías Renovables y Transporte y Logística, así como oportunidades emergentes como la tecnología agrícola (agtech).
  - 1.1.2. Conectar a las empresas con las herramientas y recursos necesarios para prosperar, incluyendo, pero no limitándose a, asistencia legal, programas de subvenciones, proveedores de capital y servicios fiscales y contables.
  - 1.1.3. Apoyar a las empresas en el acceso a nuevos mercados mediante misiones comerciales y asistencia a la exportación.
  - 1.1.4. Construir aglomeraciones industriales y cadenas de suministro, empezando por aquellos que abarcan varios sectores, como la agtech y la innovación en el sector agua.
  - 1.1.5. Explorar el desarrollo de un fondo de préstamos rotatorios a nivel del condado para apoyar a las empresas existentes.
  - 1.1.6. Identificar oportunidades de negocio que utilicen la biomasa y los residuos agrícolas del Valle Central para apoyar energías renovables y productos y tecnologías de valor añadido.
- 1.2. **RECLUTAMIENTO DE EMPRESAS.** Reclutar nuevas empresas en el condado de Fresno que ofrezcan empleos de alta calidad y que estén comprometidas con el futuro de la región.

- 1.2.1. Profundizar las relaciones con selectores de sitio, agentes inmobiliarios y promotores de todo el país, especialmente aquellos que se especializan en los sectores objetivo y emergentes del condado de Fresno.
  - 1.2.2. Potenciar a los líderes empresariales actuales de la región para conseguir oportunidades de reclutamiento, especialmente de proveedores y clientes situados fuera de California.
    - Invita a líderes empresariales locales a viajes de desarrollo empresarial y visitas de selectores de sitio para ofrecerles una experiencia directa de hacer negocios en el condado de Fresno.
  - 1.2.3. Responder a las oportunidades de captación y retención de empresas con incentivos creativos que demuestren que la comunidad está comprometida a largo plazo con los negocios locales.
  - 1.2.4. Promover las nuevas políticas estatales y federales que amplíen los incentivos empresariales, como créditos fiscales reembolsables o transferibles, para aumentar la competitividad y atraer creadores de empleo de alta calidad.
- 1.3. **CBA.** Cuando sea necesario o deseado por el Condado de Fresno, utilice los acuerdos de beneficios comunitarios (CBA) para apoyar proyectos de desarrollo económico, asegurando al mismo tiempo que los beneficios laborales, medioambientales y comunitarios estén alineados con las prioridades del condado.
- 1.3.1. Desarrollar criterios estandarizados para los CBA basados en las prioridades de la comunidad, como el desarrollo de la fuerza laboral, la contratación local, la sostenibilidad medioambiental y las mejoras a la infraestructura. Asegurarse de que los criterios sean adaptables a diferentes tipos de proyectos y necesidades de la comunidad.
  - 1.3.2. Considerar un marco liderado por el condado para los CBA que incluya un menú de proyectos e inversiones elegibles alineados con las prioridades del condado, el *Plan General del Condado de Fresno* y los requisitos de los programas estatales. Aplicar el marco donde los CBA sean exigidas por la política o cuando el Condado determine que una CBA es adecuada para la mitigación de proyectos o la inversión comunitaria.
  - 1.3.3. Facilitar la colaboración entre empresas, agencias gubernamentales, organizaciones laborales y representantes de la comunidad para definir beneficios mutuos. Involucrar a las partes interesadas desde el principio del proceso de desarrollo mediante mesas redondas, talleres u otras herramientas de participación pública para identificar políticas y promover la transparencia.
  - 1.3.4. Cuando sea aplicable, incorporar los CBA en el proceso de revisión de desarrollo para formalizar compromisos que reflejen objetivos compartidos de la comunidad y la empresa.
  - 1.3.5. Desarrollar indicadores y un sistema de seguimiento e informes para garantizar el cumplimiento de los términos acordados del CBA e implementar medidas de rendición de cuentas para apoyar la implementación exitosa.
- 1.4. **PEQUEÑAS EMPRESAS.** Apoya el crecimiento y éxito de las pequeñas empresas del condado de Fresno mejorando el acceso a recursos, fortaleciendo las redes locales y fomentando un entorno favorable para las empresas.
- 1.4.1. Conectar a las empresas con la asistencia técnica que necesitan para crecer y expandirse. Ofrecer servicios móviles y apoyo in situ para garantizar que las empresas puedan acceder a los recursos de forma cómoda y eficiente.
  - 1.4.2. Apoyar a los propietarios de negocios con herramientas para formar a empleados en operaciones empresariales críticas y ofrecer planificación de continuidad para fomentar la resiliencia.

**1.4.3.** Aprovechar programas de Futuro de la Innovación Alimentaria (F3) como el Fondo de Alimentos SIEMBRA y Hecho en Fresno para apoyar las pequeñas empresas del sector alimentario.

**1.4.4.** Brindar apoyo a las pequeñas empresas emergentes que busquen contratos de adquisición con organismos públicos.

- Considerar auditorías de compra para entender los posibles obstáculos para la contratación.

**1.5. EMPRENDIMIENTO Y STARTUPS.** Desarrolla un ecosistema sólido de apoyo emprendedor para garantizar que las startups puedan crecer y prosperar en el condado de Fresno.

**1.5.1.** Crear y mantener un mapa de activos que incluya los recursos emprendedores e innovadores disponibles para las empresas ubicadas en el condado de Fresno. Este empeño debería incluir recursos a nivel local, regional, estatal y nacional.

- Utilizar el mapa de activos para identificar carencias o debilidades en las áreas de servicio que puedan reforzarse.

**1.5.2.** Fortalecer las redes locales de acceso al capital que conectan a emprendedores con diversas fuentes de financiación para ayudar a las startups a crecer.

**1.5.3.** Explorar nuevas oportunidades para crear o promover incentivos, becas y subvenciones que puedan reducir la carga financiera de las nuevas empresas.

**1.5.4.** Preparar a los emprendedores para que estén preparados para la inversión mediante la formación personalizada y dirigida.

- Ofrecer formación y talleres sobre cómo crear planes de negocio atractivos, modelado financiero y propuestas para inversores.
- Ofrecer coaching y mentoría individual para ayudar a las startups a perfeccionar sus propuestas de valor y estrategias de crecimiento.

**1.5.5.** Aumentar la colaboración entre la educación superior y el sector privado para fomentar la transferencia tecnológica y la comercialización y fomentar las startups, especialmente en sectores intersectoriales como la agrotecnología.

**1.6. COORDINACIÓN Y COLABORACIÓN.** Desarrollar alianzas estratégicas entre empresas, instituciones educativas y organizaciones de desarrollo económico para alinear los recursos y fomentar el crecimiento económico.

**1.6.1.** Seguir reuniendo de forma constante a profesionales del desarrollo económico regional para comprender los desafíos regionales, aprovechar las oportunidades y colaborar en nuevas iniciativas.

- Asegurarse de que las reuniones sean atractivas y con un propósito, con un enfoque en avanzar la CEDS, compartir buenas prácticas y proporcionar novedades sobre las actividades de desarrollo económico.
- Convocar reuniones en diferentes comunidades del condado de Fresno para dar a conocer los activos regionales.

**1.6.2.** Asistir a eventos relevantes del sector en coordinación con empresas existentes y socios de desarrollo económico para aumentar el conocimiento de tendencias y oportunidades, así como identificar nuevas oportunidades de captación de empresas.

- 1.6.3. Coordinar visitas bienales de mejores prácticas a un mercado homólogo o aspiracional para obtener información sobre cómo abordar desafíos y mejorar la ventaja competitiva del Condado. A medida que el evento se consolide, considerar la transición a un formato anual.
- 1.6.4. Crear un programa de embajadores compuesto por líderes del sector público y privado que estén bien informados en desarrollo económico regional. Los embajadores deben asistir regularmente a eventos regionales de desarrollo económico y ser capaces de articular la visión de desarrollo económico de la región.
  - Potenciar a los embajadores para reuniones con prospectos de reclutamiento empresarial, viajes de mejores prácticas y recorridos de familiarización.
- 1.6.5. Desarrollar un plan de participación pública<sup>1</sup> para garantizar un enfoque estructurado que implique a miembros de la comunidad, partes interesadas y residentes en la planificación, desarrollo e implementación de iniciativas de desarrollo económico.
- 1.6.6. Buscar nuevas fuentes de financiación para sostener y fortalecer las iniciativas de desarrollo económico.
  - Herramientas como [GrantStation](#) pueden utilizarse para identificar oportunidades de financiación pública y privada.
- 1.6.7. Formar un consejo de futuros compuesto por diversos líderes empresariales comprometidos con el éxito a largo plazo del condado de Fresno.
  - Realizar mesas redondas semestrales con el ayuntamiento para comprender las necesidades empresariales más urgentes y utilizar esta información para informar las prioridades legislativas.
  - Encargar al ayuntamiento, en el segundo año, con identificar y liderar proyectos transformadores en el condado de Fresno.

## Objetivo 2. Desarrollo de la Fuerza Laboral

*Formar una fuerza laboral cualificada y adaptable para impulsar el crecimiento económico y la competitividad del condado de Fresno.*

- 2.1. **DESARROLLO PROFESIONAL.** Proporcionar capacitación continua y oportunidades para que los trabajadores puedan obtener empleos de alta calidad y con salarios dignos.
  - 2.1.1. Priorizar la implementación de iniciativas laborales financiadas por la Administración de Desarrollo Económico de EE. UU., incluyendo Good Jobs 4 Central Valley y F3 AgTEC, para apoyar la capacitación de alta calidad y la colocación laboral. Aprovechar iniciativas complementarias, como las High Road Training Partnerships, para ampliar el impacto y alinear capacitación de talento regional con la demanda del sector.
  - 2.1.2. Aumentar las oportunidades para mostrar la amplitud de trayectorias profesionales e industrias en el condado de Fresno a través de ferias de empleo, jornadas de empleo y herramientas digitales interactivas que ayuden a que las personas puedan explorar e imaginar oportunidades profesionales futuras.

---

<sup>1</sup> Ejemplos de planes de participación pública incluyen el [Plan de Participación Pública 2025 del Consejo Regional de Gobiernos de Denver](#), el [Plan de Participación y Comunicación Pública del Condado](#) de Pierce (preparado específicamente para un desarrollo de viviendas) y el [Plan de Participación Pública del Consejo de Gobiernos del Área de Michigan](#).

- 2.1.3.** Desarrollar trayectorias profesionales claras y estructuradas para guiar a las personas desde puestos de nivel inicial hasta puestos avanzados. Comenzar por trazar trayectorias dentro de los sectores industriales objetivo del condado antes de expandir a otros sectores.
- 2.1.4.** Ampliar la formación en el puesto de trabajo y ofrecer a los trabajadores actuales oportunidades para mejorar sus habilidades.
- 2.1.5.** Ampliar el acceso a programas de mano de obra de alta calidad extendiendo iniciativas exitosas en áreas metropolitanas a las comunidades rurales, reduciendo así las barreras de transporte y asegurando una mayor participación regional.
- 2.2. TRAYECTORIAS LABORALES.** Desarrollar una red de trabajadores fomentando alianzas entre la educación, la industria y las organizaciones comunitarias para dotar a la futura fuerza laboral de las habilidades necesarias para prosperar en una economía dinámica.
- 2.2.1.** Reforzar los programas de exposición profesional para jóvenes de K–12 colaborando con escuelas y organizaciones locales para ofrecer experiencias prácticas que les introduzcan a posibles oportunidades profesionales en el condado de Fresno. Asegurarse de que los materiales y eventos estén disponibles y abiertos a los tutores.
- 2.2.2.** Ampliar y desarrollar programas de formación profesional y técnica demandados en respuesta a la demanda del mercado, asegurando que los estudiantes adquieran las habilidades necesarias para las industrias de alto crecimiento.
- 2.2.3.** Motivar a las empresas a invertir en programas estructurados de prácticas y aprendizajes, fomentando una fuerza laboral cualificada y creando vías para que los jóvenes profesionales entren en la industria.
- 2.2.4.** Desarrollar iniciativas dirigidas a jóvenes con oportunidades—definidos como jóvenes adultos entre 16 y 24 años que no están en la escuela ni en el mercado laboral—ofreciendo desarrollo profesional y acceso a formación que les ayude a superar barreras y lograr el éxito laboral.
- 2.3. APOYO A LA FUERZA LABORAL.** Mejorar la estabilidad y productividad de la fuerza laboral abordando las barreras al empleo y asegurando el acceso a recursos esenciales para el talento local. Estas iniciativas se complementan con el programa Nuevas Oportunidades de Empleo (NEO), una iniciativa colaborativa y subvencionada entre el Departamento de Servicios Sociales del Condado de Fresno y la Corporación de Desarrollo Económico del Condado de Fresno, que conecta a los residentes que enfrentan barreras al empleo con experiencia laboral remunerada y oportunidades de desarrollo.
- 2.3.1.** Aumentar la disponibilidad de opciones de cuidado infantil asequibles y accesibles para apoyar a los padres que trabajan y garantizar que puedan mantener un empleo estable mientras cubren las necesidades familiares.
- Lanzar una evaluación y un estudio de viabilidad de necesidades de cuidado infantil para comprender mejor las necesidades y demandas en el condado de Fresno.
  - Asegurarse de que los socios públicos, privados y sin fines de lucro estén incluidos en las actividades de divulgación y las discusiones para comprender las necesidades de los empleadores.
  - Explorar modelos de colaboración público-privada para aumentar el número de centros de cuidado infantil en el Condado.
- 2.3.2.** Fomentar la concienciación sobre la salud mental y el equilibrio entre vida laboral y personal animando a las empresas a ofrecer horarios flexibles y crear entornos de apoyo que prioricen el bienestar de los empleados.

- Coordinar con el Departamento de Salud Pública del Condado de Fresno, los proveedores sanitarios y las organizaciones sin fines de lucro relevantes en la programación y la comunicación.

**2.3.3.** Ampliar el acceso a la formación financiera y digital, especialmente para quienes estén considerando emprender o expandir su negocio, colaborando con instituciones financieras, organizaciones comunitarias y proveedores educativos para ofrecer talleres, programas de mentoría y recursos online accesibles.

**2.4. ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO.** Desarrollar una campaña de atracción de talento que destaque las oportunidades únicas del condado de Fresno y su compromiso con la creación de un entorno que apoye el crecimiento profesional a largo plazo.

**2.4.1.** Formar un comité de atracción y retención de talento—compuesto por miembros de los sectores público, privado y sin fines de lucro—para guiar el desarrollo y la ejecución de iniciativas centradas en el talento.

**2.4.2.** Desarrollar materiales de marketing segmentados y campañas digitales que promuevan las ventajas competitivas del condado de Fresno —incluyendo historias de éxito, trayectorias profesionales y beneficios en el estilo de vida— para atraer a profesionales cualificados y recién graduados.

- Aprovechar la experiencia de socios en la industria del marketing turístico y la profesión de recursos humanos para desarrollar materiales.

**2.4.3.** Colaborar con empleadores locales para destacar oportunidades laborales y el potencial de desarrollo profesional, asegurando la alineación con las necesidades del sector y los objetivos de desarrollo económico.

**2.4.4.** Ampliar la colaboración con instituciones de educación superior—incluyendo universidades, colegios comunitarios y escuelas técnicas—para retener a los graduados locales y conectarlos con carreras más demandadas.

**2.4.5.** Establecer servicios de apoyo a la reubicación, incluyendo asistencia para la vivienda y colocación laboral de cónyuges en empleos críticos, para hacer del condado de Fresno un destino más accesible y acogedor para los nuevos trabajadores y sus familias.

**2.5. COLABORACIÓN Y COORDINACIÓN.** Fomentar un ecosistema colaborativo que reúna a socios públicos, privados y sin fines de lucro para alinear las iniciativas de desarrollo de la fuerza laboral, mejorar las conexiones entre la industria y la educación y garantizar el acceso a oportunidades profesionales en todo el condado de Fresno.

**2.5.1.** Involucrar activamente a los socios no tradicionales, incluyendo grupos comunitarios y residentes locales, para abordar las necesidades de desarrollo laboral en poblaciones diversas y desatendidas.

**2.5.2.** Fortalecer la colaboración entre las instituciones postsecundarias y los líderes del sector para alinear los planes de estudio educativos con las necesidades actuales y futuras de la fuerza laboral local.

- Fomentar la colaboración intersectorial y interdepartamental, como el programa ABE (Agricultura, Negocios, Ingeniería), para desarrollar formación interdisciplinaria que dote a los estudiantes de habilidades diversas, fomente la innovación y garantice la alineación con las necesidades cambiantes de la industria.

- 2.5.3. Establecer grupos regionales asesores de la fuerza laboral que incluyan empleadores, educadores, socios para el desarrollo laboral y el desarrollo laboral para facilitar un diálogo continuo y la eficacia y la respuesta a las tendencias del mercado laboral.

## Objetivo 3. Infraestructura e Inmobiliaria

*Desarrollar y potenciar los activos inmobiliarios e infraestructurales necesarios para apoyar el crecimiento empresarial y fortalecer la economía regional.*

- 3.1. SITIOS COMERCIALES.** Mejorar la preparación y la comercialización de los sitios comerciales optimizando los procesos de desarrollo, modernizando las propiedades existentes y fomentando soluciones de trabajo de uso mixto y flexibles que apoyen la atracción y expansión del negocio.
- 3.1.1. Planificación anticipada del sitio y iniciativas de preparación para garantizar que las propiedades comerciales estén listas para el desarrollo, incorporando mejoras en infraestructura y procesos de permisos simplificados.
  - 3.1.2. Priorizar proyectos de desarrollo de uso mixto que fomenten un entorno empresarial dinámico.
  - 3.1.3. Apoyar la modernización de edificios comerciales envejecidos para mejorar su comercialización y competitividad.
  - 3.1.4. Ampliar los espacios de coworking, microoficinas y makerspaces (como la cocina comunitaria de Cultiva La Salud) para ofrecer entornos de trabajo flexibles y recursos para emprendedores y pequeñas empresas.
- 3.2. SITIOS INDUSTRIALES.** Ampliar la disponibilidad y preparación de los sitios industriales mediante el desarrollo estratégico del inventario, mejoras específicas en infraestructura y la reutilización de propiedades infrautilizadas para atraer inversiones y apoyar el crecimiento económico a largo plazo. Estas iniciativas deben estar estrechamente alineadas con el *Plan General del Condado de Fresno*, que establece las prioridades de uso de la tierra a largo plazo y apoyar el desarrollo económico coordinado en las áreas no incorporadas.
- 3.2.1. Desarrollar un inventario regional de sitios comerciales e industriales importantes, escalonados según su nivel de preparación para el desarrollo, para comprender las necesidades de suministro e infraestructura a largo plazo.
    - Formar un grupo de trabajo de socios públicos y privados—incluidos promotores, ingenieros y intermediarios—para evaluar las barreras a la activación de los sitios, las necesidades de infraestructura y las posibles soluciones público-privadas.
    - Documentar cualquier restricción de zonificación o permisos que pueda obstaculizar el desarrollo del terreno.
  - 3.2.2. Reutilizar propiedades vacías e infrautilizadas, incluidas aquellas situadas en Zonas de Oportunidad, para atraer inversión y maximizar la eficiencia del uso de la tierra.
  - 3.2.3. Apoyar el desarrollo de una instalación intermodal para mejorar el movimiento de mercancías, reducir los costos de transporte y mejorar la logística de la cadena de suministro para las industrias agrícola y de distribución electrónica.
  - 3.2.4. Promover reformas estatales y locales que agilicen la obtención de permisos, modernizar la implementación de la Ley de Calidad Ambiental de California (CEQA) y evaluar la creación de herramientas flexibles de reparto de costos en infraestructura que faciliten el desarrollo industrial y la creación de empleo.

- 3.2.5.** Planificación anticipada para un puerto interior que fortalezca la capacidad logística regional y amplie el acceso a redes comerciales globales, incluyendo la designación de Zona de Comercio Exterior.
- 3.2.6.** Inventariar y evaluar aeródromos y pistas rurales infrautilizadas para determinar su potencial para apoyar a los usuarios modernos de la aviación —incluyendo aeronaves eléctricas de despegue y aterrizaje vertical (eVTOL), sistemas autónomos, agricultura de precisión y logística avanzada— aprovechando los recursos aéreos de la región y la proximidad a extensas tierras agrícolas.
- 3.2.7.** Explorar el uso de la financiación incremental fiscal (TIF) o herramientas similares de financiación para distritos para apoyar mejoras en infraestructura y la preparación de sitio para desarrollos industriales prioritarios, con especial atención a inversiones en ubicaciones poco utilizadas o estratégicas.
- 3.3. SERVICIOS.** Desarrollar sistemas de infraestructura resilientes que garanticen servicios fiables y sostenibles de agua, electricidad y banda ancha para apoyar el crecimiento económico y comunitario.
- 3.3.1.** Mejorar la gestión de los recursos hídricos mediante estrategias de conservación, mejoras a la infraestructura e iniciativas innovadoras de reutilización.
- 3.3.2.** Fomentar inversiones para mejorar la infraestructura eléctrica de la región y mejorar su fiabilidad, integrar fuentes de energía renovables y abastecer la demanda futura.
- 3.3.3.** Explorar opciones detrás del medidor con proveedores de energía alternativa, incluyendo instalaciones solares de grado para servicios públicos y otras soluciones de energía renovable. Priorizar tecnologías y modelos de negocio que fomenten la captura local de valor, como instalaciones de producción de hidrógeno o centros de datos ubicados junto a activos solares, para impulsar la creación de empleo, aumentar los ingresos fiscales y avanzar tecnológicamente en la economía local.
- 3.3.4.** Garantizar un despliegue equilibrado de infraestructuras de banda ancha para cerrar la brecha digital, apoyar el crecimiento empresarial y mejorar las oportunidades de desarrollo de la fuerza laboral mediante un enfoque coordinado.
- Implementar y ampliar las iniciativas y estrategias de banda ancha de la Coalición de Fresno para la Inclusión Digital (FCDI), revisando y actualizando las acciones según sea necesario.
- 3.3.5.** Promover las mejoras estratégicas en el programa de Tasas de Desarrollo Económico de Pacific Gas and Electric Company (PG&E), incluyendo una mayor elegibilidad para negocios minoristas familiares cualificados, mayores descuentos en tarifas y la inclusión de horarios de gas natural junto a las tarifas eléctricas, para apoyar mejor el crecimiento y la competitividad de las pequeñas empresas.
- 3.3.6.** Identificar oportunidades para integrar la producción de hidrógeno renovable en los sectores de procesamiento agrícola, almacenamiento en frío y movimiento de mercancías de la región, apoyando la descarbonización y atrayendo nuevas inversiones en logística sostenible.
- 3.4. CONECTIVIDAD.** Mejorar la movilidad regional y el acceso económico ampliando el transporte público, mejorando la infraestructura de carreteras y ferrocarriles, y apoyando el crecimiento del Aeropuerto Internacional Fresno Yosemite como centro de transporte.
- 3.4.1.** Aprovechar las inversiones en trenes de alta velocidad para mejorar la movilidad regional y estatal, reducir la congestión y apoyar el desarrollo económico.
- 3.4.2.** Apoyar la inversión en redes de transporte público dentro del condado para ampliar el acceso a centros de empleo, servicios e instituciones educativas.

- Mejorar la accesibilidad del transporte público en toda la región ampliando las opciones de transporte público, asegurando que los trabajadores puedan desplazarse de forma fiable hacia y desde su trabajo.
- 3.4.3. Invertir en mejoras en autopistas interestatales y rutas, incluidas las actuales mejoras viales a nivel de condado, para fortalecer la conectividad regional, apoyar el movimiento de mercancías y mejorar el flujo de tráfico.
  - 3.4.4. Garantizar la coordinación regional de proyectos de infraestructura que crucen fronteras jurisdiccionales o que tengan el potencial de extenderse más allá de una jurisdicción específica. La coordinación deberían incluir la ciudad de Fresno, así como con los condados vecinos.
  - 3.4.5. Apoyar el proyecto de expansión del Aeropuerto Internacional de Fresno Yosemite ([FATforward](#)), que aumentará la capacidad de pasajeros y carga y fortalecerá las conexiones globales.

## Objetivo 4. Calidad del Lugar

*Elevar la calidad de lugar en la región creando comunidades dinámicas y resilientes que atraigan talento y visitantes y apoyen a los negocios locales.*

- 4.1. **VIVIENDA.** Apoyar desarrollos de vivienda asequibles, diversos y sostenibles en el condado de Fresno para apoyar el crecimiento de la fuerza laboral, atraer nuevos residentes y fomentar la vitalidad económica a largo plazo.
  - 4.1.1. Ampliar y diversificar el tipo de viviendas disponibles aprovechando herramientas financieras, ajustes de zonificación y asociaciones público-privadas para apoyar el desarrollo de opciones de vivienda asequibles que satisfagan las necesidades de una fuerza laboral en crecimiento.
  - 4.1.2. Fomentar el desarrollo de viviendas cerca de los centros comerciales para mejorar el acceso al empleo, reducir los desafíos de transporte y alinear el crecimiento residencial con los centros de empleo.
  - 4.1.3. Fortalecer las vías para la adquisición de vivienda promoviendo programas de educación financiera, apoyando iniciativas de ayuda para el pago inicial y fomentando opciones de vivienda diversas que se adapten a compradores primerizos y de ingresos moderados.
- 4.2. **CENTROS.** Fortalecer la vitalidad y el desarrollo de los centros, los distritos de negocios y las calles principales en todo el condado de Fresno.
  - 4.2.1. Apoyar desarrollos de relleno y orientados al transporte público para maximizar la eficiencia del uso de la tierra, mejorar la transitabilidad y fortalecer los corredores comerciales.
  - 4.2.2. Mejorar las fachadas locales a través de programas de embellecimiento que mejoran la estética, atraen clientes y apoyan a los negocios locales.
    - Identificar fuentes de financiación públicas y privadas para financiar las iniciativas de revitalización.
  - 4.2.3. Atraer servicios a centros urbanos y corredores comerciales que sirvan a negocios y visitantes, fortaleciendo la actividad económica y la vitalidad.
  - 4.2.4. Implementar iniciativas [de Calles Completas](#) para mejorar la accesibilidad, la seguridad y las opciones de transporte multimodal.
- 4.3. **IDENTIDAD COMUNITARIA.** Preservar y promover la autenticidad de la comunidad apoyando la cultura local, los bienes históricos y los espacios públicos únicos que refuercen la identidad y el sentido de lugar.

- 4.3.1. Activar los espacios públicos apoyando eventos, iniciativas de creación de espacios y mejoras en infraestructuras que fomenten la participación comunitaria.
- 4.3.2. Aumentar la conciencia sobre los activos turísticos regionales que también mejoran la calidad del lugar para negocios y residentes.
- 4.3.3. Amplificar la industria agroturística de la región para incluir eventos y espacios —como mercados de agricultores, bodegas e iniciativas de la granja a la mesa— que destaquen los sistemas alimentarios locales y apoyen las economías rurales.
- 4.3.4. Desarrollar una narrativa coordinada de marketing regional que unifique el mensaje y fortalezca las percepciones externas de la región.
- 4.3.5. Evaluar la posible creación de un impuesto de ocupación transitoria (TOT) en todo el condado para generar ingresos adicionales para iniciativas de desarrollo económico, mejoras de infraestructura y servicios comunitarios.
  - Esta evaluación debería incluir un análisis del impacto fiscal, la generación potencial de ingresos y la posición competitiva en relación con los condados vecinos. Involucrar a los interesados, incluidos gobiernos locales, operadores de alojamientos y líderes empresariales, para comprender los posibles beneficios y desafíos. Además, explorar opciones para estructurar el TOT y apoyar inversiones específicas, como vivienda para la fuerza laboral, infraestructura turísticas y programas de desarrollo empresarial.

**4.4. ESPACIO VERDE.** Integrar espacios verdes en desarrollos actuales y futuros para mejorar la recreación, conectar destinos populares y apoyar el desarrollo sostenible a través de parques, senderos y corredores no motorizados.

- 4.4.1. Ampliar parques y microespacios verdes para ofrecer beneficios recreativos y medioambientales accesibles en zonas urbanas y comerciales.
  - Utiliza herramientas como ParkServe<sup>2</sup> para identificar áreas donde el desarrollo de parques y sistemas de senderos conectados podría aumentar el acceso para los residentes.
  - Aprovecha herramientas como la guía de Infraestructura Verde en Parques [de la National Recreation and Park Association](#), que detalla las mejores prácticas para utilizar árboles, plantas autóctonas, bioswales y otras infraestructuras sostenibles en espacios verdes.
- 4.4.2. Conectar las áreas de interés ampliando los sistemas de senderos para mejorar la movilidad y potenciar las oportunidades de recreación al aire libre.
- 4.4.3. Aprovechar los activos regionales de recreación al aire libre —incluidos los parques nacionales Sequoia, Kings Canyon y Yosemite— para apoyar el desarrollo económico y la gestión ambiental.
- 4.4.4. Desarrollar corredores no motorizados que mejoren la conectividad y fomenten opciones alternativas de transporte.

---

<sup>2</sup> [ParkServe](#)® es una plataforma de cartografía gratuita desarrollada por el Trust for Public Lands, que puede utilizarse para informar la planificación de los parques, incluyendo estadísticas sobre la población que vive a menos de 10 minutos a pie.

# Marco de Evaluación

El seguimiento del progreso de la implementación de la CEDS es esencial para garantizar su éxito. El marco de evaluación del condado de Fresno incluye tanto indicadores generales de salud económica regional como indicadores específicos que se alinean con los objetivos establecidos en este plan. Los indicadores comunitarios, o métricas de rendimiento base de la CEDS, utilizarán fuentes de datos nacionales y estatales disponibles públicamente, lo que permitirá al condado de Fresno medir el progreso a lo largo del tiempo y compararse con regiones similares y aspiracionales. Estos indicadores de referencia, descritos en la Ilustración 3, ayudarán a evaluar la competitividad económica del condado e identificar áreas de mejora. Cuando sea posible, todos los datos se desagregarán por factores como la industria, la geografía y las características demográficas para garantizar una comprensión integral de las tendencias económicas.

Más allá de estos indicadores generales, se identificarán y perfeccionarán indicadores de acción estratégicos a lo largo del proceso de implementación de la CEDS. La Ilustración 4 proporciona ejemplos iniciales, pero a medida que se ejecuten estrategias y acciones, se incorporarán indicadores adicionales para reflejar prioridades y oportunidades emergentes. Dado el alcance quinquenal de este plan, no todas los indicadores se registrarán desde el principio, y algunos pueden requerir recursos adicionales para medirse eficazmente. Este enfoque flexible permite ajustes basados en la evolución de las condiciones económicas y la disponibilidad de datos.

Este marco de evaluación apoyará la transparencia en la elaboración de informes sobre el progreso del desarrollo económico del condado de Fresno y proporcionará una herramienta para evaluar si las estrategias están logrando los resultados previstos. La Corporación de Desarrollo Económico del Condado de Fresno mantendrá un tablero en línea de la CEDS para mostrar indicadores clave, compartir actualizaciones sobre la implementación del plan y proporcionar información sobre las próximas reuniones del Comité de Estrategia.

## Ilustración 3. Métricas de rendimiento base de CEDS

Indicadores de la salud y el progreso general de la comunidad

TEMA	EJEMPLOS
<b>Demografía</b>	Tendencias poblacionales, estructura por edades, género, diversidad étnica y racial
<b>Socioeconomía</b>	Ingreso per cápita, ingreso medio por hogar, tasa de pobreza, nivel educativo
<b>Vivienda</b>	Valores de las viviendas, carga hipotecaria/alquiler, patrimonio hipotecario, propiedad por raza, construcción de viviendas nuevas
<b>Plantilla</b>	Fuerza laboral civil, tasa de desempleo, salario mediano, patrones de desplazamiento
<b>Industria</b>	Crecimiento del empleo (todos los sectores), sectores objetivo (coeficiente de ubicación, <sup>3</sup> crecimiento de la empresa, empleo), nuevos establecimientos empresariales
<b>Otro</b>	Tendencias de viajes aéreos, datos de alojamiento/gasto de visitantes, calidad del aire/agua

Fuente(s): TIP Strategies, Inc.

<sup>3</sup> Los cocientes de ocaión (LQ) miden la concentración local de empleo en una industria determinada en relación con la nación. Los LQ superiores a 1,00 indican que la región tiene una mayor concentración de la industria que la nación. Los LQ iguales o cercanos a 1,00 indican una concentración de empleo industrial en la región similar a la nacional. Los LQ inferiores a 1,00 indican que la región tiene una menor concentración de la industria que la nación.

**Ilustración 4. Métricas de acción estratégicas**

Indicadores de progreso en la implementación de la CEDS

OBJETIVOS DE LA CEDS	MÉTRICAS DE EJEMPLO
<b>Objetivo 1: Crecimiento del negocio</b>	Crear un marco para los CBA y hacer un seguimiento del número de CBA ejecutados
<b>Objetivo 2: Desarrollo de la Fuerza Laboral</b>	Hacer un seguimiento del número de eventos de sensibilización profesional en el condado
<b>Objetivo 3: Infraestructuras e Inmobiliaria</b>	Desarrollar un marco y criterios de inventario del sitio
<b>Objetivo 4: Calidad de Lugar</b>	Seguir el progreso hacia las iniciativas de Calles Completas

Fuente(s): TIP Strategies, Inc.

# Resumen del Contexto

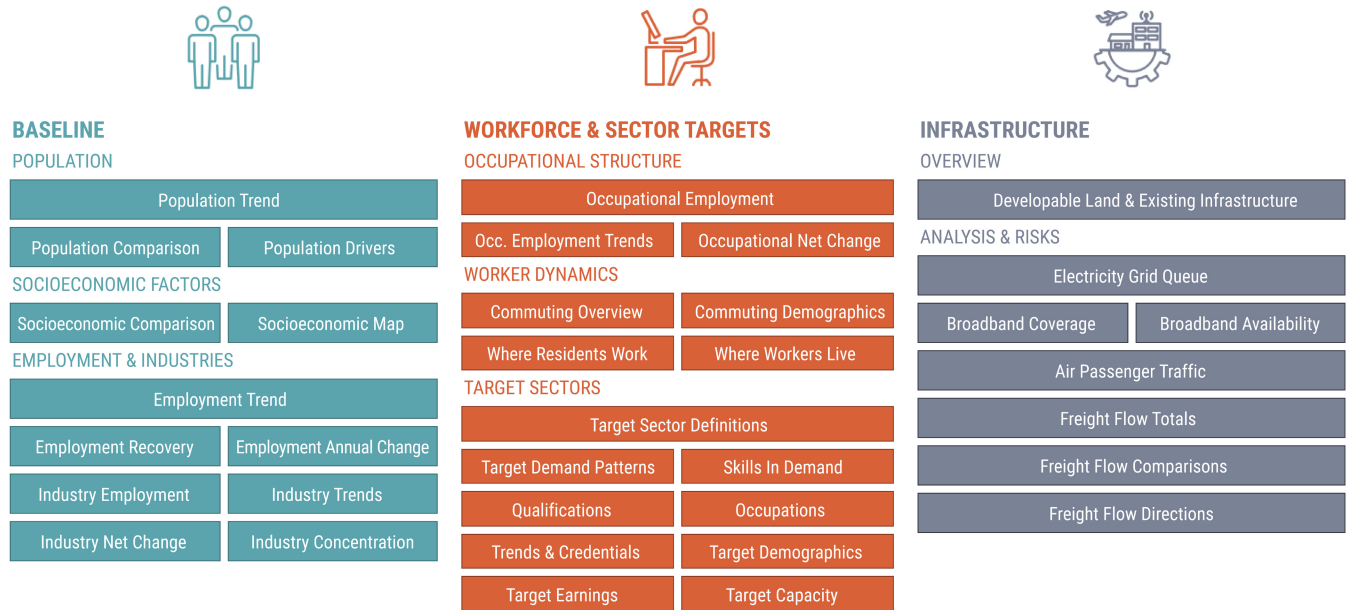
Esta sección ofrece una visión general de la situación económica del condado de Fresno, incluyendo su población, clústeres industriales y activos culturales y físicos. La narrativa se basa en los conocimientos obtenidos del trabajo cuantitativo y cualitativo del equipo de consultoría realizado como parte de la preparación de la CEDS. Concluye con un resumen del análisis DAFO que surgió de este proceso.

## Contexto de Planificación

Para sentar una base para la colaboración, TIP realizó un análisis estratégico de la posición competitiva del condado de Fresno. Este extenso análisis cuantitativo incluyó comparaciones con el estado de California y Estados Unidos, junto con una selección de comunidades similares dentro y fuera de California. La recolección inicial de datos comenzó en junio de 2024, durante la fase de descubrimiento del TIP, y el trabajo analítico continuó hasta la fase final del compromiso.

El *Análisis Estratégico de la CEDS del Condado de Fresno* se realizó como una visualización interactiva de datos a la que se puede acceder [en línea](#). Los hallazgos clave de este análisis, incluidas las visualizaciones de los datos en el Análisis Estratégico de la CEDS (cuyo menú se muestra en la Ilustración 5), pueden encontrarse a lo largo de la sección Resumen Regional.

Ilustración 5. Menú la Visualización Interactiva



[Consulte el Apéndice B para la descripción completa de la Figura 5.](#)

Fuente(s): TIP Strategies, Inc.

Los resultados del análisis cuantitativo fueron validados y refinados mediante un proceso de consulta a partes interesadas, ilustrado en la Ilustración 1 (página 2). El Comité de Estrategia de la CEDS desempeñó un papel central para garantizar una participación amplia y diversa, identificando a personas y organizaciones que pudieran aportar información valiosa sobre los retos y oportunidades que están dando forma a la CEDS. El pilar principal de este proceso fue una serie de mesas redondas diseñadas para recopilar opiniones de un grupo diverso de líderes regionales y expertos del sector. Estas sesiones grupales se organizaron en torno a industrias

existentes y emergentes, cuestiones económicas más amplias y prioridades programáticas. Las mesas redondas se complementaron con entrevistas individuales para captar perspectivas que quizá no habrían surgido en un entorno más amplio. Además, se organizaron reuniones comunitarias en cada una de las 15 ciudades incorporadas dentro de la región de planificación, junto con sesiones adicionales en zonas rurales para escuchar la perspectiva de las partes interesadas del condado no incorporado de Fresno. Más de 200 personas participaron en mesas redondas, reuniones, talleres y entrevistas.

Una encuesta pública permitió que los miembros de la comunidad pudieran aportar comentarios cuando les fuera conveniente, ayudando a moldear la CEDS sin las limitaciones de las reuniones programadas. Se recopilaron más de 600 respuestas a través de una encuesta de visión comunitaria, que reflejó aportaciones de una amplia muestra de la población. Una campaña digital enfocada ayudó a ampliar la participación, especialmente a través de las redes sociales. Los datos de la encuesta se analizaron según diferentes grupos demográficos y geográficos, y los resultados informaron el desarrollo de la declaración de visión de la CEDS. Detalles adicionales sobre la Encuesta de Visión Comunitaria 2025 se proporcionan en la página 34.

Además de la encuesta de visión, la Corporación de Desarrollo Económico del Condado de Fresno, en colaboración con *The Business Journal*, organizó un taller comunitario virtual, donde se invitó al público a dar su opinión sobre el borrador del marco CEDS. Se dio a los participantes la oportunidad de revisar el borrador del análisis DAFO e identificar prioridades para la CEDS. El taller concluyó con una sesión de preguntas y respuestas, así como información sobre los siguientes pasos, incluyendo cómo revisar y enviar comentarios sobre el borrador de la CEDS durante el periodo de 30 días de comentarios públicos.

## Resumen Regional

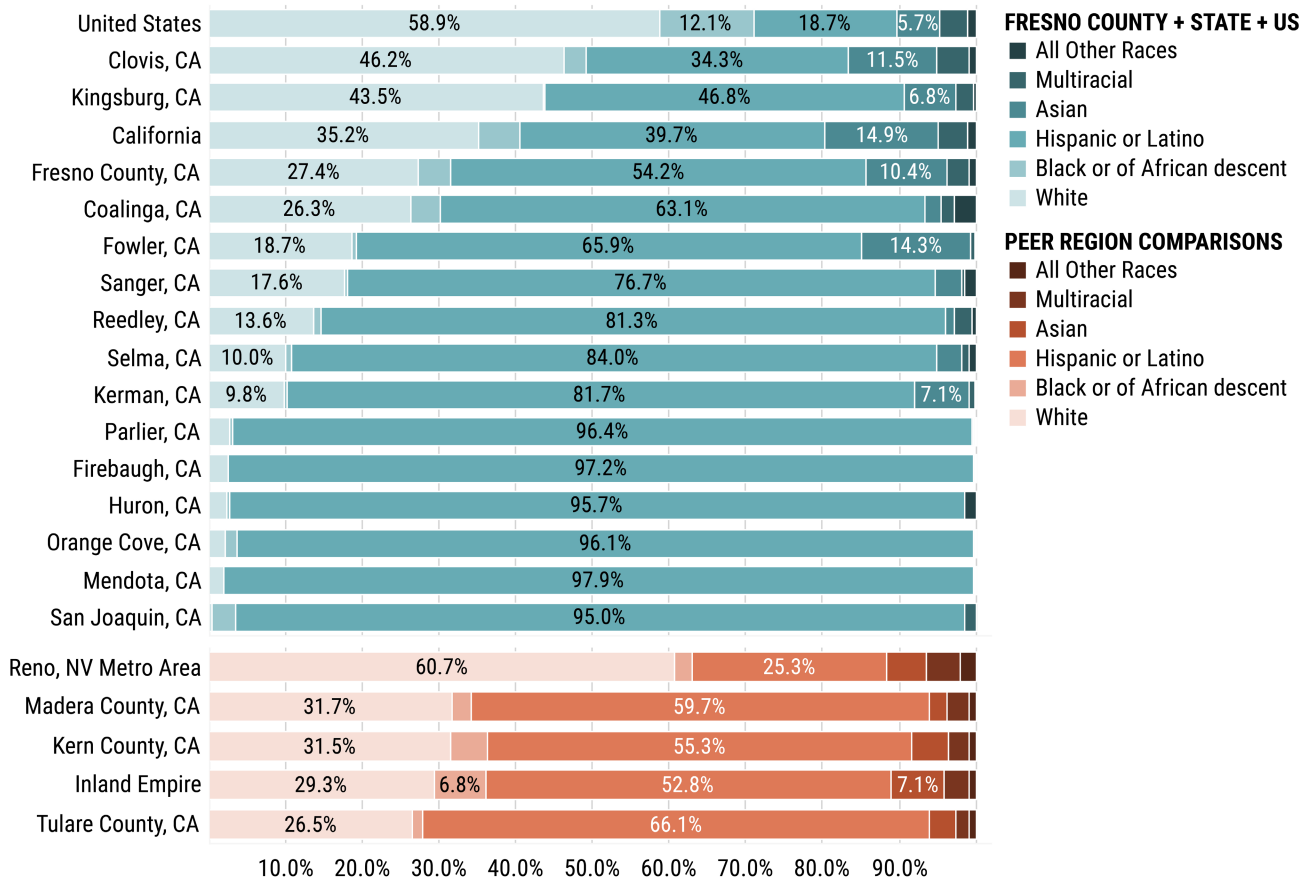
Comprender las características, los activos culturales, los sistemas de infraestructura y las condiciones económicas del condado de Fresno es un componente esencial del proceso de planificación de la CEDS. Esta sección se basa en el análisis de datos y el proceso de alcance comunitario para examinar características relevantes para las iniciativas de desarrollo económico del condado y que influyen sus tendencias pasadas, oportunidades futuras y posibles desafíos. Los hallazgos de esta visión general se reflejan en el análisis DAFO y fueron integrados al Plan de Acción Estratégico.

## Características Demográficas y Socioeconómicas

La población total del condado de Fresno ha aumentado de forma constante en las últimas tres décadas, sumando casi 345.000 residentes nuevos desde 1990, lo que supone un aumento de más del 50 por ciento en la población. Sin embargo, el ritmo de este crecimiento se ha ido ralentizando gradualmente, con un cambio notable en la trayectoria ascendente tras el censo estadounidense de 2020. El cambio natural sigue siendo una parte importante del crecimiento poblacional del condado de Fresno a pesar de la disminución de la tasa de fertilidad a nivel nacional. Al mismo tiempo, la migración internacional, históricamente un factor principal del cambio poblacional local, también ha disminuido, reflejando un patrón nacional a largo plazo. La migración neta interna puede ser el componente más volátil del cambio demográfico, con factores de empuje y atracción que se traducen en períodos prolongados de aumento o disminución de la población. Los picos de migración nacional fuera del condado de Fresno desde 1990 reflejan en gran medida tendencias a nivel estatal, con California empezando a ver una disminución en el número de población a nivel estatal en los últimos años.

Más de la mitad de los residentes del condado de Fresno son hispanos o latinos. En varios municipios del condado, esta cifra supera el 95 por ciento. Más de una cuarta parte de los residentes del condado son blancos no hispanos, mientras que el resto de la población representa una mezcla de orígenes que incluyen asiáticos, negros o de ascendencia africana, multirraciales y otros (Ilustración 6, página 19). En casa, casi la mitad de los residentes del condado hablan un idioma distinto al inglés, principalmente español. En varios municipios, más del 80 por ciento de los residentes hablan español en casa. El condado es relativamente joven, con la mayoría de los residentes menores de 35 años. Tres de cada diez residentes tienen menos de 20 años.

**Ilustración 6. Comparaciones de raza y etnia, 2022**



[Consulte el Apéndice B para la descripción completa de la Figura 6.](#)

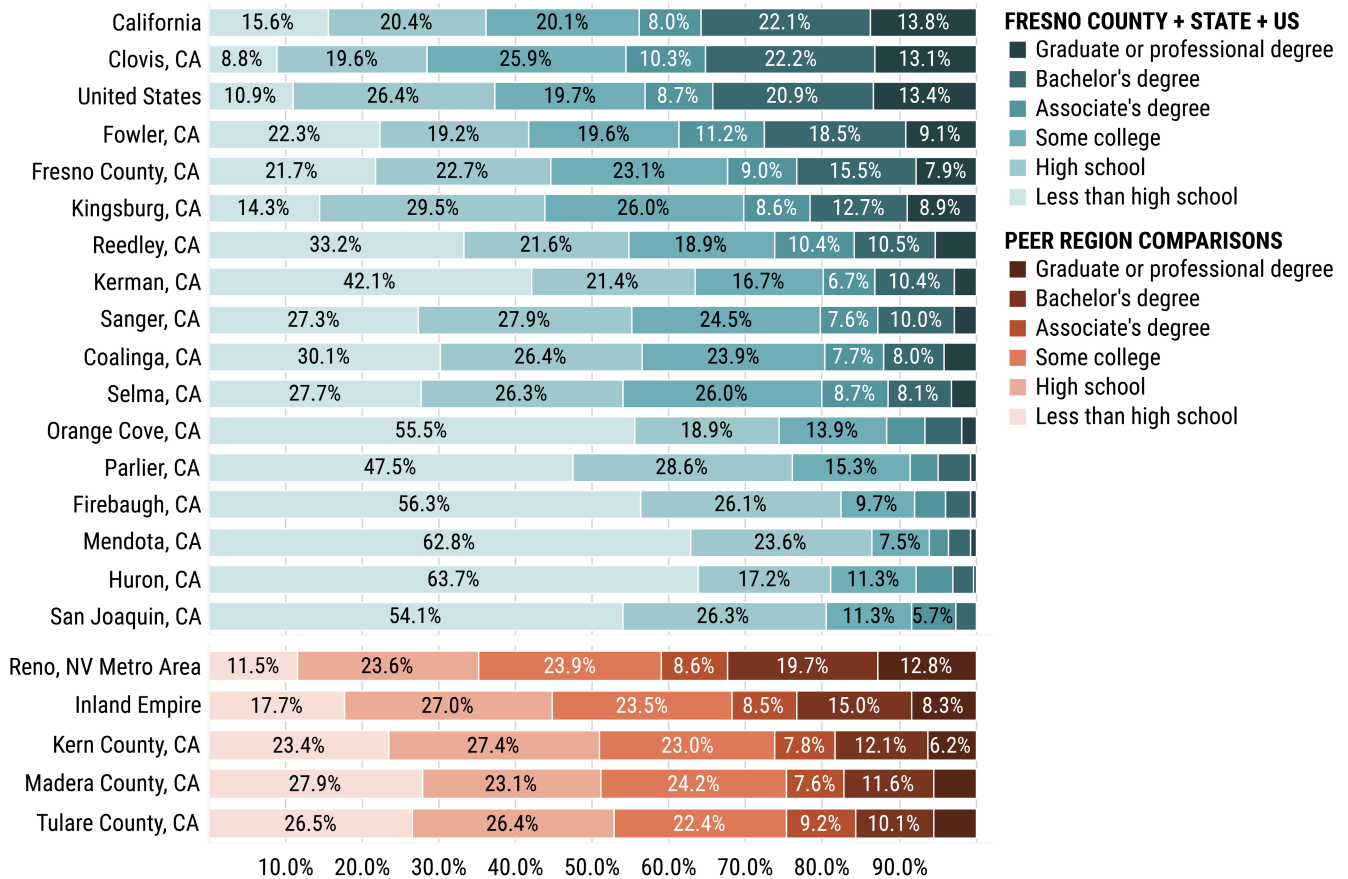
Fuente(s): 2022 American Community Survey (ACS) 5-year sample; TIP Strategies, Inc.

Nota(s): The US Census Bureau Categoriza a hispanos o latinos como un grupo étnico en lugar de una raza. El grupo hispano o latino incluye todas las razas; los demás grupos raciales excluyen a hispanos o latinos. Todas las demás razas incluyen nativos americanos, nativos de Alaska, isleños del Pacífico, personas multirraciales y todas las demás identidades raciales o étnicas no especificadas. Estos datos se basan en la autoidentificación y reflejan una definición social de raza/etnia. La MSA Riverside–San Bernardino–Ontario es conocida informalmente como el Imperio Interior.

Aunque más de un tercio de los residentes estadounidenses mayores de 25 años tienen un título universitario o superior, menos de una cuarta parte de los residentes del condado de Fresno han completado un título universitario de cuatro años. Alrededor de uno de cada diez residentes de EE. UU. tiene una educación inferior al nivel de secundaria; esta cifra se duplica en el condado de Fresno. En varias ciudades del condado, la mayoría de los residentes no poseen un diploma de secundaria o equivalente (Ilustración 7, página 20). Continuar desarrollando la fuerza laboral local mediante trayectorias profesionales ampliadas y oportunidades de desarrollo de habilidades para estudiantes y trabajadores actuales ayudará a conectar a los residentes con

oportunidades mejor remuneradas y apoyará la capacidad del condado de Fresno para aprovechar las oportunidades emergentes en industrias locales con fuerte potencial de crecimiento.

Ilustración 7. Nivel educativo, 2022



Véase el Apéndice B para la descripción completa de la Figura 7.

Fuente(s): 2022 American Community Survey (ACS) 5-year sample; TIP Strategies, Inc.

Nota(s): El nivel educativo solo se midió para la población de 25 años o más. El instituto incluye equivalencia. Algunos colleges indican que no se obtuvo ningún título. El título de posgrado incluye títulos profesionales y programas de doctorado. La MSA Riverside-San Bernardino-Ontario es conocida informalmente como el Imperio Interior.

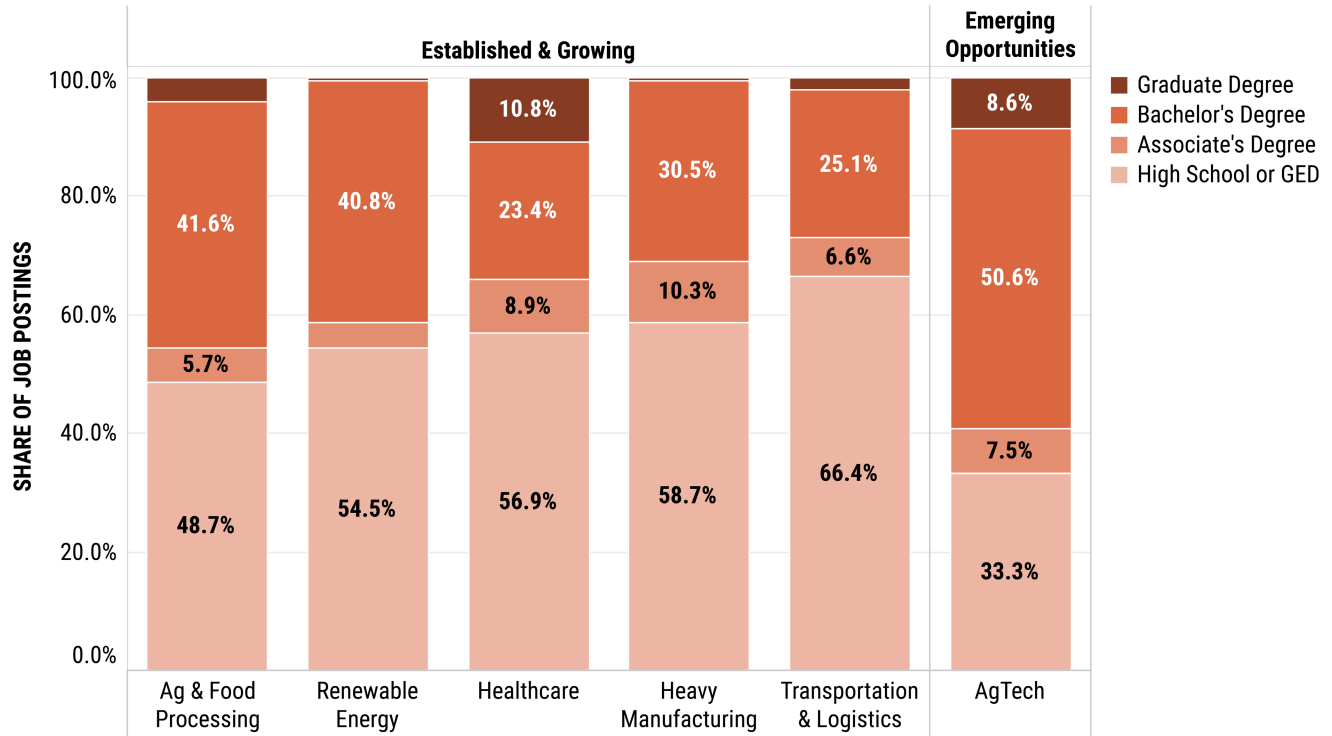
Para apoyar estos objetivos, TIP analizó dos años de ofertas de empleo en las industrias objetivo. Cinco de las seis industrias objetivo del condado de Fresno representan clústeres industriales consolidados que ya tienen presencia en la economía local, incluyendo la Agricultura y Procesamiento de Alimentos, Sanidad, Manufactura Pesada, Energías Renovables y Transporte y Logística. La industria objetivo restante, AgTech, representa un campo emergente y transversal que puede permitir al condado de Fresno aprovechar tanto su economía agrícola como la innovación impulsada por las universidades del condado y sus emprendedores locales. Este sector emergente fue definido por empleadores locales, regionales y nacionales que mejor ejemplifican las oportunidades de crecimiento.

Muchas de las profesiones de la industria principal no requieren un título universitario y representan posibles empleos para gran parte de la fuerza laboral del condado. De hecho, hay varias ocupaciones top 10 para cada sector objetivo que normalmente no requieren ni título universitario ni experiencia laboral relacionada (Ilustración 8, página 21). Al apoyar el crecimiento en estos sectores industriales, fomentando tanto el desarrollo empresarial local como la atracción de empresas, el Condado puede diversificar sus industrias mientras ofrece a los

residentes trayectorias profesionales en campos en expansión. Este enfoque puede fomentar una cultura de innovación a nivel nacional y conectar a los residentes con oportunidades mejor remuneradas.

**Ilustración 8. Titulaciones del sector objetivo, educación mínima requerida**

Basado en un análisis de dos años de ofertas de empleo, octubre de 2022–septiembre de 2024



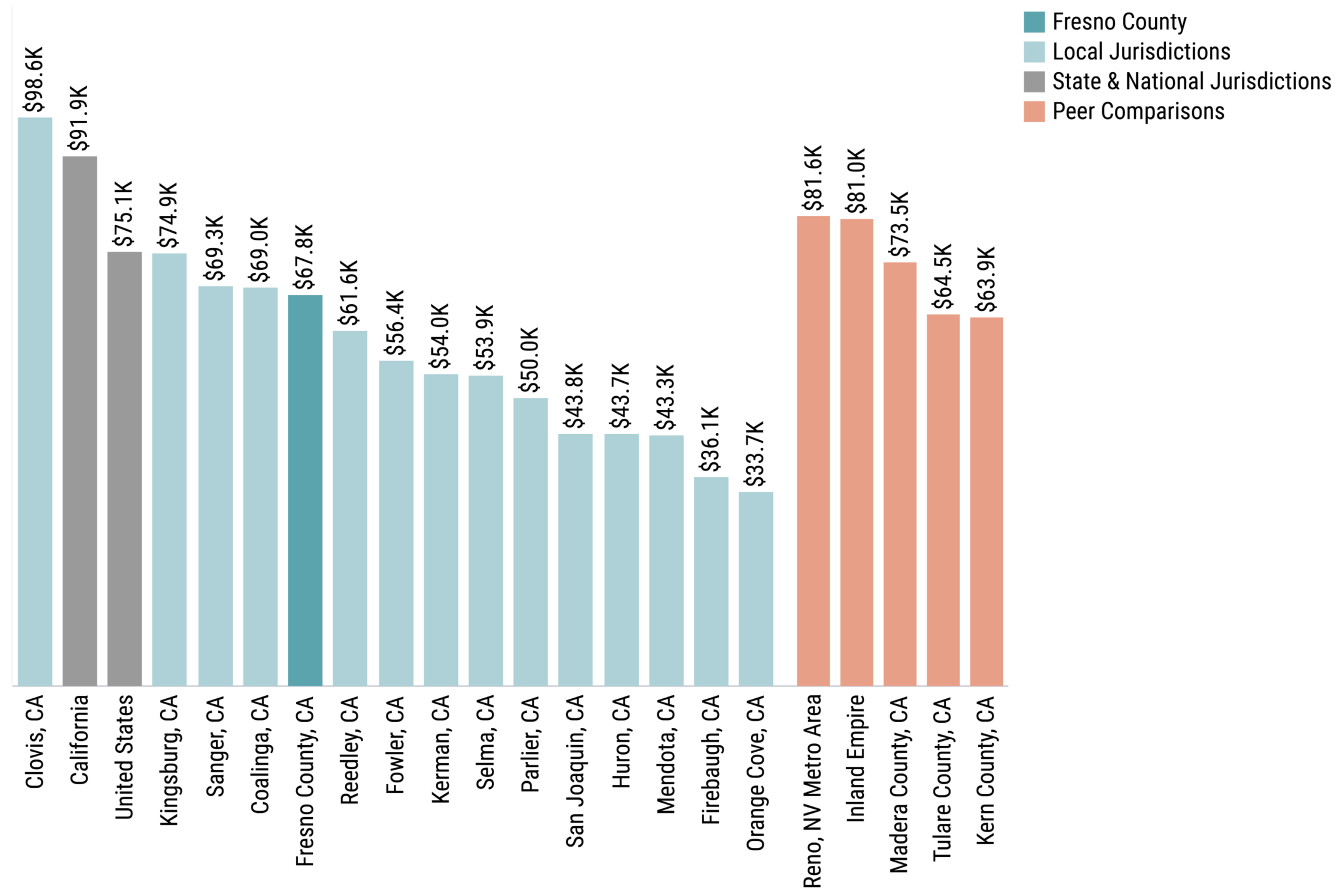
[Consulte el Apéndice B para la descripción completa de la Figura 8.](#)

Fuente(s): US Bureau of Labor Statistics (BLS); Lightcast 2024.2–QCEW Employees, Non-QCEW Employees, and Self-Employed; TIP Strategies, Inc.

Nota(s): Las ofertas de empleo incluyen ofertas de empleo únicas, únicas y recién publicadas para puestos a tiempo completo, parcial y flexibles, excluyendo prácticas, en el condado de Fresno, California, o en Estados Unidos entre octubre de 2022 y septiembre de 2024.

La renta media por hogar en California está muy por encima de la media nacional (y la de otros 45 estados de EE. UU.), pero la renta media del condado de Fresno está muy por debajo tanto de las cifras estatales como de las nacionales. Clovis es la única ciudad dentro del condado de Fresno con una renta media por hogar superior a la cifra nacional (Ilustración 9, página 22). El condado también muestra una tasa de pobreza superior a la del estado y la nacional; Casi uno de cada cinco residentes vive por debajo del umbral de pobreza. A medida que el Condado busca la expansión y retención de negocios en la industria, así como la promoción de oportunidades de emprendimiento y desarrollo de la fuerza laboral, puede aumentar los ingresos de sus residentes al equipar a los trabajadores para trabajos mejor remunerados. Además, fomentar la construcción de tipos de vivienda diversas, fortalecer la infraestructura de los servicios públicos y conectar a los residentes con oportunidades de empleo y ocio mediante la ampliación de las opciones de transporte activo y tránsito permitirá al condado mejor apoyar a sus residentes de bajos ingresos a largo plazo.

**Ilustración 9. Renta mediana por hogar, 2022**  
En miles



[Consulte el Apéndice B para la descripción completa de la Figura 9.](#)

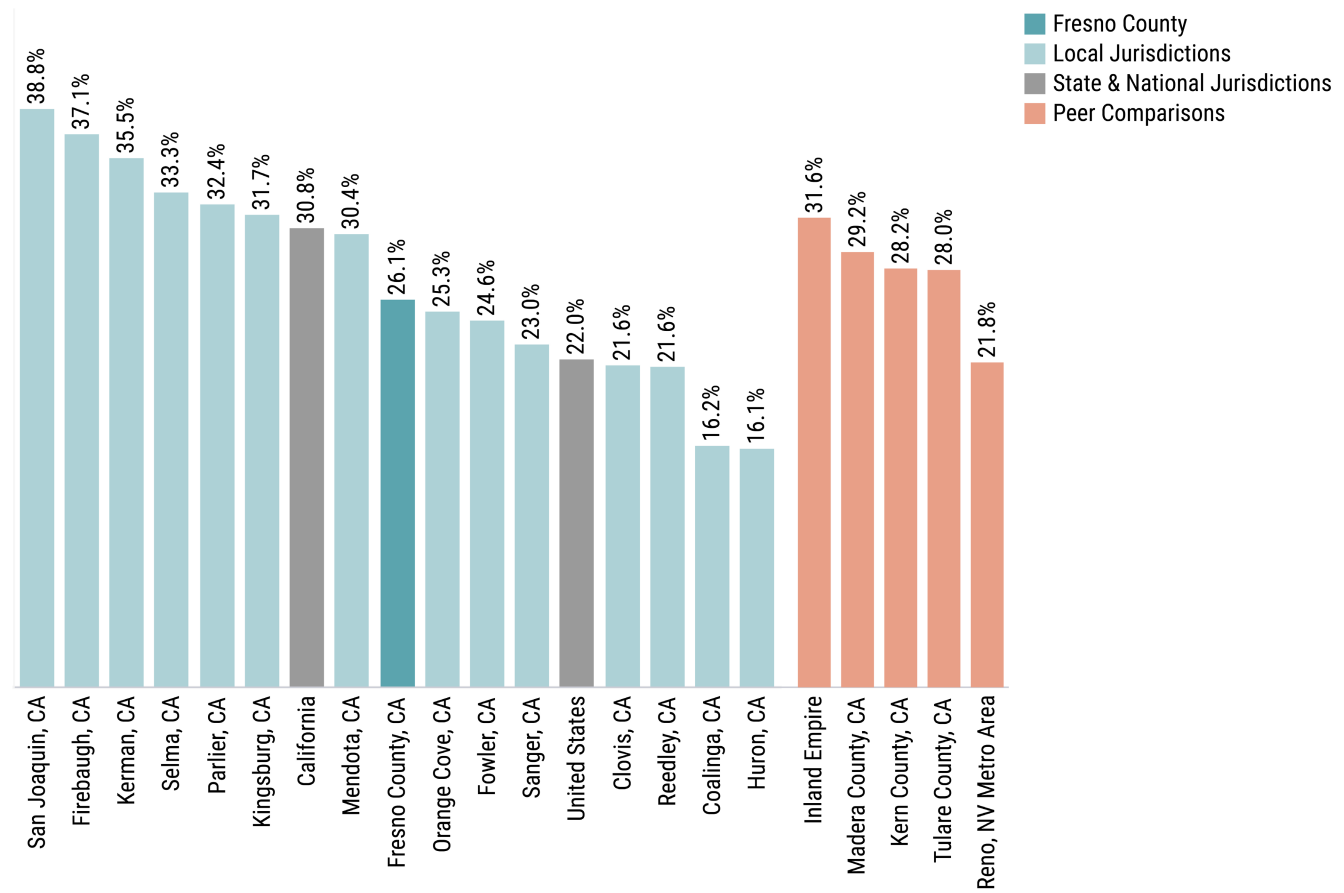
Fuente(s): 2022 American Community Survey (ACS) 5-year sample; TIP Strategies, Inc.

Nota(s): La MSA Riverside–San Bernardino–Ontario es conocida informalmente como el Imperio Interior.

El valor medio de las viviendas propias dentro del condado de Fresno (338.200 dólares) está muy por debajo de la cifra estatal (casi 659.300 dólares). Más del 40 por ciento de las viviendas del condado están valoradas por debajo de los 300.000 dólares. Esta cifra alcanza el 90 por ciento en dos municipios, Parlier y Mendota. Estos valores relativamente bajos de las viviendas hacen que la vivienda sea más asequible dentro del condado que en todo el estado; sin embargo, la compra de vivienda propia sigue siendo inasequible para muchos residentes debido a los bajos ingresos familiares. Más de una cuarta parte de los residentes están afectados por el costo de la vivienda, lo que significa que estos propietarios gastan el 30 por ciento o más de sus ingresos en costos de vivienda (Ilustración 10, página 23). Para quienes alquilan, los costos de vivienda a nivel del condado (con un alquiler mensual medio de poco más de 1.200 dólares) son nuevamente más asequibles que en todo el estado (casi 1.900 dólares). Los inquilinos ocupan más de cuatro de cada diez viviendas en todo el condado. Las propiedades multifamiliares representan solo una cuarta parte de las viviendas del condado, lo que sugiere una alta proporción de viviendas unifamiliares alquiladas. Al igual que con los propietarios, muchos inquilinos del condado sufren la carga económica del costo de vivienda; El 54,4 por ciento de los inquilinos destina más del 30 por ciento de sus ingresos a los costos de la vivienda, una cifra idéntica a la tarifa estatal.

**Ilustración 10. Propietarios con carga económica del costo de vivienda, 2022**

Porcentaje de hogares que gastan el 30 por ciento o más de sus ingresos en la vivienda



[Véase el Apéndice B para la descripción completa de la Figura 10.](#)

Fuente(s): 2022 American Community Survey (ACS) 5-year sample; TIP Strategies, Inc.

Nota(s): Solo incluye hogares donde se pueden determinar tanto el coste de la vivienda como los ingresos del hogar. La MSA Riverside–San Bernardino–Ontario es conocida informalmente como el Imperio Interior.

## Medio Ambiente, Geografía y Clima

Situado en el centro del Valle de San Joaquín, el condado de Fresno está muy cerca de grandes áreas metropolitanas. A solo tres horas de Los Ángeles y San Francisco, cinco de Reno y seis de Las Vegas, es la puerta de entrada a algunas de las áreas urbanas más densamente pobladas de la Costa Oeste.

Las aproximadamente 6.000 millas cuadradas del condado lo convierten en el sexto más grande de California.<sup>4</sup> Su topografía es variada, con altitudes que van desde los 14.000 pies en la Sierra Nevada hasta los 100 pies en el fondo del valle. El resultado es una amplia variedad de climas que se adaptan bien a una gran variedad de industrias.

<sup>4</sup> [Oficina del Censo de EE. UU. datos rápidos.](#)

El clima en el condado de Fresno es principalmente mediterráneo, con veranos calurosos y secos, e inviernos frescos. La temperatura media oscila entre los 40 °F en invierno y los casi 90 °F en verano. El valle recibe una media de unas 10 pulgadas de lluvia al año, condiciones que lo hacen ideal para la agricultura<sup>5</sup>.

Las temperaturas del condado de Fresno han provocado un mayor riesgo de sequía e incendios forestales en la región. La región es especialmente vulnerable a los incendios forestales, como demuestra el incendio Creek de 2020, que quemó más de 379.000 acres y causó más de 500 millones de dólares en daños en los condados de Fresno y Madera. El incendio interrumpió negocios, desplazó comunidades y dañó gravemente infraestructura propiedad del condado, incluyendo carreteras y puentes, lo que pone de manifiesto la amenaza constante que el clima representa para la economía y los activos públicos de la región.

## Bienes Culturales

A lo largo del año, el condado de Fresno cobra vida con una variedad de eventos y festivales que celebran su identidad única. Entre los eventos emblemáticos se encuentran el Blossom Trail, que destaca el patrimonio agrícola del condado con rutas panorámicas por huertos en flor, y el Rogue Festival, un festival de artes popular que presenta a artistas y creadores independientes. El Rodeo de Clovis y el Festival Parlier Roundup son largas tradiciones que combinan las raíces occidentales de la zona con el entretenimiento moderno, mientras que la Gran Feria de Fresno ofrece una mezcla de exposiciones agrícolas, música en vivo y actividades familiares, atrayendo a más de 600.000 asistentes de todo el Valle Central y más allá. La Fiesta de Reedley une a la comunidad con una vibrante mezcla de desfiles, actuaciones culturales y vendedores locales, reflejando la rica historia y espíritu de la ciudad. Cada diciembre, la Celebración de Kingsburg Santa Lucía honra la herencia sueca con tradiciones festivas, música y la icónica procesión a la luz de las velas, sumando al diverso calendario cultural de la región. El año concluye con el Festival de Año Nuevo Hmong, la mayor celebración de la cultura hmong del Valle Central, que incluye música tradicional, danza, gastronomía y espectáculos ceremoniales.

El condado de Fresno cuenta con un vibrante ámbito artístico, apoyado por organizaciones como el Valley Performing Arts Council, la Fresno Grand Opera y la Orquesta Filarmónica de Fresno. La ciudad de Fresno es el centro cultural, atrayendo visitantes de toda la región gracias a su rica oferta artística y sus principales espacios, incluyendo el Centro de Convenciones y Entretenimiento de Fresno, el Save Mart Center, el Teatro Saroyan, el Teatro Tower y el Teatro Warnors. Estos espacios acogen una amplia variedad de actuaciones en directo, eventos a gran escala y reuniones comunitarias, enriqueciendo el panorama cultural dinámico del condado. Aunque muchos espacios de artes escénicas están concentrados dentro de los límites de la ciudad de Fresno, las comunidades más pequeñas también contribuyen a la vitalidad artística de la región. Espacios íntimos como el Auditorio del Distrito Conmemorativo de Veteranos de Clovis, el Centro de Artes de Selma y la Ópera de Reedley ofrecen espacios para compañías locales de repertorio, mientras que organizaciones como el Sunshine Theatre en Coalinga y el Apache Theatre de la Escuela Secundaria Sanger adaptan espacios polivalentes en escuelas y centros comunitarios para llevar actuaciones a sus comunidades. Esta diversa red de locales y organizaciones garantiza que los residentes de todo el condado de Fresno tengan acceso a experiencias culturales que celebren el talento y la creatividad locales.

Además de las artes escénicas, el condado de Fresno alberga varios museos que destacan su diverso patrimonio cultural e histórico. El Museo de Arte de Fresno exhibe arte contemporáneo y moderno, mientras que el Centro de Descubrimiento de Fresno ofrece exposiciones interactivas basadas en la ciencia para jóvenes aprendices. El Museo Histórico del Condado de Fresno preserva el pasado de la región, y el Museo Histórico y Cultural Afroamericano honra las contribuciones de los afroamericanos. Arte Américas, el mayor centro cultural latino del Valle Central, celebra el arte, la música y la historia latina, fomentando la apreciación cultural. Más allá de la

<sup>5</sup> [Administración Nacional Oceánica y Atmosférica. Normales Climáticas Mensuales \(1991-2020\). Área de Fresno, CA.](#)

ciudad de Fresno, museos locales como el Museo Clovis, el Historic Kingsburg Depot y el Museo de la Ciudad de Reedley ofrecen perspectivas sobre las historias únicas de sus respectivas comunidades.

La topografía variada del condado de Fresno lo convierte en un destino privilegiado para los amantes de la naturaleza. El condado alberga el Parque Nacional Sequoia y el Parque Nacional Kings Canyon, que atraen a cientos de miles de visitantes cada año. Además, el Parque Nacional de Yosemite está a solo un corto trayecto en coche, lo que convierte al condado de Fresno en una base ideal para viajeros que exploran la región. El condado ofrece actividades durante todo el año, incluyendo el senderismo, ciclismo, esquí y deportes acuáticos, mientras que China Peak Mountain Resort ofrece actividades recreativas invernales como el esquí y snowboard. Senderos de ciclismo de montaña serpentean por el Bosque Nacional Sierra, hechos para ciclistas de todos los niveles. Nuevas inversiones en parques locales, como el parque de agua en Heritage Park en Parlier, mejoran las oportunidades recreativas con zonas de juegos, zonas de picnic y campos deportivos. Senderos como el Clovis Dry Creek Trail, el San Joaquin River Trail y el Lewis S. Eaton Trail ofrecen rutas panorámicas para caminar, correr y andar en bicicleta, promoviendo la actividad al aire libre y el bienestar comunitario. El río Kings y el río San Joaquín ofrecen entornos excelentes para el kayak y el piragüismo, permitiendo a los entusiastas explorar la belleza natural de la región. Lagos interiores como Shaver Lake y Hume Lake son destinos populares para la navegación no motorizada, la natación y la pesca, ofreciendo entornos serenos para diversas actividades acuáticas.

## Sistemas de Infraestructura

La ubicación central del condado de Fresno en el Valle de San Joaquín (la parte sur del Valle Central) lo posiciona como un conector principal entre las grandes áreas metropolitanas a lo largo de la costa de California y en Nevada. El condado está atravesado por dos corredores principales de transporte: la Interestatal 5, que pasa por la parte occidental del condado y sirve como una arteria principal norte-sur que une a Los Ángeles y San Francisco, y la Ruta Estatal 99, que atraviesa la ciudad de Fresno y conecta el condado con Sacramento. Estas autopistas son corredores comerciales fundamentales, reforzando el papel del condado de Fresno como centro logístico. Otras rutas importantes incluyen la Ruta Estatal 41, que conecta la costa con el Parque Nacional de Yosemite, y la Ruta Estatal 180, que va de este a oeste desde Mendota hasta el Parque Nacional Kings Canyon.

El Aeropuerto Internacional Fresno Yosemite es un recurso de transporte indispensable para los residentes, negocios y turistas. Aunque el tráfico de pasajeros fluctúa estacionalmente —alcanzando su pico en verano y durante los meses festivos— el aeropuerto sigue ampliando sus servicios e infraestructuras.

El condado también está servido por dos grandes líneas ferroviarias de mercancías, Union Pacific y Burlington Northern Santa Fe (BNSF). Actualmente, el tren de pasajeros es proporcionado por Amtrak, que opera una estación en la ciudad de Fresno. Se espera que el desarrollo de la red de trenes de alta velocidad (HSR) de California mejore aún más la conectividad regional. El centro de Fresno ha sido designado como ubicación principal en la primera fase del proyecto, con una estación prevista para abrir en la ciudad, seguida de una estación en Bakersfield.

El condado de Fresno desempeña un papel vital en la infraestructura energética e hídrica de California. La extensa red de canales, embalses y cuencas de recarga del condado es esencial para el almacenamiento y distribución de agua. Sin embargo, gran parte de esta infraestructura requiere mejoras para hacer frente a los retos cambiantes del suministro de agua.

La Ley de Gestión Sostenible de las Aguas Subterráneas (SGMA) introdujo un marco para la gestión del agua, que exigió la formación de Agencias de Sostenibilidad de las Aguas Subterráneas (GSAs). Estas agencias son responsables de desarrollar Planes de Sostenibilidad de las Aguas Subterráneas (GSP) para restaurar y mantener niveles equilibrados de agua subterránea. Aunque la SGMA busca crear estabilidad hídrica a largo plazo, el cumplimiento puede ser complejo y requiere muchos recursos de los gobiernos locales y las partes interesadas.

Para abordar el agotamiento de aguas subterráneas, las agencias del condado de Fresno han iniciado varios proyectos de recarga a gran escala. Estos incluyen las cuencas de recarga de aguas subterráneas y Elkhorn, que mejoran la capacidad de la región para reponer acuíferos, y el proyecto de Resiliencia de Aguas Subterráneas de Upper Kings, que ampliará las iniciativas de almacenamiento y gestión de aguas subterráneas. Aunque estas iniciativas delinean un camino a seguir, asegurar financiación para proyectos hídricos sigue siendo una prioridad máxima.

Serán necesarias soluciones innovadoras para afrontar los desafíos hídricos. Instituciones como el Water, Energy & Technology Center (WET) de Fresno State están a la vanguardia de la investigación y desarrollo en prácticas sostenibles de gestión del agua.

En los últimos años, el condado de Fresno se ha consolidado como un importante contribuyente al sector de energías renovables de California, especialmente a través del desarrollo de grandes parques solares. A pesar del aumento en la producción energética del condado, los residentes y las empresas siguen enfrentándose a altos costos eléctricos.

Los retrasos en la interconexión de nuevos proyectos solares con la red eléctrica suponen desafíos importantes. El proceso de solicitud de interconexión puede ser prolongado, a veces llegando hasta los siete años, lo que genera un retraso en proyectos pendientes de aprobación. Estos desafíos de interconexión no solo dificultan el despliegue oportuno de proyectos de energía renovable, sino que también afectan al establecimiento de nuevas instalaciones industriales y negocios en el condado. Las iniciativas para agilizar el proceso de interconexión son cruciales para maximizar los beneficios de las iniciativas de energía renovable del condado de Fresno y apoyar el desarrollo económico en la región.

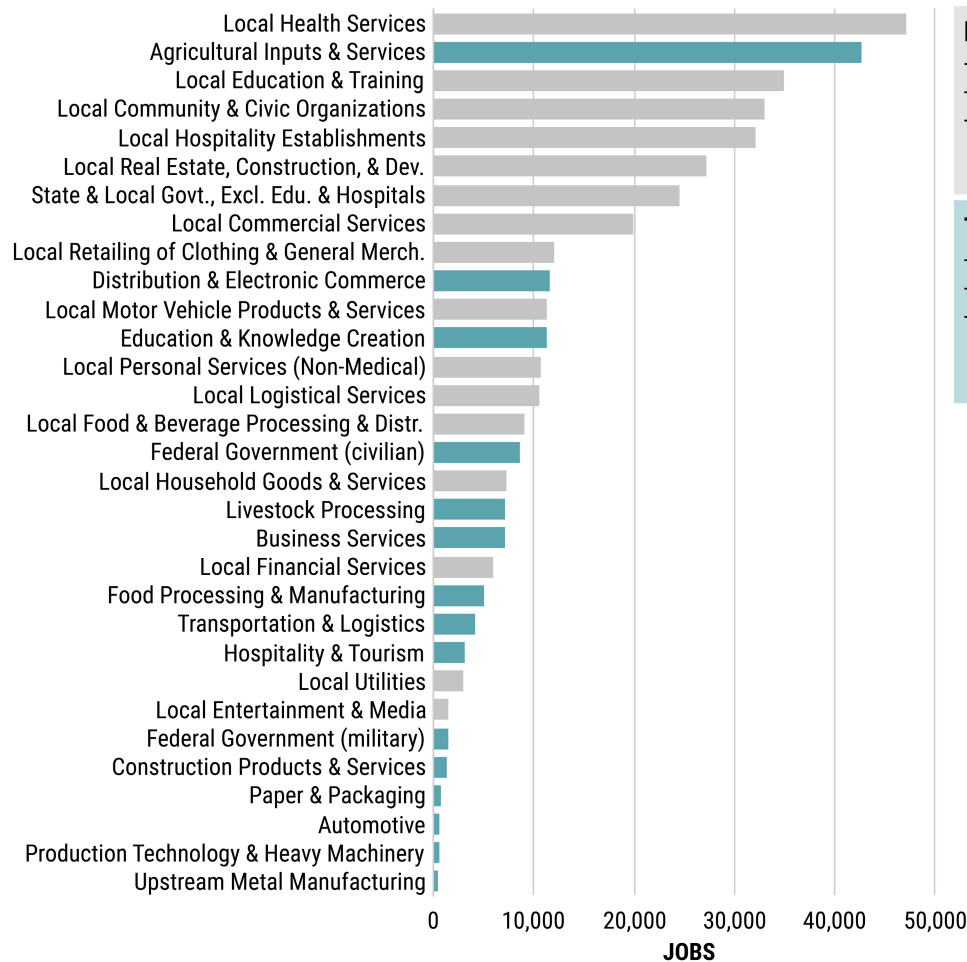
Aunque el condado de Fresno ha avanzado en la ampliación del acceso a la banda ancha, persisten desafíos, especialmente en zonas rurales y no incorporadas. En algunas zonas, las velocidades de internet siguen siendo bajas, haciendo que la banda ancha sea prácticamente inaccesible. La falta de competencia entre proveedores también incrementa los costos, haciendo que el servicio sea inasequible para muchos hogares. Además, las barreras como el acceso limitado a dispositivos digitales y las bajas tasas de conocimiento digital agravan aún más las disparidades de acceso.

La FCDI y otros planes regionales incluyen planes para expandir la banda ancha para abordar estos problemas, con una inversión estimada de 320 millones de dólares necesaria para mejorar la conectividad en todo el condado. Estas iniciativas para cerrar la brecha digital serán fundamentales para garantizar que todos los residentes y empresas puedan participar plenamente en la economía moderna.

## Clústeres Industriales

Como ocurre con las comunidades de todo el país, los principales empleadores del condado de Fresno incluyen hospitales, escuelas primarias y secundarias, restaurantes, servicios sociales y comercios. La necesidad de estos servicios esenciales dentro de la comunidad ha crecido a medida que la población del condado ha incrementado. El sector de Servicios de Salud Local es el empleador más grande del condado de Fresno, representando más del 11 por ciento de todos los empleos a nivel del condado (Ilustración 11, página 27). Este sector ha crecido de forma constante: de 30.000 empleos hasta más de 50.000 desde el 2001. Otro clúster local, las Organizaciones Comunitarias y Cívicas Locales, el cuarto clúster más grande del condado por número de empleos, ha experimentado un rápido aumento de empleos. Desde el comienzo de este crecimiento laboral alrededor del 2012, este clúster ha creado más de 25.000 empleos.

**Ilustración 11. Clústeres industriales de EDA, número de empleos**  
 Condado de Fresno, California, empleo por clúster industrial, 2023



**LOCAL CLUSTERS**

- Primarily serve local markets
- Present in virtually every market
- Location is not dependent upon competitive advantage

**TRADED CLUSTERS**

- Serve outside markets
- Free to choose where they locate
- Tend to be highly concentrated in few regions that have specific advantages

Véase el Apéndice B para la descripción completa de la Figura 11.

Fuente(s): US Bureau of Labor Statistics (BLS); Lightcast 2024.2—QCEW Employees, Non-QCEW Employees, and Self-Employed; US Economic Development Administration, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School; TIP Strategies, Inc.

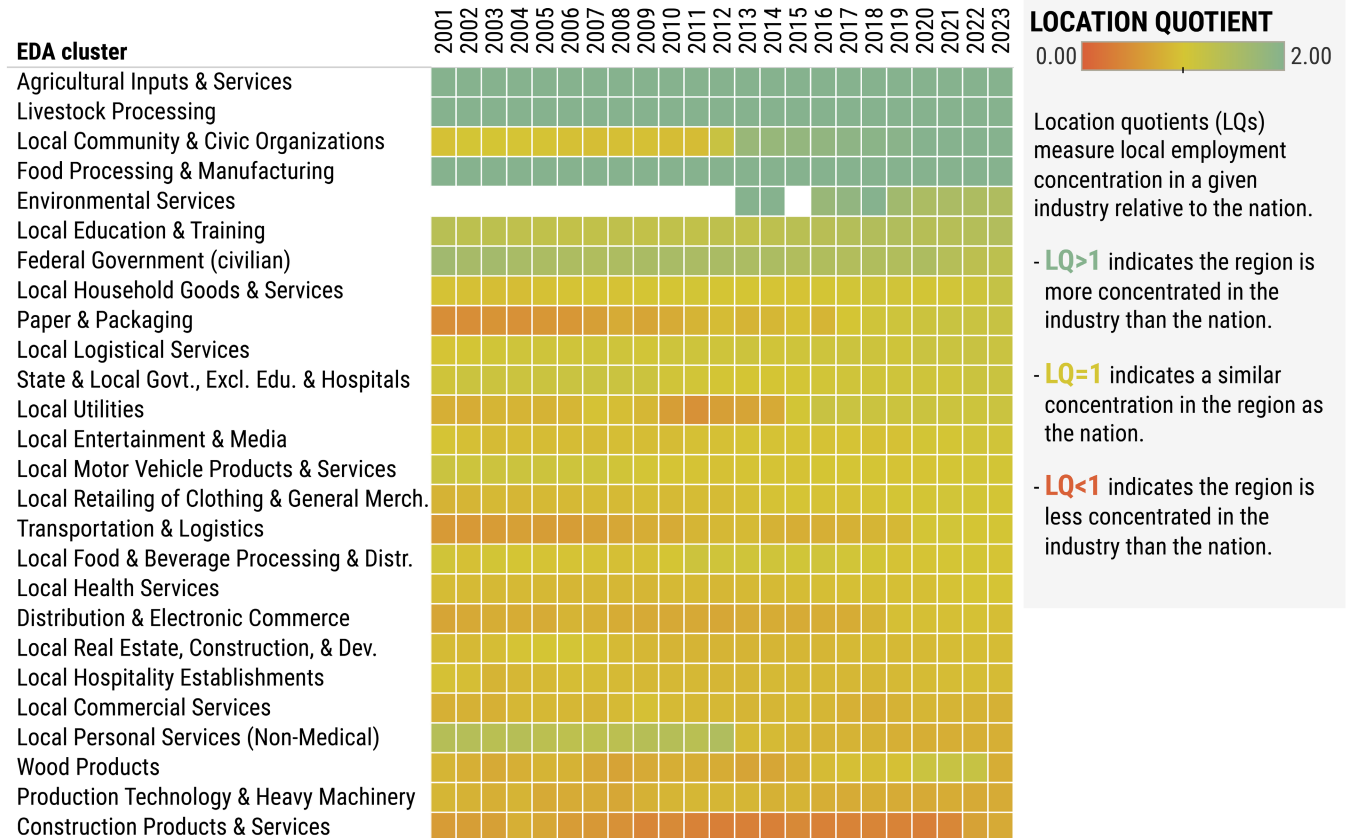
Nota(s): Las ciudades se aproximan mediante datos agregados a nivel de código postal. Solo incluye clústeres con al menos 500 empleos en el condado de Fresno, California, en 2023.

Al servir a mercados externos en lugar de locales, los sectores comercializados ofrecen una ventaja competitiva única a las regiones en las que se encuentran. Tierras agrícolas productivas, múltiples instituciones de educación superior e infraestructura como carreteras y ferrocarriles representan algunos de los activos que sostienen los clústeres comerciales del condado de Fresno. El sector más comercializado por empleo, Insumos y Servicios Agrícolas, representa más del 9 por ciento de todos los empleos en todo el condado. El condado tiene una concentración en este clúster industrial más alta que cualquier otro. Con un cociente de ubicación (LQ) de 8,50, esta industria representa una parte del total de empleos del condado 8,5 veces mayor que la parte de la industria en el total de empleos a nivel nacional. La agricultura es un componente crucial de la economía regional, siendo el procesamiento de ganado y el procesamiento y manufactura de alimentos dos de los tres siguientes grupos de mayor concentración del condado, con un LQ de 4,88 y 2,03, respectivamente (Ilustración 12, página 28). A pesar de esta ventaja, el empleo agrícola local ha disminuido en los últimos años. Entre los clústeres industriales con más de 500 empleos en el condado, Insumos y Servicios Agrícolas experimentó el mayor cambio negativo en el empleo entre 2019 y 2023. El crecimiento en sectores objetivo como la Manufactura Pesada y el Transporte y la

Logística, así como la innovación continua en los sectores de Agricultura y Tecnología Agrícola, permitirá al Condado diversificar sus ventajas comerciales.

**Ilustración 12. Clústeres y Concentraciones Industriales de EDA**

Cocientes de ubicación para clústeres industriales seleccionados en el condado de Fresno, California, 2001–2023



Consulte el Apéndice B para la descripción completa de la Figura 12.

Fuente(s): US Bureau of Labor Statistics (BLS); Lightcast 2024.2–QCEW Employees, Non-QCEW Employees, and Self-Employed; US Economic Development Administration, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School; TIP Strategies, Inc.

Nota(s): Incluye industrias con al menos 500 empleos. Los cuadrados en blanco indican que el número total de empleos en ese sector y año quedó por debajo del mínimo.

Distribución y Comercio Electrónico y Transporte y Logística son sectores comerciales en crecimiento para el condado, duplicando su número de empleo local entre el 2001 y el 2023. La presencia de múltiples líneas ferroviarias de Clase I y una autopista interestatal ha permitido al condado liderar en mercancías como otros productos agrícolas, productos impresos y fertilizantes. En el 2022, se transportaron 60,24 millones de toneladas de mercancías de todos los productos hacia o desde los condados de Fresno y Madera.

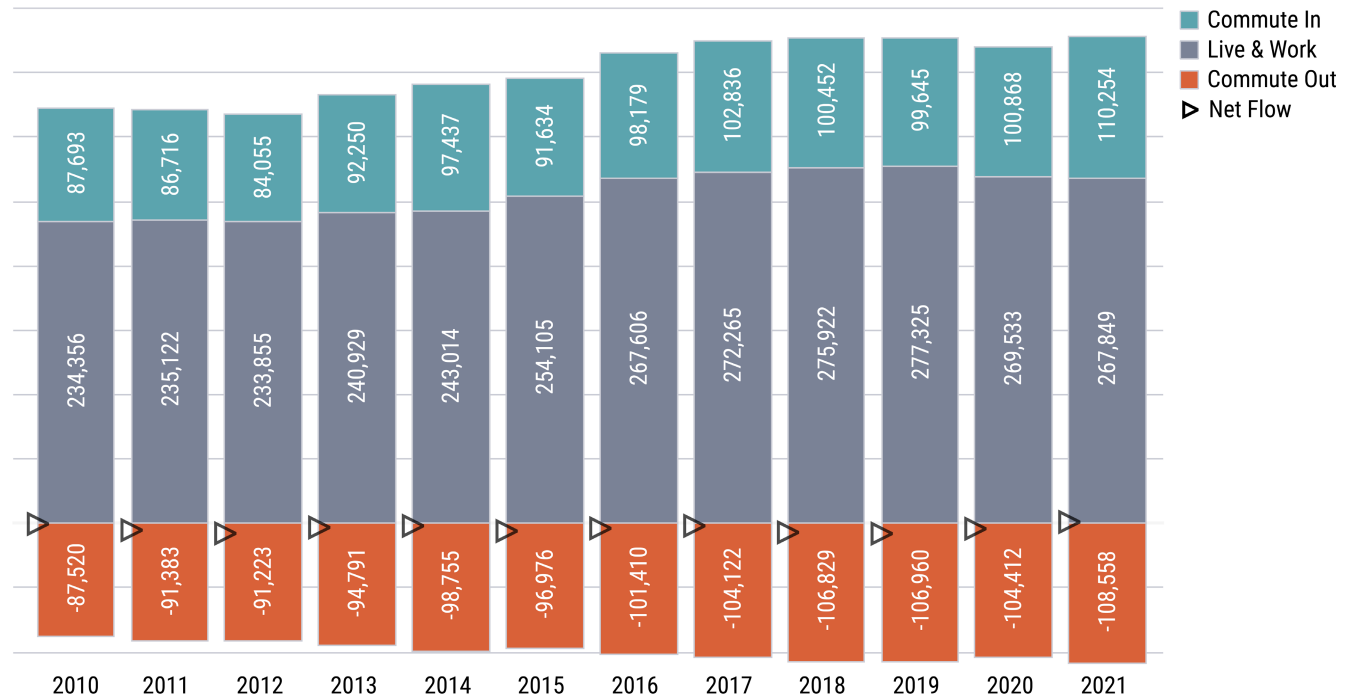
Aunque la tasa de participación en la fuerza laboral del condado de Fresno es comparable a la de California, la tasa de desempleo del condado (8,6 por ciento) es superior a la del estado (6,4 por ciento). Esta cifra es notablemente mayor en algunas de las ciudades de menores ingresos del condado, llegando al 18,9 por ciento en San Joaquín.

La mayoría de los residentes trabajadores también viven dentro del condado (71,2 por ciento). Aunque hay cierta fluctuación año tras año, el condado suele tener más trabajadores que viajan fuera del condado para trabajar, y muchos de los cuales trabajan en las ciudades cercanas de Visalia o Madera (Ilustración 13, página 29). Del mismo modo, la mayoría de los trabajadores que trabajan en el condado pero viven fuera de él residen en estas dos

ciudades. Aun así, la gran mayoría de quienes trabajan en el condado de Fresno residen en la ciudad de Fresno (41,1 %), Clovis (10,8 %) o en cualquier otro lugar dentro del condado. Cabe destacar que el sector de la Agricultura, Silvicultura, Pesca y Caza representa la mayor entrada neta de trabajadores en un único sector industrial.

**Ilustración 13. Patrones y tendencias de desplazamiento**

Flujo de trabajadores y residentes en el condado de Fresno, California, 2001–2021



Véase el Apéndice B para la descripción completa de la Figura 13.

Fuente(s): US Census Bureau Longitudinal Employer-Household Dynamics (LEHD), Origin-Destination Employment Statistics (LODES); TIP Strategies, Inc.

Nota(s): Los sectores productores de bienes incluyen agricultura, minería, extracción de petróleo y gas, construcción y manufactura. El sector del comercio, transporte y servicios públicos incluye comercio minorista y mayorista, transporte, almacenamiento y servicios públicos. Todos los demás sectores se agragan. Solo incluye a residentes y trabajadores en California.

## Relación con las Economías Estatales y Regionales

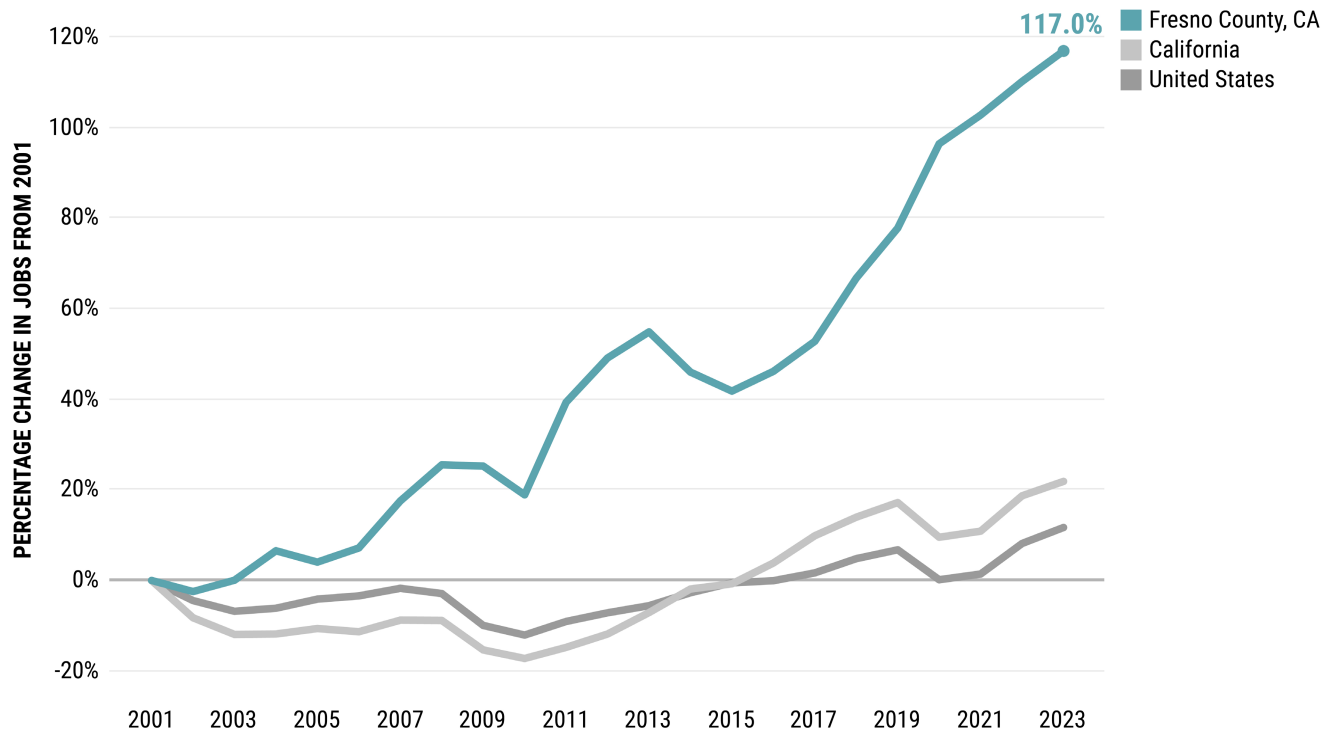
El mercado inmobiliario del condado de Fresno es relativamente económico en comparación con el del estado: con un precio medio de la vivienda en California es casi el doble que el del condado. Sin embargo, una baja renta media por hogar y una alta proporción de residentes en situación de pobreza hacen que la vivienda siga siendo inasequible para muchos residentes del condado, un problema que afecta gran parte del estado. El estatus del condado de Fresno como mercado de bajos ingresos dentro de California también se manifiesta en la alta proporción de residentes que reciben beneficios SNAP (casi el doble que el estado), la baja proporción de residentes con seguro privado y las tasas de desempleo relativamente altas que existen el condado y muchos de sus municipios.

Como se señaló anteriormente, el empleo del condado de Fresno en su sector más comercializado, Insumos y Servicios Agrícolas, ha comenzado a disminuir, con una prolongada disminución interanual del empleo a partir de mediados de la década del 2010. En el mismo periodo, la industria estatal ha seguido creciendo, con California solo experimentando un descenso significativo en la primera mitad de la década actual. En cambio, el crecimiento de otras sectores comercializados del condado de Fresno superó ampliamente al de California.

Distribución y Comercio Electrónico creció más de tres veces a nivel local que a nivel estatal desde el 2001, mientras que Transporte y Logística creció más de cinco veces en el mismo periodo (Ilustración 14, página 30). Otros sectores comerciales en los que el crecimiento del condado de Fresno ha superado al de California incluyen el procesamiento de ganado y el papel y envasado.

**Ilustración 14. Clústeres industriales de EDA, cambio a largo plazo**

Cambio comparativo para el sector de Transporte y Logística desde 2001



[See Appendix B for full description of Figure 14.](#)

Fuente(s): US Bureau of Labor Statistics (BLS); Lightcast 2024.2—QCEW Employees, Non-QCEW Employees, and Self-Employed; US Economic Development Administration, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School; TIP Strategies, Inc.

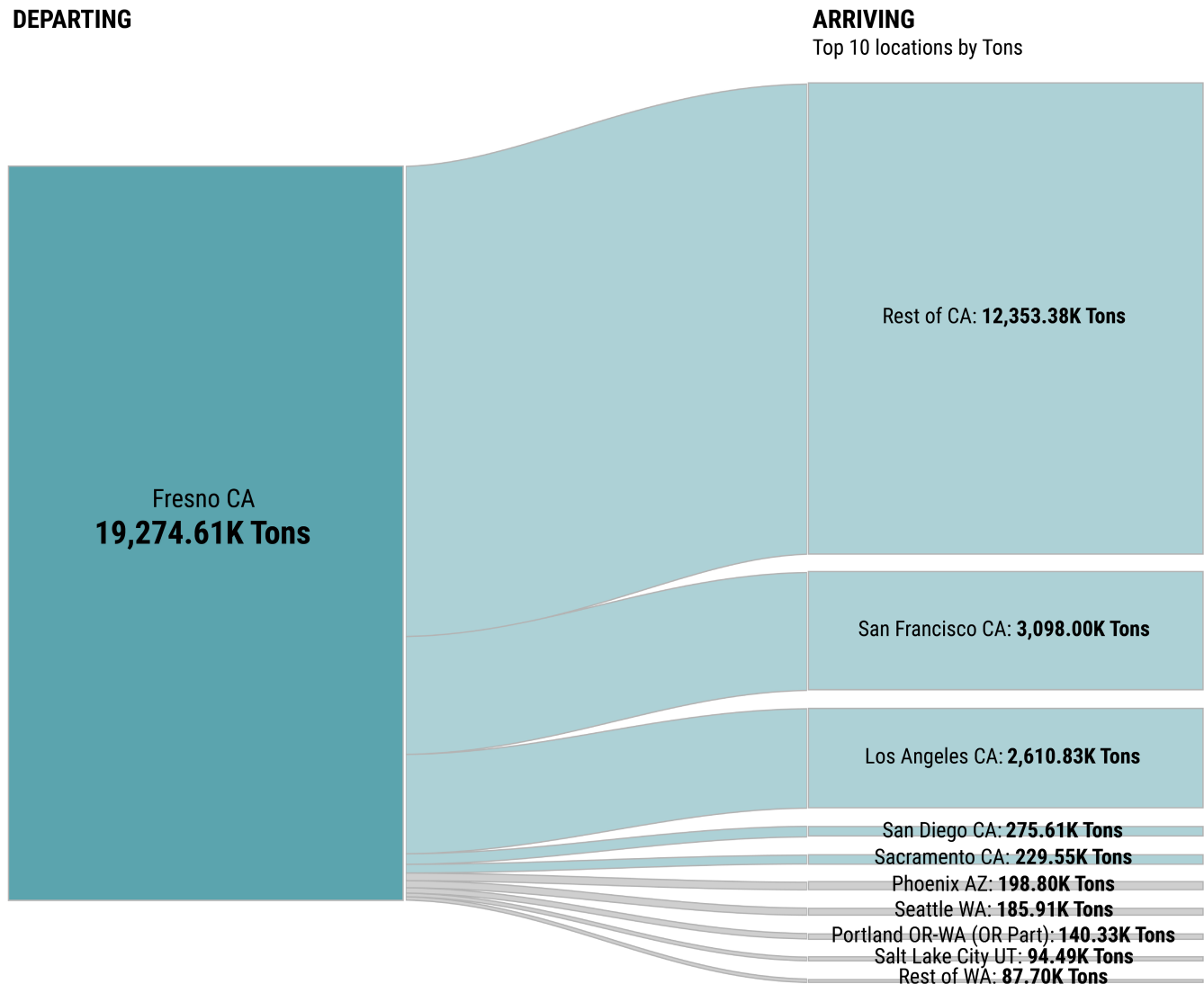
Nota(s): Las ciudades se aproximan mediante datos agregados a nivel de código postal. Incluye clústeres industriales con al menos 500 empleos en el condado de Fresno, California, en 2023.

El condado de Fresno cuenta con buena infraestructura de transporte, con carreteras principales que conectan el condado con las grandes áreas metropolitanas de California. Su posición a lo largo de este importante corredor de mercancías ha reforzado el empleo del condado en sectores industriales relacionados con el transporte y la distribución, convirtiéndolo en un importante centro regional de mercancías. De las 29,75 millones de toneladas de mercancías que salieron de los condados de Fresno y Madera en 2022, el 62 % de estos productos se destinaban a otras partes de California (Ilustración 15, página 31). El nicho agrícola del condado, evidenciado por su alta concentración de empleo en sectores industriales agrícolas comercializados, define su papel en la economía de California.

La presencia del Parque Nacional de Yosemite también es un activo natural del condado, ya que el Aeropuerto Internacional de Fresno Yosemite es la puerta de entrada comercial al parque. La alta utilización de la capacidad de vuelos a otros mercados de California, grandes ciudades del oeste de Estados Unidos y vuelos internacionales al centro de México ha permitido que el tráfico aeroportuario siga aumentando, superando los niveles máximos de pasajeros previos a la pandemia desde mayo de 2021.

**Ilustración 15. Flujos de mercancías, Región de Fresno, 2022**

Mercancías transportadas hacia o desde Fresno



Véase el Apéndice B para la descripción completa de la Figura 15.

Fuente(s): US Department of Transportation, Bureau of Transportation Statistics (BTS), Federal Highway Administration (FHWA), Freight Analysis Framework (2017-FAF5); The Flerlage Twins, Equal-Width Sankey; TIP Strategies, Inc.

Nota(s): La región de Fresno incluye los siguientes condados de California: Fresno y Madera. Solo se incluyen los bienes cuyo origen o destino se encuentran en la región de Fresno. Se excluyen los movimientos de mercancías intrarregionales (es decir, mercancías en tránsito dentro de la región de Fresno).

## SWOT Analysis

Durante la fase de descubrimiento del proyecto, el equipo de consultoría recopiló aportaciones cualitativas de las partes interesadas del condado de Fresno sobre cuestiones que afectan al desarrollo económico local. Además, TIP realizó análisis cuantitativos de datos para comprender la posición competitiva del condado en la región. Los resultados de este trabajo formaron la base del análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) del condado.

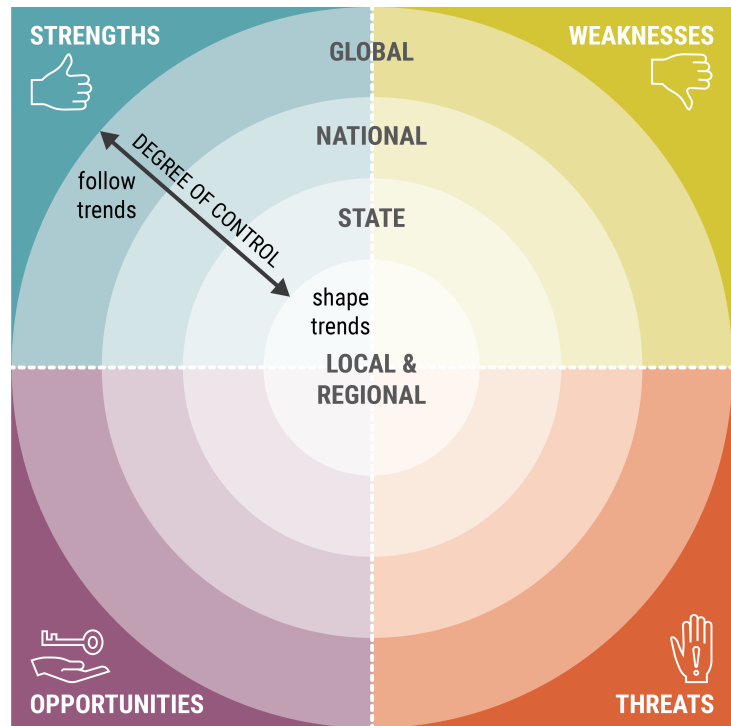
Como parte del análisis, el equipo consultor consideró el grado de control del condado, como se ilustra en la Ilustración 16. Aunque es importante ser conscientes del impacto de los factores y las tendencias externas y responder cuando sea posible, este método garantiza que los recursos se centren en maximizar las fortalezas y oportunidades que el Condado y sus ciudades pueden influir de forma realista.

Los hallazgos de este trabajo influyeron los objetivos de la CEDS directamente y las estrategias y acciones asociadas. Basándose en el análisis DAFO, el CEDS puede conectar mejor los puntos entre estas preguntas esenciales: ¿En qué situación se encuentra ahora el condado de Fresno? ¿A dónde quiere ir? ¿Cómo llegará allí? El marco estratégico de la CEDS demuestra estas conexiones al aprovechar las fortalezas del condado, como su historia agrícola, al tiempo que aborda desafíos inmediatos y a largo plazo, incluyendo la pérdida de empleos en el sector agrícola. Este enfoque destaca la necesidad de aprovechar oportunidades, como invertir en la innovación, para impulsar la diversificación económica.

Los cuatro componentes de un análisis DAFO, que se resume en la Ilustración 17 (página 33), pueden definirse de la siguiente manera.

- **Debilidades:** Desventajas y barreras al desarrollo económico que podrían limitar el potencial de crecimiento económico.
- **Amenazas:** Factores y tendencias desfavorables (a menudo externas) que podrían afectar negativamente a la economía local/regional.
- **Fortalezas:** Activos y recursos que puedan aprovecharse para crecer, fortalecer y diversificar la economía local/regional.
- **Oportunidades:** Ventajas competitivas y tendencias positivas que tienen un potencial importante para atraer nuevos negocios, inversiones y trabajadores cualificados.

Ilustración 16. Diagrama de enfoque DAFO



Véase el Apéndice B para la descripción completa de la Figura 16.

Fuente(s): TIP Strategies, Inc.

Ilustración 17. Resumen del análisis DAFO para el condado de Fresno, California

	Internal High Degree of Control (Local, Regional, State)	External Low Degree of Control (National, Global)
<b>Strengths</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• High-quality K–12 education systems</li> <li>• Robust agriculture cluster</li> <li>• Strong distribution &amp; logistics (D&amp;L) sector</li> <li>• Urban and rural lifestyles</li> <li>• Success in securing major grants (demonstrated partnerships)</li> <li>• Renewable energy developments</li> <li>• Diverse population</li> <li>• Network of higher education assets (serves local population)</li> <li>• Collaborative cross-sector initiatives (Fresno State’s ABE, F3, Good Jobs Challenge, etc.)</li> <li>• High-quality healthcare providers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• National parks and forests</li> <li>• Geographic location</li> <li>• Visibility/profile of California</li> </ul>
<b>Weaknesses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• High percentage of low-wage jobs</li> <li>• Lack of access to high-quality and affordable childcare</li> <li>• Infrastructure lags site development (especially electricity &amp; utilities)</li> <li>• Lack of resilient infrastructure (i.e., lack of groundwater recharge, water quality systems)</li> <li>• Low supply of housing</li> <li>• Educational attainment varies across the County (skills gap)</li> <li>• Lack of intermodal facility for ag D&amp;L</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Long permitting processes</li> <li>• Water scarcity</li> <li>• Escalating utility costs</li> <li>• Rising insurance costs</li> </ul>
<b>Opportunities</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation assets (agtech, healthcare, Fresno State/WET Center)</li> <li>• Economic diversification, foreign direct investment</li> <li>• Fresno Yosemite International Airport growth</li> <li>• Inland port</li> <li>• Career exposure</li> <li>• D&amp;L industry expansion (hub)</li> <li>• Outdoor recreation (assets and innovation)</li> <li>• Quality of place initiatives (downtown/main streets revitalization, parks, etc.)</li> <li>• Workforce development (upskilling)</li> <li>• Enhanced countywide coordination and collaboration</li> <li>• Intra-county transportation improvements</li> <li>• Talent attraction and retention</li> <li>• Agri-tourism (Food Trail, Blossom Trail, wine industry, etc.)</li> <li>• Broadband infrastructure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• National investments/policies toward reshoring</li> <li>• Manufacturing investments</li> <li>• Infrastructure funding (including high speed rail)</li> <li>• California statewide energy plan</li> </ul>
<b>Threats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Water quality</li> <li>• Loss of agriculture jobs</li> <li>• Aging infrastructure, investments not keeping pace with growth</li> <li>• Fallow land</li> <li>• Shortage of training staff (e.g., nurses can make more in a clinical setting than teaching)</li> <li>• Talent out migration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extreme or unprecedented weather patterns</li> <li>• Trade policy</li> <li>• Regulations and policies</li> <li>• Water availability</li> <li>• Automation impacts on labor (especially in ag and D&amp;L)</li> <li>• Consolidation of family farms into global conglomerates</li> <li>• Federal funding programs and opportunities</li> </ul>

Véase el Apéndice B para la descripción completa de la Figura 17.

Fuente(s): TIP Strategies, Inc.

# Encuesta de Visión Comunitaria 2025

Como parte del proceso de planificación de la CEDS, TIP Strategies realizó una encuesta en línea sobre la visión que tienen los residentes para el condado de Fresno, California. La Encuesta de Visión Comunitaria 2025 estuvo abierta durante dos semanas, entre el 13 y el 24 de enero de 2025, y contó con la participación de 628 encuestados. El instrumento de la encuesta comenzó con preguntas básicas sobre la ubicación y la demografía de los encuestados. El resto de la encuesta incluyó siete preguntas dirigidas a la percepción y visión de los encuestados respecto al condado. Todas las respuestas fueron confidenciales. Se proporcionaron resultados pregunta por pregunta via una visualización interactiva de datos, y los resultados de la encuesta se utilizaron para guiar la dirección del plan estratégico.

Casi todos los encuestados (95,9 por ciento) se encontraban en un código postal del condado de Fresno. La Generación X (258 de 628 encuestados) fue el grupo de edad dominante en la encuesta, seguida por los Millennials (250), los Baby Boomers (68), la Generación Z (46) y 6 pre-Boomers. Más de dos tercios de todos los encuestados eran mujeres. La encuesta no estaba diseñada para ser una muestra científica, aunque el grupo de encuestados era lo suficientemente grande y lo suficientemente estratificado como para proporcionar información estratégica convincente. Como resultado, la encuesta obtuvo aportaciones valiosas y relevantes de los residentes del condado.

## *La asequibilidad y la calidad de vida son preocupaciones importantes.*

A lo largo de la encuesta, los encuestados señalaron la inaccesibilidad de vivir en el condado de Fresno. El costo de vida fue valorado como la mayor debilidad relativa del condado, con una puntuación de 2,3 sobre 5,0. Cuando se les preguntó sobre su visión para los próximos 10 años del Condado, los encuestados eligieron "asequible" más que cualquier otra respuesta por un amplio margen, representando el 9,5 % de todas las respuestas. Esta necesidad de asequibilidad se manifiesta en la importancia que se otorga al desarrollo de opciones de vivienda asequible. Como área de enfoque de la CEDS, el desarrollo residencial obtuvo una puntuación superior a la media de 3,4 sobre 5,0. Del mismo modo, la opción de "aumentar la vivienda" representó el 6,7 por ciento de las respuestas respecto a las formas en que el condado puede apoyar mejor a sus residentes. Más allá de reducir el coste de vida, los encuestados dieron gran importancia a preocupaciones más amplias sobre la calidad de vida, siendo el "desarrollo comunitario" (4.0) y la "recreación al aire libre" (3.8) las altas prioridades de desarrollo económico. Las visiones de un condado "en crecimiento", "centrado en la comunidad", "seguro" y "saludable" caracterizan cómo los encuestados imaginan el futuro del condado. Mientras que la "calidad del lugar" se situó como una debilidad relativa para la comunidad (2,7), las inversiones en creación de lugares fueron la segunda prioridad más baja para el desarrollo económico (3,0).

## *La diversidad industrial y comunitaria se consideran ventajas.*

La diversidad se considera una ventaja clara de la comunidad, representando tanto la palabra más comúnmente seleccionada asociada al condado (16,8 por ciento de todas las respuestas) como su mayor fortaleza (3,8 sobre 5,0). Aunque los encuestados celebran la diversidad demográfica del condado, también indicaron la necesidad de promover la diversidad económica atrayendo empleadores del sector objetivo a la región. "Diversificado" obtuvo el 5,2 por ciento de las respuestas sobre la visión de los encuestados para el futuro del condado, mientras que "especialidades industriales" fue seleccionada como una de las fortalezas regionales más bajas del condado (2,7). Los encuestados señalan los mayores mercados de California con economías diversas —Sacramento, San Diego, Los Ángeles y San Francisco— como ejemplos de comunidades aspiracionales. Para apoyar mejor a los residentes actuales, los encuestados indicaron la necesidad de que el condado atraiga empresas (7,4 por ciento) y creara empleo (10,7 por ciento), estableciendo la captación de empresas como una prioridad moderadamente alta (3,7 sobre 5,0).

### ***El desarrollo de la fuerza laboral se percibe como el factor con mayor potencial de impacto.***

Además de atraer a empresas del sector objetivo para diversificar la economía local, los encuestados también señalaron la importancia de mantener los negocios existentes y ofrecer oportunidades para conectar a los residentes con empleos mejor remunerados. El desarrollo de la fuerza laboral se calificó como el que tiene el mayor potencial de impacto de todas las áreas de enfoque en el proceso de la CEDS del Condado (3,5 sobre 5,0). También se situó como la tercera iniciativa de planificación de desarrollo económico con mayor prioridad (4,0). Los encuestados indicaron la necesidad de desarrollar una fuerza laboral local y pequeñas empresas, manteniendo al mismo tiempo el talento existente. Dado que las oportunidades educativas (3,2) y el talento (2,9) del condado se consideran fortalezas medias, respuestas como "desarrolla la fuerza laboral local", "invierte en la educación pública" y "proporciona formación en habilidades" representan formas en que el condado puede apoyar mejor a sus residentes. La eliminación de barreras laborales como la atención limitada de los niños (3,8) y el transporte público (3,9) también fue una prioridad alta. Además, la retención empresarial, la cuarta prioridad más alta de desarrollo económico (4.0), puede apoyarse mediante la mejora de las habilidades de la fuerza laboral local.

### ***La infraestructura y los recursos naturales deberían ser una de las prioridades más altas.***

Entre varias iniciativas de planificación de desarrollo económico con altas puntuaciones, los "sistemas de agua" fueron seleccionados como la máxima prioridad del condado con una puntuación de 4,1 sobre 5,0. Los comentarios abiertos indicaban un alto énfasis en la gestión de los recursos naturales del Condado, mientras que palabras de visión futura como "sostenible", "estable" y "próspero" sugieren una comunidad con acceso fiable a aire y agua limpios. En términos más generales, los "sistemas de infraestructura" obtuvieron otra alta prioridad (3,9), con los encuestados citando la necesidad de que el condado apoye mejor a sus residentes reforzando su infraestructura (6,2 % de las respuestas), proporcionando ayuda crítica para la salud pública y la resiliencia. El proceso de la CEDS fue percibido de impacto relativo en cuanto al desarrollo de infraestructuras (3.4). Los encuestados expresaron que el condado debe ser prudente en cómo equilibra una economía mayoritariamente orientada a la agricultura con las amenazas de la incertidumbre climática y la escasez de agua.

# Apéndice A. Estudios de Caso

Las siguientes mejores prácticas y casos de uso ilustran cómo otras regiones han abordado desafíos complejos de desarrollo económico. Aunque no están destinadas a ser recomendaciones directas para el condado de Fresno, ofrecen perspectivas que pueden ayudar a informar la implementación de la CEDS.

## Sede Corporativa del Hospital de Mascotas de Banfield

En 2014, Mars, Incorporated anunció que trasladaría la sede corporativa del Banfield Pet Hospital de Portland, Oregón, a Vancouver, Washington, a pesar de la falta de incentivos competitivos a nivel estatal en el Estado Evergreen. Aunque el estado solo pudo ofrecer 200.000 dólares en incentivos para el [proyecto de 75 millones de dólares](#), que se proyectaba emplearía a más de 600 trabajadores con altos salarios, la ciudad de Vancouver pudo eximir parte de las tasas locales de impacto y desarrollo. Sin embargo, los dos [incentivos](#) con mayor impacto fueron la disposición de la ciudad a convertir media acre de terreno adyacente al campus en un parque público para perros que pudiera ser utilizado por los empleados de Banfield, ya que estos llevan regularmente a sus perros al trabajo. Banfield colaboró con los Servicios de Parques, Recreación y Cultura de la ciudad para asegurarse que el diseño también fuera beneficioso para la comunidad. El gerente del desarrollo de Banfield fue citado describiendo el parque para perros como la "[joya](#) del campus." La segunda fue la oferta de la ciudad de renombrar una calle no arterial adyacente a su nuevo campus.

## Programa de Empleos de Excelsior

Lanzado en julio de 2010 como sucesor de la iniciativa Empire Zones, el [Programa de Empleos Excelsior](#) ofrece créditos fiscales específicos y basados en el rendimiento en sectores estratégicos —como la alta tecnología, ciencias de la vida, manufactura y agricultura— para fomentar la expansión y reubicación empresarial en Nueva York. Los participantes obtienen créditos reembolsables a cambio de la creación de nuevos empleos (hasta el 6,85 por ciento de los salarios) e inversiones cualificadas, con beneficios adicionales para proyectos ecológicos y CHIPS. Un elemento fundamental de su misión es un marco de responsabilidad riguroso que garantiza que las empresas participantes cumplan sus compromisos, incluyendo mantener puntos de referencia claros para el empleo y la inversión, antes de poder reclamar prestaciones.

## Visitas de Mejores Prácticas

Un viaje de buenas prácticas permite a los líderes del sector público, empresarial y educativo explorar cómo otras comunidades abordan sus retos económicos y políticos. Al visitar ciudades que han implementado con éxito estrategias en áreas como la retención de negocios, el uso de la tierra y el transporte, los participantes obtienen conocimientos directos sobre la planificación regional eficaz y el desarrollo económico. Estos viajes también sirven como plataforma de colaboración, permitiendo a los líderes intercambiar ideas, crear redes y aplicar las lecciones aprendidas a sus propias comunidades.

### Ejemplos

[Denver leaders visit Vancouver, British Columbia](#)

[Greater Portland, Inc. Annual Best Practices Trip](#)

[Atlanta leaders visit Montreal, Quebec](#)

## Comité de Futuros (Fort Collins, Colorado)

El Comité de Futuros de Fort Collins, Colorado, es un comité de la ciudad compuesto por miembros del ayuntamiento. El comité se formó en el 2011 con el propósito de desarrollar una visión a largo plazo para el futuro de Fort Collins. El Comité de Futuros se reúne mensualmente y las reuniones son abiertas al público. La información de contexto, incluyendo documentos organizativos y agendas de reuniones (pasadas y futuras), puede encontrarse en la [página web](#) de la ciudad.

## JAXUSA Earn Up

[Earn Up](#) es una iniciativa multifacética de desarrollo de la fuerza laboral que se efectúa en la región de siete condados del noreste de Florida. Financiado por JAXUSA Partnership, la organización regional de desarrollo económico, Earn Up es una colaboración de socios centrada en mover a los residentes "del aula a la carrera profesional." Uno de los componentes centrales de la iniciativa es el uso de trayectorias profesionales que permiten a los residentes del noreste de Florida desarrollar carreras en los sectores objetivo de la región y en las industrias de apoyo. A través del programa, Earn Up analiza las ocupaciones, la demanda anual y los salarios. Luego traza trayectorias profesionales según los requisitos educativos y formativos, con opciones que van desde la finalización de la secundaria hasta títulos avanzados, todas ellas disponibles en programas de educación profesional y técnica, colegios comunitarios y universidades del noreste de Florida. La campaña Career Pathways de Earn Up fue nombrada ganadora de oro en Programas de Desarrollo de Talento por el Consejo Internacional de Desarrollo Económico como parte de sus Premios a la Excelencia en Desarrollo Económico 2022. Además de herramientas para trayectorias profesionales, Earn Up dispone de recursos para conectar a estudiantes, adultos y veteranos con oportunidades de prácticas y aprendizajes.

## Estudio de la Alianza Nacional de Fabricantes

En el 2023, la Alianza Nacional de Fabricantes realizó una encuesta a los miembros para explorar el impacto de la flexibilidad en el lugar de trabajo en la satisfacción de los empleados y la eficiencia operativa en el sector manufacturero. El [estudio](#) encontró que las empresas que adoptan soluciones creativas de horarios, como estructuras de turnos alternativas y opciones de trabajo remoto, experimentaron una mejora en la moral de los empleados, mayores tasas de retención y productividad sostenida. A medida que los fabricantes enfrentan escasez de mano de obra continua y crecientes demandas de eficiencia, la flexibilidad ha surgido como una estrategia líder para mantener una plantilla estable y comprometida. Una empresa manufacturera estadounidense aplicó este principio implementando una semana laboral de cuatro días, permitiendo a los empleados disfrutar de fines de semana prolongados y asegurando la eficiencia operativa. Este ajuste requirió cambios estratégicos, incluyendo la optimización de los calendarios de producción y la capacitación integral de empleados. A pesar de las preocupaciones iniciales, los resultados fueron abrumadoramente positivos: los costos por horas extra disminuyeron, mejoró la retención y se atrajo nuevo talento gracias a la flexibilidad de trabajo. Los empleados informaron sentirse más implicados y llenos de energía, demostrando que una programación innovadora puede conducir a una plantilla más feliz y productiva.

### Centro de Excelencia de Colorado de Tecnología Avanzada para la Extinción Aérea de Incendios

Establecido por la Legislatura de Colorado en 2014, el [Centro de Excelencia de Colorado de Tecnología para la Extinción Aérea](#) de Incendios (CoE) fue creado para investigar y mejorar tecnologías que apoyan las operaciones de incendios forestales. Aunque su nombre destaca la lucha aérea contra incendios, el trabajo del CoE va más allá de la aviación para abarcar una amplia gama de estrategias de respuesta a incendios forestales. Reconociendo que la lucha eficaz contra incendios forestales requiere un esfuerzo coordinado que involucre múltiples recursos, la investigación e iniciativas del CoE reflejan este enfoque integrado. Además de su enfoque en incendios forestales, muchos de los proyectos de la CoE tienen aplicaciones más allá de la lucha contra incendios. Su trabajo apoya las iniciativas de respuesta ante incendios estructurales, incidentes con materiales peligrosos e incendios de vehículos, así como operaciones de emergencia más amplias como el orden público y la reacción a las catástrofes. A través de su investigación y desarrollo tecnológico, el CoE desempeña un papel clave en la mejora de la gestión de emergencias y la seguridad pública en varias disciplinas.

## Apéndice B. Descripciones Largas

Esta sección ofrece descripciones más detalladas de gráficos complejos y figuras presentadas en este documento. Su intención es complementar textos alternativos como parte de un esfuerzo por hacer el contenido más accesible para personas que utilizan tecnología asistencial.

### Ilustración 1. Visión general de la participación de los grupos de interés

Este gráfico ilustra actividades de divulgación que involucraron a más de 200 partes interesadas mediante reuniones comunitarias, mesas redondas y entrevistas, y la participación en comités estratégicos de la CEDS, así como a más de 600 personas mediante una encuesta en línea.

CATEGORÍA DE ENFRENTAMIENTO	DESCRIPCIÓN
Reuniones comunitarias	Se celebraron 16 reuniones en las siguientes ubicaciones: zona de Caruthers, Clovis, Coalinga, Firebaugh, Fowler, Huron, Kerman, Kingsburg, Mendota, Orange Cove, Parlier, Reedley, San Joaquín, Sanger, Selma y zona de Shaver Lake.
Mesas redondas y entrevistas	24 sesiones se celebraron con representantes de la educación superior, la fuerza laboral, la industria y grandes empleadores, emprendedores y startups, el sector inmobiliario y desarrollo, socios para el desarrollo económico, la industria agrícola y la banda ancha.
Comité de Estrategia de la CEDS	40 miembros participaron en 8 reuniones de comité separadas, junto con un taller de oportunidad, lanzamiento de proyectos y taller de implementación.
Encuesta en línea	Más de 600 miembros de la comunidad participaron en una encuesta en línea para conocer sus percepciones y visión para el condado de Fresno.

Volver a la Ilustración 1, página 2.

### Ilustración 5. Menú

Esta imagen muestra la estructura del menú de la visualización interactiva de Tableau, que se ofreció por separado. El menú enumera varios elementos de datos que se analizaron como parte del proceso de planificación de la CEDS, organizados en tres secciones generales. El análisis de referencia analizó datos de población, socioeconomía, empleo e industria. La segunda sección consideró la estructura ocupacional, la dinámica de los trabajadores y los sectores objetivo. El tercer y último aspecto del análisis ofreció una visión general del desarrollo de la infraestructura terrestre y existente, junto con factores relevantes como la electricidad, el acceso a banda ancha, el tráfico aéreo de pasajeros y los flujos de mercancías.

Volver a la Ilustración 5, página 17.

### Ilustración 6. Comparaciones de raza y etnia, 2022

Este gráfico de barras apiladas muestran raza y etnia por porcentaje de la población. Tiene dos secciones. La primera compara el condado de Fresno, California, con 14 de sus ciudades, todo el estado de California y Estados Unidos. El condado de Fresno está cerca de la parte superior de la tabla cuando se ordena para residentes blancos no hispanos, quedando por debajo del estado y del país. Muchas de las ciudades del condado muestran una gran mayoría de población hispana o latina. La segunda parte del gráfico muestra la misma información en comunidades homólogas con similitudes con el condado de Fresno, ilustrando demografías comparables con las del condado de Fresno.

Las ciudades del condado de Fresno en este gráfico son Clovis, Fowler, Kingsburg, Reedley, Kerman, Sanger, Coalinga, Selma, Orange Cove, Parlier, Firebaugh, Mendota, Huron y San Joaquín en California. Las comunidades de pares listadas son el condado de Kern, California; el condado de Madera, California; el condado de Tulare, California; el Inland Empire (el área metropolitana Riverside–San Bernadino, California); y el área metropolitana de Reno, Nevada.

Volver a Ilustración 6, página 19.

### Ilustración 7. Nivel educativo, 2022

Este gráfico de barras apiladas muestra el rendimiento educativo por porcentaje de la población. Tiene dos secciones. La primera compara el condado de Fresno, California, con 14 de sus ciudades, todo el estado de California y Estados Unidos. El condado de Fresno está cerca de la parte superior de la tabla cuando se clasifica por residentes con título universitario o superior. Sin embargo, el condado está por debajo de la tasa de títulos universitarios y títulos avanzados comparado con California y el país. La segunda parte del gráfico muestra la misma información en comunidades similares con similitudes con el condado de Fresno.

Las ciudades del condado de Fresno en este gráfico son Clovis, Fowler, Kingsburg, Reedley, Kerman, Sanger, Coalinga, Selma, Orange Cove, Parlier, Firebaugh, Mendota, Huron y San Joaquín en California. Las comunidades de pares listadas son el condado de Kern, California; el condado de Madera, California; el condado de Tulare, California; el Inland Empire (el área metropolitana Riverside–San Bernadino, California); y el área metropolitana de Reno, Nevada.

Volver a la Ilustración 7, página 20.

### Ilustración 8. Titulaciones del sector objetivo, educación mínima requerida

Este gráfico de barras apiladas muestra el nivel mínimo típico de educación solicitado en seis sectores objetivo por proporción de ofertas de empleo. Las industrias objetivo clasificadas como "Establecidas y en crecimiento" incluyen Agricultura y Procesamiento de Alimentos; Energías Renovables; Atención sanitaria; Manufactura Pesada; y Transporte y Logística, con empleos en cada una de estas industrias que suelen requerir al menos una educación de nivel secundario. El sector objetivo restante, AgTech, se clasifica bajo "Oportunidades Emergentes", y los empleos en este sector suelen requerir al menos una educación a nivel universitario.

Volver a la Ilustración 8, página 21.

### Ilustración 9. Renta mediana por hogar, 2022

Este gráfico de barras muestra la renta media por hogar. Tiene dos secciones. La primera compara el condado de Fresno, California, con 14 de sus ciudades, todo el estado de California y Estados Unidos. El condado de Fresno se encuentra en la mitad superior de esta sección, situándose por encima de muchas de sus ciudades, pero notablemente por debajo de la nación, el estado y la ciudad de Clovis. La segunda parte del gráfico muestra la misma información en comunidades similares con similitudes con el condado de Fresno, ilustrando una renta media comparable a la del condado de Fresno y sus ciudades de mayores ingresos.

Las ciudades del condado de Fresno en este gráfico son Clovis, Fowler, Kingsburg, Reedley, Kerman, Sanger, Coalinga, Selma, Orange Cove, Parlier, Firebaugh, Mendota, Huron y San Joaquín en California. Las comunidades de pares listadas son el condado de Kern, California; el condado de Madera, California; el condado de Tulare, California; el Inland Empire (el área metropolitana Riverside–San Bernadino, California); y el área metropolitana de Reno, Nevada.

Volver a la Ilustración 9, página 22.

### Ilustración 10. Propietarios con carga económica del costo de vivienda, 2022

Este gráfico de barras muestra la proporción de propietarios con costos de vivienda cargados definido como la proporción de hogares que gastan el 30 por ciento o más de sus ingresos en costos de vivienda. Tiene dos secciones. La primera compara el condado de Fresno, California, con 14 de sus ciudades, todo el estado de California y Estados Unidos. Con algo más de una cuarta parte de todos los propietarios cargados por los costos relacionados a la vivienda, el condado de Fresno se sitúa directamente en el centro de esta sección, por encima de la cifra nacional, pero por debajo de la cifra estatal. La segunda parte del gráfico muestra la misma información en

comunidades similares con similitudes con el condado de Fresno, con la tasa de propietarios con costos superiores a la del condado de Fresno en todas las zonas excepto en el área metropolitana de Reno, Nevada.

Las ciudades del condado de Fresno en este gráfico son Clovis, Fowler, Kingsburg, Reedley, Kerman, Sanger, Coalinga, Selma, Orange Cove, Parlier, Firebaugh, Mendota, Huron y San Joaquín en California. Las comunidades comparables listadas son el condado de Kern, California; el condado de Madera, California; el condado de Tulare, California; el Inland Empire (el área metropolitana Riverside–San Bernadino, California); y el área metropolitana de Reno, Nevada.

Volver a la Ilustración 10, página 23.

#### **Ilustración 11. Clústeres industriales de EDA, número de empleos**

Este gráfico de barras muestra el empleo del condado de Fresno por clúster industrial, con 31 clústeres diferentes identificados como locales o comercializados por su color. Servicios de Salud Local encabeza la lista como el mayor clúster industrial con más de 45.000 empleos, seguido de cerca por el clúster de insumos y servicios agrícolas comercializados. Los grandes grupos industriales locales representan la mayor parte de la mitad superior del gráfico. De los 15 mayores clústeres del gráfico, 12 son locales. Los clústeres comerciales caracterizan la mitad inferior del gráfico, mientras que los clústeres más especializados representan cifras menores de empleo dentro del condado.

Los agrupamientos locales y comerciales se definen como parte de la figura. Los clústeres locales se caracterizan como aquellos que sirven principalmente a los mercados locales, están presentes en la mayoría de las comunidades y no dependen de ventajas competitivas para ubicarse en una comunidad. En cambio, los clústeres comerciales sirven a mercados externos y están altamente concentrados en regiones que ofrecen ventajas específicas.

Volver a la Ilustración 11, página 27.

#### **Ilustración 12. Clústeres y Concentraciones Industriales de EDA**

Esta figura muestra celdas cuadradas donde cada fila representa un grupo industrial, y cada columna representa un año único desde el 2001 hasta el 2023. Cada celda está sombreada con un gradiente de color rojo-amarillo-verde, donde el rojo representa un valor de cociente de ubicación de 0, el amarillo un valor de 1 y el verde un valor de 2. Las industrias se ordenan según su valor de ubicación en el 2023, de modo que industrias de alta concentración como insumos y servicios agrícolas y procesamiento ganadero encabezan la lista. Los cambios en la concentración a lo largo del tiempo pueden observarse siguiendo el gradiente de color de cada fila desde el 2001 hasta el 2023, con algunas industrias manteniéndose relativamente estables y otras experimentando cambios importantes en el cociente de ubicación.

Volver a la Ilustración 12, página 28.

#### **Ilustración 13. Patrones y tendencias de desplazamiento**

Este gráfico de barras apiladas muestra los patrones de desplazamiento en el condado de Fresno del 2010 al 2021. Un segmento de cada gráfico de barras ilustra cada uno de los tres tipos de desplazamientos: trabajadores que se desplazan hacia el interior, residentes que trabajan dentro del condado y residentes que se desplazan hacia el exterior. Se puede observar que los tres tipos de desplazamientos han crecido de forma relativamente equilibrada con el tiempo, con el número de residentes que viven y trabajan en el condado de Fresno alcanzando su máximo en el 2019. Una flecha que representa el número de trabajadores que entran menos el número de desplazamientos que salen cada año indica consistentemente un flujo neto de trabajadores cercanos a cero.

Volver a la Ilustración 13, página 29.

#### Ilustración 14. Clústeres industriales de EDA, cambio a largo plazo

Este gráfico de líneas muestra el porcentaje de cambio en el empleo en la industria de Transporte y Logística desde el 2001 para el condado de Fresno, el estado de California y Estados Unidos. Ni California ni Estados Unidos muestran un empleo en la industria superior a su cifra del 2001 hasta el 2016, y ambos sufren una prolongada desaceleración a partir del 2007. El condado de Fresno muestra crecimiento ya en el 2003 y, a pesar de múltiples periodos de disminución de empleos en la industria, el condado muestra un crecimiento comparativo significativamente mayor que el estado y la nación. Para el 2023, el crecimiento comparativo de la industria en el condado de Fresno ha alcanzado casi el 120 por ciento, mientras que el de California acaba de superar el 20 por ciento y el del país solo el 10 por ciento.

Volver a la Ilustración 14, página 30.

#### Ilustración 15. Flujos de mercancías, Región de Fresno, 2022

Este diagrama de Sankey ilustra la distribución de las mercancías que salen del área estadística metropolitana de Fresno a cada uno de los 10 principales destinos por peso. A la izquierda, un bloque está etiquetado como "Fresno CA" con un valor superior a 19.000 toneladas. Esto representa la parte de toda la mercancía que salió de los condados de Fresno y Madera en 2022 destinada a una ubicación entre las 10 principales. Líneas proporcionalmente gruesas se dibujan en 10 cuadros de tamaño proporcional a la derecha, cada uno con una etiqueta de lugar y valor. La más grande está etiquetada como "Rest of CA", seguida de dos cuadrados más pequeños etiquetadas "San Francisco CA" y "Los Angeles CA", y dos cuadrados aún más pequeños etiquetados "San Diego CA" y "Sacramento CA." Otros cinco cuadrados más pequeños representan los diez destinos de carga principales que quedan en Fresno, que están fuera del estado.

Volver a la Ilustración 15, página 31.

#### Ilustración 16. Diagrama de enfoque

El gráfico muestra cuatro círculos concéntricos superpuestos y divididos en cuatro cuadrantes. El círculo más grande está etiquetado "Global". Dentro de este círculo y cada vez más pequeños hay tres círculos etiquetados "Nacional", "Estatad" y "Local y Regional". Los cuadrantes reflejan los componentes del DAFO descritos en la narrativa: fortalezas (arriba a la izquierda), debilidades (arriba a la derecha), oportunidades (abajo a la izquierda) y amenazas (abajo a la derecha). Una flecha cruza los círculos para ilustrar el grado de control que tiene el condado de Fresno sobre estos factores, pasando de "seguir tendencias" a nivel global a "tendencias de molde" a nivel local y regional.

Volver a la Ilustración 16, página 32.

#### Ilustración 17. Resumen del análisis DAFO para el condado de Fresno, California

La tabla resume las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, preparada como parte del proceso de planificación de la CEDS. Cada elemento se ha dividido en cuatro tablas separadas—de la Figura 17A a la Figura 17D—cada una con dos columnas. La primera columna de cada tabla enumera factores locales, regionales y estatales sobre los cuales el condado de Fresno tiene un grado relativamente alto de control. La segunda columna enumera factores nacionales y globales sobre los que el condado de Fresno tiene poco o ningún control.

Figure 17A. Resumen de Fortalezas

Alto grado de control (local, regional, estatal)	Bajo grado de control (nacional, global)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas educativos de alta calidad de K-12</li> <li>• Robusto clúster agrícola</li> <li>• Sector de distribución y logística (D&amp;L) fuerte</li> <li>• Estilos de vida urbanos y rurales</li> <li>• Éxito en la obtención de subvenciones importantes (colaboraciones demostradas)</li> <li>• Desarrollos en energías renovables</li> <li>• Población diversa</li> <li>• Red de activos de educación superior (sirve a la población local)</li> <li>• Iniciativas colaborativas intersectoriales (ABE de Fresno State, F3, Good Jobs Challenge, etc.)</li> <li>• Proveedores de atención sanitaria de alta calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parques nacionales y bosques</li> <li>• Ubicación geográfica</li> <li>• Visibilidad/perfil de California</li> </ul>

Figure 17B. Resumen de Debilidades

Alto grado de control (local, regional, estatal)	Bajo grado de control (nacional, global)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto porcentaje de empleos de bajos salarios</li> <li>• Falta de acceso a guarderías de calidad y asequibles</li> <li>• La infraestructura va rezagada respecto al desarrollo del sitio (especialmente electricidad y servicios públicos)</li> <li>• Falta de infraestructuras resilientes (es decir, falta de recarga de agua subterránea y sistemas de calidad del agua)</li> <li>• Baja oferta de viviendas</li> <li>• El nivel educativo varía según el condado (brecha de habilidades)</li> <li>• Falta de facilidad intermodal para la agricultura D&amp;L</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de permisos largos</li> <li>• Escasez de agua</li> <li>• Aumento de los costes de la compañía eléctrica</li> <li>• Aumento de los costes de los seguros</li> </ul>

Figure 17C. Resumen de Oportunidades

Alto grado de control (local, regional, estatal)	Bajo grado de control (nacional, global)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos de innovación (agtech, sanidad, Fresno State/centro WET)</li> <li>• Diversificación económica, inversión extranjera directa</li> <li>• Crecimiento del Aeropuerto Internacional de Fresno Yosemite</li> <li>• Puerto interior</li> <li>• Exposición profesional</li> <li>• Expansión de la industria D&amp;L (hub)</li> <li>• Recreación al aire libre (activos e innovación)</li> <li>• Iniciativas de calidad del lugar (revitalización del centro/calles principales, parques, etc.)</li> <li>• Desarrollo de la fuerza laboral (mejora de las competencias)</li> <li>• Mejora de la coordinación y colaboración a nivel de todo el condado</li> <li>• Mejoras en el transporte intracondal</li> <li>• Atracción y retención de talento</li> <li>• Agroturismo (Food Trail, Blossom Trail, industria vinícola, etc.)</li> <li>• Infraestructura de banda ancha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones nacionales/políticas hacia la relocalización</li> <li>• Inversiones en manufactura</li> <li>• Financiación de infraestructuras (incluyendo tren de alta velocidad)</li> <li>• Plan energético estatal de California</li> </ul>

Figure 17D. Resumen de Amenazas

Alto grado de control (local, regional, estatal)	Bajo grado de control (nacional, global)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del agua</li> <li>• Pérdida de empleos en la agricultura</li> <li>• Infraestructura envejecida, inversiones que no siguen el ritmo del crecimiento</li> <li>• Tierra en barbecho</li> <li>• Escasez de personal formativo (por ejemplo, las enfermeras pueden ganar más en un entorno clínico que en la enseñanza)</li> <li>• Migración de talento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrones climáticos extremos o sin precedentes</li> <li>• Política comercial</li> <li>• Normativas y políticas</li> <li>• Disponibilidad de agua</li> <li>• Impacto de la automatización en la mano de obra (especialmente en agricultura y D&amp;L)</li> <li>• Consolidación de las granjas familiares en conglomerados globales</li> <li>• Programas y oportunidades de financiación federal</li> </ul>

Volver a la Ilustración 17, página 33.



[www.tipstrategies.com](http://www.tipstrategies.com)  
+1 512 3439113  
[contact@tipstrategies.com](mailto:contact@tipstrategies.com)