

Universidad de Costa Rica  
Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas



# Serie de

# Divulgación Económica

**TURRIALBA: UNA ECONOMÍA LOCAL ENTRE  
LA CRISIS Y EL DESARROLLO**

---

*Rafael Arias R. , Ph.D.*

*Lic. Yeimy Villalta M.*

Noviembre 2009. Serie de Divulgación Económica. IICE-05

338.972.862

A696t

Arias, Rafael, Ph. D

Villalta, Yeimy, Lic.

Turrialba: Una economía local entre la crisis y el desarrollo.

-San José, C.R. : Instituto de Investigaciones en Ciencias  
Económicas, UCR, 2009.

36 p. :il. ; 21 x 14 cm - (Serie de Divulgación  
Económica)

ISBN 978-9968-824

1. DESARROLLO REGIONAL. 2. DESARROLLO ENDÓGENO- TURRIALBA (CARTAGO)  
3. PLANIFICACIÓN REGIONAL. 4. CRISIS ECONOMICA- TURRIALBA  
5. TURRIALBA CARTAGO COSTA RICA. ASPECTOS SOCIOECONOMICOS. I. Villalta  
M., Yeimy, coautora. II título. II. Serie.

Universidad de Costa Rica

© Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas (IICE)

Ciudad Univeristaria "Rodrigo Facio", San José Costa Rica.

Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados. Hecho el depósito de ley.

La diagramación de este documento estuvo a cargo del IICE.

## CONTENIDO

---

---

<b>1.Introducción</b>	<b>4</b>
<b>2.Marco Metodológico del Estudio.</b>	<b>9</b>
2.1.1.Las Fuentes de Datos	10
<b>3.Marco Teórico-Conceptual</b>	<b>12</b>
3.1.Conceptos Básicos de Desarrollo Regional y Endógeno	12
<b>4.Diagnóstico Socioeconómico del cantón de Turrialba</b>	<b>17</b>
4.1.Crisis actual del cantón	17
4.2.Manifestaciones socioeconómicas de la crisis	18
4.3.Situación de las PYMES en el cantón de Turrialba	22
<b>5.Plan de acción para el Desarrollo endógeno de Turrialba</b>	<b>23</b>
5.1.Del diagnostico a la Acción	23
5.2.Los Ejes del Plan de Acción	24
5.3.Los Escenarios del Desarrollo Local para Turrialba	26
5.3.Los Núcleos Endógenos de Desarrollo	29
5.3.1.Agroindustrias y Turismo	29
5.3.2.Medio Ambiente y Energía	30
5.3.3.Acuicultura y Agricultura Orgánica	31
5.3.4.Industria y Servicios	31
<b>6.Conclusiones Generales del Estudio</b>	<b>32</b>



## PRESENTACIÓN

---

---

---

El artículo Turrialba: una economía local entre la crisis y el desarrollo tiene un significado muy especial para el Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica (IICE) porque marca el inicio de un esfuerzo para consolidar un Programa de Economía Regional. En efecto, desde ese trabajo pionero que comenzó hace cuatro años bajo la coordinación del Dr. Rafael Arias, el IICE ha realizado otros en la Zona Sur, en Puntarenas y está desarrollando otros dos en Guanacaste. La importancia del proyecto de Turrialba va más allá de los resultados empíricos y el señalamiento de núcleos de desarrollo sobre los cuales se debe definir una estrategia de reestructuración y reconversión productiva, muy valiosos por sí mismos. La importancia radica en que el caso de Turrialba sirvió para el desarrollo de metodologías propias que, vistas desde el marco teórico de la economía regional, constituyen herramientas de mucho valor para el análisis del desarrollo regional.

El mismo título de este artículo es muy sugestivo de las paradojas que enfrenta la dinámica de las regiones. El caso de Turrialba refleja la realidad típica de una zona que sufre las consecuencias de la concentración en muy pocos cultivos tradicionales que dependen del mercado internacional sin haber iniciado un proceso de reestructuración de su base productiva. De allí surge no solo la importancia de contar con un diagnóstico acertado e integral de la problemática de la región, sino también de identificar las acciones estratégicas que conduzcan al aprovechamiento de las ventajas competitivas que posee y a promover núcleos endógenos de desarrollo con alto potencial de encadenamientos productivos.

El abordaje metodológico empleado por el equipo investigador partió de la incorporación de la Sede Regional del Atlántico y se fundamentó en la construcción de un andamiaje institucional, bajo la dirección y coordinación del IICE, capaz de materializar las dos fases de la investigación. De allí que la riqueza de la investigación trasciende el diagnóstico y los ejes del Plan de Acción y debe buscarse, además, en la habilidad de establecer las bases para la participación activa de los distintos actores públicos y privados de la economía turrialbeña en todo el proceso, que se prolongó por tres años. Este proceso, realizado con recursos muy escasos, constituye la experiencia básica sobre la que se diseña el Programa de Economía Regional. El presente artículo es un resumen de los aspectos más salientes del proyecto; sin embargo, por su extensión no recoge parte importante del trabajo realizado. El Dr. Arias y Yeimy Villalta están trabajando para publicar en un libro una versión integral del proyecto Turrialba.

Como Director del IICE, me complace poner en manos del público este excelente trabajo, cuya realización contó con el apoyo decidido del Dr. Justo Aguilar, anterior Director del instituto.

M.Sc. Max Alberto Soto  
Director IICE



# TURRIALBA: UNA ECONOMÍA LOCAL ENTRE LA CRISIS Y EL DESARROLLO

Rafael Arias R., Ph.D.  
Lic. Yeimy Villalta M.

Investigadores  
Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas

---

---

## RESUMEN

El estudio de caso en economía regional que se presenta se comenzó en el mes de octubre del 2005 como una iniciativa conjunta entre el Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica y la Sede del Atlántico, localizada en Turrialba. El propósito fundamental del estudio ha sido el análisis de las causas de la crisis socioeconómica que enfrenta el cantón y las potencialidades que el mismo tiene para impulsar una transformación productiva que redunde en mejores condiciones de vida para su población. Creemos que este estudio no sólo hace una contribución significativa con el desarrollo regional y local en Costa Rica, sino que también señala la ausencia de visión y políticas a nivel del gobierno nacional para promover una verdadera estrategia de desarrollo regional para el país.

## PALABRAS CLAVE:

Desarrollo Regional, Desarrollo Endógeno, Desarrollo Local, Ventajas Competitivas Territoriales, Competitividad Sistémica, Red Institucional, Economías de Aglomeración, Estructura Productiva, Globalización, Acumulación Flexible, Cadena de Valor, Clima Empresarial, Arreglos Institucionales, PYMES.

## ABSTRACT

This case study in regional economics begun in October 2005 as a joint initiative between the Institute for Economic Research of the University of Costa Rica and one of its regional branches (Sede del Atlántico) located in Turrialba. The main purpose of the study has been the analysis of the causes of the socioeconomic crisis Turrialba is facing and the potentials this territory has to promote a productive transformation that contributes with better conditions of living for its population. We believe that this study not only make a significant contribution with regional and local development in Costa Rica, but also points out the lack of vision and policies at the national level to promote a true strategy of regional development for the country.

## KEYWORDS:

Regional Development, Endogenous Development, Local Development, Competitive Advantages of the Territory, Systemic Competitiveness, Institutional Network, Economies of Agglomeration, Productive Structure, Globalization, Flexible Accumulation, Value Chain, Entrepreneurial Climate, Institutional Arrangements, Small and Medium Size Enterprises.

## I. INTRODUCCIÓN

---

---

El cantón de Turrialba ha venido enfrentando un proceso de reestructuración productiva que ha afectado sectores que han sido históricamente la base para la economía local y las condiciones socioeconómicas de su población. El deterioro que los precios internacionales del café y la caña de azúcar han sufrido en los últimos años ha resultado en una disminución de la rentabilidad de estas actividades con su consecuente impacto sobre el nivel de empleo e ingresos de la población. La disminución en los niveles de rentabilidad de estas actividades ha tenido un efecto de desaceleración de las demandas intersectoriales claramente dependientes de las actividades agrícolas tradicionales

La crisis de la economía local se puede asociar a factores coyunturales como la fluctuación en los precios de los principales productos primarios de la región y a factores estructurales como la escasa articulación intersectorial de estas actividades con el resto de la economía regional y sus bajos niveles de valor agregado que no potencian mayores niveles de productividad y empleo de los recursos productivos. Esta situación parece ser consistente con el proceso de reestructuración y transición productiva que otras regiones del país, con estructuras productivas similares, han venido experimentando, como resultado de la disminución en los niveles de rentabilidad de las actividades agrícolas tradicionales. Los niveles altos de vulnerabilidad de la economía local a cambios en el mercado internacional, sobre los cuales no se tiene control alguno, así como la escasez de recursos e infraestructura locales para diversificar y diferenciar la producción representan un desafío importante para el desarrollo de la región.

Un plan de acción para el desarrollo regional que se articule en torno a las ventajas competitivas territoriales de la región y a la creación de capacidades endógenas está llamado a jugar un papel clave en el desarrollo de una red ampliada de economías de aglomeración a escala local, regional y nacional. Dichas economías de aglomeración tendrán un efecto multiplicador importante sobre las demandas intersectoriales que se reflejarán en una economía regional más dinámica y competitiva.



## 2. MARCO METODOLOGICO DEL ESTUDIO

---

---

Para los propósitos de esta investigación y dada la naturaleza del objeto de estudio se definieron dos aproximaciones metodológicas con fines bien definidos. A continuación se presenta una visión sintética de las mismas.

La primera tiene que ver con la investigación exploratoria, la cual se emplea con el propósito de examinar los alcances y vacíos existentes sobre un problema de investigación escasamente estudiado, particularmente cuando se trata de un estudio de caso. La exploración bibliográfica, de fuentes de datos secundarias y terciarias y visitas periódicas al lugar de estudio; permiten obtener y sistematizar información cuantitativa relevante para una aproximación informada de la problemática que se pretende analizar y diagnosticar. De tal manera, esta fase de la investigación nos permitió conocer aspectos sobre el estudio de caso que contribuyeron para delimitar el problema de investigación y focalizar la misma en aquellos aspectos factibles de realizar tomando en cuenta las restricciones presupuestarias y de tiempo.

La segunda aproximación metodológica al problema de estudio fue la Investigación-Acción Participativa, la cual da las pautas para obtener información primaria, cualitativa y cuantitativa, de gran relevancia para los objetivos de la investigación. Mediante el diseño y aplicación de una serie de instrumentos nos fue posible no sólo el contacto con las instituciones, organizaciones y actores del desarrollo de Turrialba, sino que también nos permitió obtener información inexistente hasta el momento. Dicha información fue obtenida en un proceso que incluyó entrevistas con informantes clave, diversos talleres participativos con los principales sectores y actores del desarrollo local, talleres con el Concejo Municipal de Turrialba y una encuesta dirigida a pequeños y medianos empresarios del Cantón.

Estas dos metodologías de investigación, permitieron realizar un diagnóstico detallado de la situación socioeconómica del cantón, y así identificar los factores coyunturales y estructurales que explican la situación actual por la que atraviesa el cantón. Un análisis y evaluación exhaustivos de las fortalezas y debilidades que presenta la región fue crucial para el diseño y formulación de las políticas sectoriales y de desarrollo integral que el mismo requiere.

De tal manera, el presente proyecto de investigación se conformó fundamentalmente de dos etapas. Una primera etapa de diagnóstico como se señaló anteriormente, y una segunda etapa de formulación de los ejes fundamentales de un Plan de Acción para el Desarrollo Endógeno de Turrialba. El propósito entonces fue que un buen diagnóstico sirviera de base al Plan de Acción de forma tal que este contribuyera con una serie de recomendaciones para la toma de decisiones de las distintas instituciones de desarrollo, así como para la Municipalidad y las organizaciones socioeconómicas del Cantón.

### **2.1.1 Las Fuentes de Datos**

La utilización de fuentes secundarias y terciarias de información relevante sobre la región sirvió de insumo base para tener una primera aproximación a la problemática socioeconómica del cantón. La obtención de información primaria, que nos permitió un abordaje metodológico más integral, se logró a través de la aplicación de las siguientes herramientas metodológicas:

- a) Reuniones y entrevistas con informantes clave, así como visitas exploratorias al lugar.
- b) Cinco talleres participativos, algunos de los cuales siguieron la metodología FODA para la identificación, análisis y evaluación de las fortalezas y debilidades del cantón. Dos talleres con miembros del Concejo Municipal para la presentación del diseño de investigación y luego para la presentación de los Ejes del Plan de Acción. Un taller, aplicando la metodología FODA, con tomadores de decisiones de las principales instituciones de desarrollo de la región. Un taller con representantes (asociaciones de productores, cooperativas, MIPYMES, y sector empresarial en general) de los sectores productivos, con el propósito de definir políticas de acción para su desarrollo. Un último taller para la presentación de la programación y planificación del Plan de Acción para el Desarrollo Endógeno de Turrialba, con la participación de representantes del sector social y productivo del Cantón. De estos talleres no sólo se obtuvo información de primera mano sino también la comunicación entre distintas instituciones y sectores clave para iniciativas de desarrollo concertadas.

La segunda etapa del proyecto se concentró en el diseño del Plan de Acción para el Desarrollo Endógeno de Turrialba. Sobre la base de los resultados del proceso de diagnóstico esta etapa tuvo como tareas fundamentales identificar y seleccionar (con criterios especializados) los sectores donde existieran capacidades para el impulso de núcleos endógenos de desarrollo.

A continuación se exponen tanto el objetivo general como las hipótesis con las que se aborda el problema de investigación.

#### **Objetivo General:**

Evaluar las características productivas, socioeconómicas e institucionales de la región con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades sobre las cuales diseñar un plan de acción de desarrollo regional balanceado para Turrialba.

#### **Hipótesis:**

##### ***Hipótesis 1:***

La recesión económica que enfrenta la región tiene su explicación en los límites estructurales de una estructura productiva poco diversificada y con insuficientes encadenamientos productivos incapaces de dinamizar los niveles de actividad económica y de potenciar el empleo de los recursos productivos endógenos

### ***Hipótesis 2***

La región cuenta con ventajas competitivas territoriales para potenciar el desarrollo de núcleos endógenos de desarrollo que lideren una reconversión productiva caracterizada por encadenamientos productivos dinámicos, la diversificación de la estructura productiva y la promoción de un esquema de competitividad sistémica que articule el desarrollo de los distintos sectores productivos.

### ***Hipótesis 3***

La región cuenta con una base institucional con los recursos organizativos y el conocimiento necesarios para apoyar programas y políticas de desarrollo orientados a mejorar las capacidades locales y el aprovechamiento estratégico de los recursos productivos para el desarrollo endógeno.

### ***Hipótesis 4***

Un plan de acción para el desarrollo regional que se articule en torno a las ventajas competitivas territoriales de la región y a la creación de capacidades endógenas está llamado a jugar un papel clave en el desarrollo de una red ampliada de economías de aglomeración a escala local, regional y nacional. Dichas economías de aglomeración tendrán un efecto multiplicador importante sobre las demandas intersectoriales que se reflejarán en una economía regional más dinámica y competitiva para Turrialba

### 3. MARCO TEORICO-CONCEPTUAL

---

---

Las economías locales y regionales dentro de los países no están exentas de experimentar cambios significativos en sus estructuras productivas e institucionales como producto del proceso de reestructuración y re-localización productiva que experimenta la economía internacional. Los mayores niveles de flexibilización del capital y del trabajo, resultado del desarrollo de las nuevas tecnologías, han conducido a una mayor interdependencia de las relaciones económicas a todas las escalas. En el mundo globalizado de hoy las decisiones que se toman en el mercado internacional afectan directamente el comportamiento de las economías nacionales y locales. Esto es particularmente evidente en una economía como la costarricense, caracterizada por ser una economía pequeña y abierta al mercado mundial.

En un escenario de mayor apertura económica las actividades productivas nacionales son más vulnerables a las fluctuaciones de precios, a los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores y a las políticas competitivas de los demás países. Dentro de este contexto, las economías locales están expuestas a sufrir cambios en la rentabilidad y competitividad de sus principales actividades productivas con el consecuente impacto sobre sus poblaciones. Esta situación puede ser particularmente delicada cuando el crecimiento de estas economías gira en torno al comportamiento de los precios y la rentabilidad de unas pocas actividades, aumentando el nivel de vulnerabilidad ante las fluctuaciones del mercado internacional.

Ante esta realidad insoslayable, las economías locales tienen que realizar los esfuerzos necesarios para sacar provecho de las ventajas competitivas que ofrecen sus territorios y definir políticas de diversificación de su base productiva para hacer frente a los nuevos retos de la apertura y la globalización. Esto se puede lograr mediante mejoras del clima empresarial local que atraiga y potencie la inversión, tanto a escala local como nacional e internacional, la innovación tecnológica, la diferenciación de los productos locales, la ampliación de las cadenas de valor de las actividades productivas, y el desarrollo del capital social mediante el fomento de la asociatividad y cooperación entre las pequeñas y medianas unidades de producción del cantón.

#### **3.1. *Conceptos Básicos de Desarrollo Regional y Endógeno.***

El enfoque de desarrollo endógeno ha venido ganando importancia en la economía regional, la cual ve a los territorios como nuevos actores en los procesos de re-localización y reestructuración productiva propios del nuevo contexto de la globalización y la acumulación flexible. El concepto de ventajas competitivas del territorio establece las nuevas condiciones bajo las cuales los territorios se preparan para mejorar el clima empresarial, la infraestructura física y social y la calificación del recurso humano; todos componentes claves para la atracción de nuevas inversiones.

Boisier (2005), citando a Garofili (1995), plantea el significado del desarrollo endógeno de la siguiente forma:

“Desarrollo endógeno significa la capacidad para transformar el sistema socioeconómico; la habilidad para reaccionar a los desafíos externos; la promoción de aprendizaje social, y la habilidad para introducir formas específicas de regulación social a escala local que favorecen el desarrollo de las características anteriores. Desarrollo endógeno es, en otras palabras, la habilidad para innovar a escala local.”

La teoría del desarrollo endógeno, por lo tanto, permite entender la importancia y el potencial que, para el desarrollo de la región, tienen las ventajas competitivas territoriales. La teoría nos da las herramientas analíticas y metodológicas para evaluar cuáles son los sectores y actividades dentro de la región donde se tienen las condiciones para desarrollar núcleos endógenos de desarrollo que generen encadenamientos productivos y el desarrollo de economías de aglomeración ampliadas y dinámicas.

Tomando lo anterior en cuenta, es crucial vincular las políticas de desarrollo local con las políticas de desarrollo que a nivel del gobierno central se definan para enfrentar los retos de la globalización y aprovechar las oportunidades que la apertura también pueda ofrecer. En este sentido Silva-Lara (2005: 83) señala lo siguiente:

“Sobre todo en el plano territorial, es cada vez más importante diseñar instrumentos y políticas públicas de gestión dirigidas a estimular el aprovechamiento de los recursos locales endógenos para impulsar nuevos estilos de desarrollo basados en las potencialidades de las economías locales, como complemento indispensable de las políticas nacionales de desarrollo.”

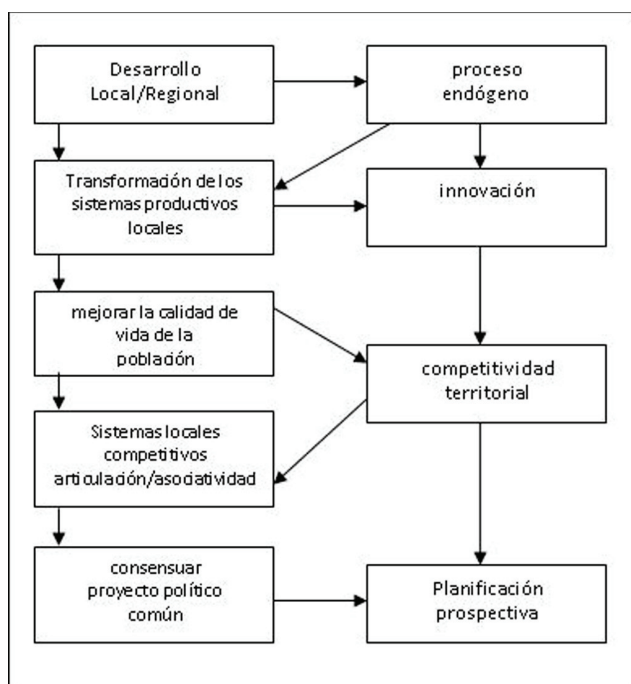
De tal manera que siendo el desarrollo local y regional un proceso que se fundamenta en el aprovechamiento de los recursos endógenos naturales, humanos, institucionales y organizacionales, con y mediante los cuales se pueden desarrollar ventajas competitivas y núcleos endógenos de desarrollo, es que tienen sentido las políticas tendientes a transformar la base productiva local con el fin de mejorar los niveles de desarrollo humano y la calidad de vida de las comunidades locales.

Así pues, coincidimos con Silva-Lara (2005) cuando señala que dentro de los objetivos de desarrollo local y regional endógeno se deben contemplar los siguientes:

1. La transformación de los sistemas productivos locales.
2. El incremento de la producción.
3. La generación de empleo.
4. La mejora de la calidad de vida de la población

En la siguiente figura se pueden apreciar los componentes principales a ser tomados en cuenta para el diseño y promoción de una política de desarrollo local y regional que posibilite la creación de capacidades locales y el desarrollo de sinergias institucionales en función de una reestructuración productiva que mejore el nivel de equidad y bienestar de las comunidades.

**FIGURA No. 1**  
**Condiciones para el Desarrollo Local y Regional Endógeno.**



Dentro de los factores que se consideran clave en la promoción de núcleos endógenos de desarrollo se encuentran la posición geográfica, centros de aglomeración económica de fácil acceso; la riqueza natural, con una biodiversidad privilegiada y alto potencial para el desarrollo agrícola, forestal y turístico; la infraestructura social: educación, salud, calificación del recurso humano, servicios públicos y el marco institucional y legal que promueva la creación de capacidades mediante el uso de los recursos locales (Osterlof 2004, 22).

Diversas contribuciones teóricas y metodológicas sobre el desarrollo regional establecen que la cooperación entre las organizaciones e instituciones encargadas de la promoción e implementación de políticas en las áreas económicas, sociales, educativas y políticas, es crucial para el desarrollo y aprovechamiento colectivo de las ventajas competitivas locales en un contexto de la apertura económica.

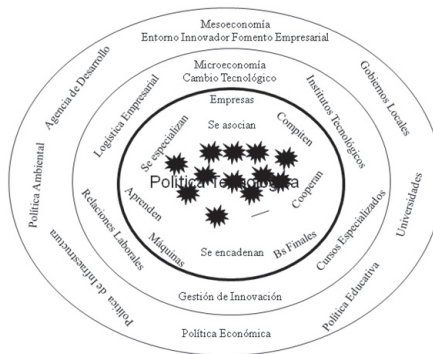
De tal forma, los nuevos esquemas de desarrollo local y regional deben partir del desarrollo de sinergias entre el quehacer de las instituciones locales de desarrollo y sus homólogas a escala nacional. Lo anterior por cuanto es clave aprovechar las ventajas que puedan tener algunos de los programas de desarrollo nacionales para la promoción de actividades productivas que a escala local y regional se puedan contemplar dentro de un plan de desarrollo que parta del concepto de la competitividad

sistémica. Dentro de esta concepción se plantea que el desarrollo de estructuras productivas más dinámicas, con mayores encadenamientos productivos y economías de aglomeración; pasa por brindar condiciones que permitan a las empresas ubicadas en el territorio de no sólo competir, sino de asociarse, cooperar y articularse; con el propósito de mejorar las cadenas de valor de sus productos. De tal forma, las instituciones encargadas del desarrollo local y regional tienen que preocuparse por implementar una serie de arreglos institucionales en función de introducir los cambios y la innovación tecnológica para aumentar las posibilidades de desarrollo de aquellas actividades con alto potencial. Esto debe estar acompañado por un entorno que promueva la inversión y el empleo de los recursos endógenos.

Es así entonces como el crecimiento de un territorio depende de al menos seis factores: a) la acumulación de capital, b) la acumulación del progreso técnico, c) la acumulación del capital humano, d) las ventajas competitivas del territorio, e) la atracción de inversiones y f) la articulación del territorio a las políticas de desarrollo del país.

La siguiente figura nos amplía los factores a ser tomados en cuenta para lograr una interacción sistémica de los factores que mejoran el clima empresarial y el aprovechamiento de las ventajas competitivas del territorio.

**FIGURA No. 2**  
**Desarrollo Regional Endógeno y Economías de Aglomeración: Enfoque de Competitividad Sistémica.**



Fuente: Silva-Lara, 2005: 87.

Siguiendo a Silva-Lara (2005), las condiciones para la generación de economías de aglomeración y encadenamientos productivos dinámicos por lo tanto serían:

1. Mejoramiento del clima empresarial.
2. Potenciación de las ventajas competitivas territoriales y aprovechamiento sostenible de los recursos endógenos.
3. Promoción de la pequeña y mediana empresa.
4. Promoción de un liderazgo local, capaz de activar y canalizar las fuerzas sociales en función de un proyecto de desarrollo común.
5. Creación de una Red interinstitucional articuladora de recursos públicos y privados para el desarrollo, y por ultimo,
6. La implementación de arreglos institucionales para el desarrollo de un esquema de competitividad.

Aunado a lo anterior, el fomento de las actividades productivas y la promoción y creación de empleo productivo requieren de una serie de programas y proyectos que potencien los recursos endógenos en función de que el crecimiento económico pueda potenciar el uso sostenible de los recursos locales y a su vez generar mayores niveles de bienestar y equidad económica y social en los territorios. Para lograr lo anterior se recomienda enfocar el desarrollo empresarial dentro de un contexto territorial, social y cultural que tiene que ser tomado en cuenta no solo para la potenciación de sus ventajas competitivas, sino también para dotarlo de mayores capacidades y el desarrollo de capital social. Los aspectos a considerar serian entonces los siguientes:

1. Fomento de la diversificación productiva local e incremento del valor agregado en las actividades económicas locales.
2. Sostenibilidad ambiental de los recursos naturales y actividades productivas locales.
3. El acceso a los servicios de apoyo para la producción de las PYMES y microempresas locales.
4. Mejoramiento y creación de infraestructura y servicios públicos básicos.
5. El funcionamiento eficiente de los mercados de productos y factores
6. La promoción de aptitudes empresariales innovadoras y que fomenten la cooperación entre las empresas.
7. La elaboración y ejecución de programas de calificación del recurso humano local que mejore las condiciones de inserción en el mercado laboral y la productividad de la mano de obra.



## 4. DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO DEL CANTON DE TURRIALBA

---

---

### **4.1. Crisis actual del cantón**

Las economías locales del país han venido experimentando un proceso de reestructuración y transición productiva que ha incidido sobre las posibilidades para garantizar un mayor desarrollo humano de sus poblaciones. El crecimiento de la población, aunado a las limitaciones del mercado laboral y a las mayores dificultades para acceder a los servicios sociales básicos, son aspectos importantes a tomar en cuenta para diagnosticar las condiciones que determinan las posibilidades de desarrollo socioeconómico de las poblaciones locales. Los gobiernos locales tienen el compromiso y mandato constitucional de implementar programas y políticas que promuevan el desarrollo humano de los habitantes de sus municipios. Para lograr este cometido es imprescindible fortalecer y hacer más eficiente la gestión de los recursos con los que se cuentan, orientándose por los criterios de sostenibilidad, equidad y progresividad en la asignación de los mismos.

En los últimos 5 años la región de Turrialba ha entrado en una situación de recesión económica asociada principalmente con la baja en la rentabilidad de dos de sus principales actividades productivas: la producción de café y caña de azúcar. A lo anterior hay que agregar que la política agrícola de los últimos 15 años ha producido una disminución significativa de la pequeña producción agropecuaria para el consumo doméstico (Aguilar 2003, 1).

Sin negar el impacto que los factores externos, sobre todo el deterioro en los precios relativos internacionales, han tenido sobre la economía de la región, es importante no perder de vista los factores internos que determinan las limitaciones y vulnerabilidades de la estructura productiva. Entre esos factores nos encontramos una excesiva especialización en actividades primarias con escasas articulaciones intersectoriales con el resto de la economía regional. Aunado a lo anterior, los bajos niveles de valor agregado en las cadenas de valor de los principales productos agrícolas no han potenciado mayores niveles de productividad y competitividad.

Los efectos de esta situación se han reflejado en un deterioro importante del mercado laboral y de la condición socioeconómica de la población, lo cual está ocasionando un desplazamiento y relocalización de recursos humanos y productivos hacia otras regiones del país (Aguilar 2003, 1).

Dentro de este contexto la Municipalidad de Turrialba enfrenta el desafío de diseñar e implementar un plan de acción para el desarrollo local que potencie las ventajas competitivas de su municipio a la vez que de respuesta a los problemas socioeconómicos más apremiantes que enfrenta su población. Este es un esfuerzo que requiere una visión estratégica que involucre la participación de los distintos actores del territorio en función no sólo del diagnóstico de la situación actual sino también de las soluciones a los problemas. De tal manera, un aspecto central para enfrentar la problemática

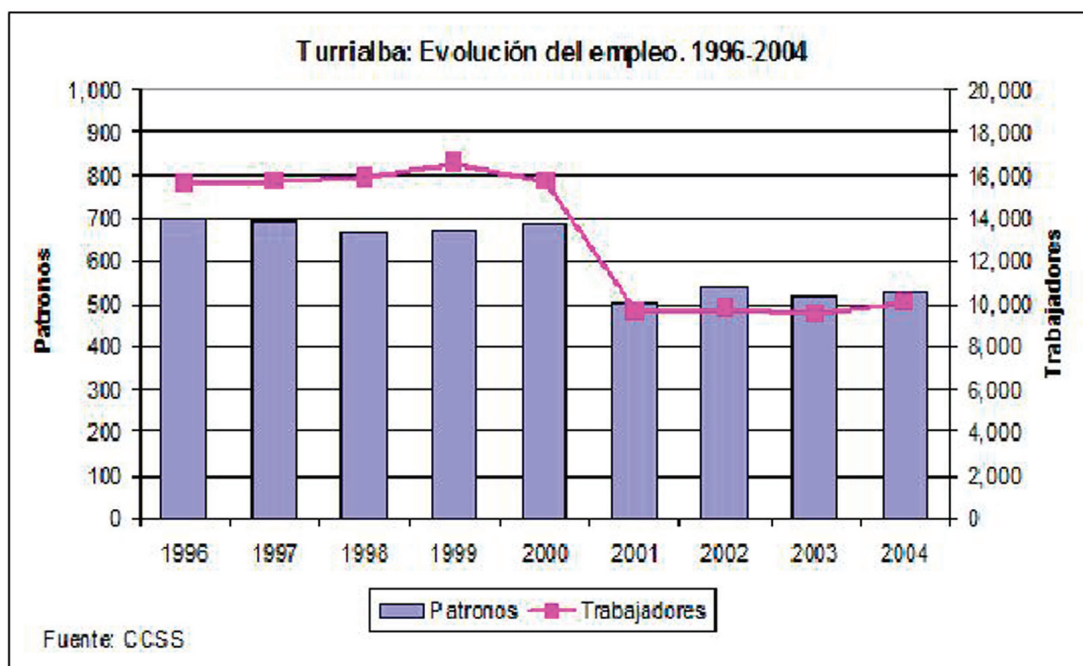
socioeconómica del cantón es mejorando la coordinación interinstitucional en los campos social, económico y ambiental. Esto se logra a través de la generación de redes interinstitucionales que involucren a las principales instituciones del desarrollo que se ubican en el territorio. Para ello se requiere de un liderazgo del gobierno local capaz de convocar y dirigir un plan de acción de desarrollo que reúna recursos, conocimientos y capacidades institucionales para dar respuesta a las demandas de sus representados.

#### 4.2. Manifestaciones socioeconómicas de la crisis

El año 2000 representa un punto de inflexión en el desarrollo socioeconómico del cantón de Turrialba, a partir del cual se da un deterioro significativo en los principales indicadores socioeconómicos de la región producto de la crisis (anteriormente descrita) que enfrenta la misma. Uno de los indicadores que mejor representa la caída en los niveles de actividad económica y, por tanto, en el bienestar de la población es el que se refiere al empleo.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, a partir del año 2000 la capacidad de absorción de mano de obra por parte del mercado de trabajo se reduce significativamente. Esta situación está estrechamente relacionada con la disminución en la rentabilidad de las actividades agrícolas tradicionales, la disminución en el empleo público y la falta de dinamismo del sector industrial y los servicios.

**GRAFICO No. 1**  
**Turrialba: Evolución del Empleo (1996-2004)**



Según la encuesta realizada en el cantón, el sector agrícola ha presentado una reducción del empleo en 12 puntos porcentuales, entre el año 2000 y el 2005, mientras que el aumento del empleo en el resto de los sectores ha sido pequeño e insuficiente como para recuperar la disminución en el sector agrícola.

**CUADRO No. 1**  
**Distribución del empleo en Turrialba años 2000 y 2005**  
**según sector económico**

<b>Sector</b>	<b>Año</b>	
	<b>2000</b>	<b>2005</b>
Agricultura	30%	18%
Manufactura	6%	7%
Comercio	28%	36%
Servicios	28%	30%
Turismo	9%	10%

Fuente: IICE. Encuesta Sectores Productivos de Turrialba

En el cuadro anterior se observa claramente la notable disminución del nivel de empleo en agricultura, y el aumento en el empleo en comercio, entre el año 2000 y 2005. Esto nos indica no solo la crisis del sector agrícola, sino también el hecho de que Turrialba, por lo menos el Distrito Central, esta experimentando una transición económica que se caracteriza por una importancia relativa cada vez mayor de los servicios y el turismo dentro de la economía local.

La reducción del empleo ha tenido una incidencia en el aumento de los niveles de pobreza en el cantón y en el deterioro del indicador de desarrollo humano para el período 2000-2004. En cuanto a la pobreza en Turrialba hay que señalar que el promedio de hogares pobres en el cantón (38,7%) se ubica muy por encima del promedio nacional (21,7%). Igualmente preocupante es la diferencia que se da en los hogares en pobreza extrema ya que el promedio para Turrialba (12,25%) más que duplica el promedio nacional (5,6%).

Si analizamos como se comporta la pobreza en los distintos distritos que conforman el cantón nos encontramos con diferencias espaciales dramáticas en cuanto a los porcentajes de hogares viviendo en pobreza y extrema pobreza, tal y como se aprecia en el cuadro 1. Esto nos plantea el problema enorme relacionado con las desigualdades espaciales existentes en la región en la distribución y acceso a los servicios públicos y en las oportunidades de empleo. La alta centralización de los servicios públicos y la concentración de la actividad económica en el distrito central de Turrialba son variables explicativas de diferencias importantes entre este distrito y el resto de distritos, especialmente respecto a los más alejados del centro de aglomeración económica, donde los hogares viviendo en condiciones de pobreza y pobreza extrema superan el 50,0% y el 20,0% respectivamente.

**CUADRO No. 2**  
**Índice de pobreza y extrema pobreza, para el cantón de Turrialba y sus distritos.**

	INCIDENCIA	
	%	
	POBREZA	EXTREMA POBREZA
<b>COSTA RICA</b>	<b>20.6</b>	<b>6.1</b>
<b>Cantón:</b>		
<b>Turrialba</b>	<b>38,37</b>	<b>12,25</b>
Turrialba	23,03	5.48
Santa Rosa	33.08	7.17
Santa Cruz	37.94	6.17
Tuis	47.99	12.26
Pavones	50.16	13.91
La Suiza	50.23	23.11
Tres Equis	62.64	21.48
Santa Teresita	64.88	20.96
Peralta	65.45	23.03
Tayutic	68.59	31.66

Fuente: Elaboración propia con datos del INEC.

En cuanto al índice de desarrollo humano (IDH) para el cantón, nos encontramos con una disminución muy marcada en el periodo 2000-2004. Es así como mientras en el 2000 Turrialba ocupaba la posición número 20 de entre 81 cantones en cuanto a desarrollo humano, en el 2004 bajó hasta el número 40. La variable que explica esta caída de 20 posiciones es la que se refiere a la pérdida del poder adquisitivo (ingreso) dada la crisis de la economía local durante el período.

---

1. El índice de desarrollo humano cantonal está compuesto por tres variables: 1. índice de esperanza de vida, 2. índice de conocimiento y 3. índice de poder adquisitivo. El ordenamiento de los cantones va de 1 hasta el 81, siendo 1 el cantón más desarrollado y el 81 el más subdesarrollado.

Comparando el IDH de Turrialba con el correspondiente a Costa Rica, Cartago y demás cantones de la provincia de Cartago, nos encontramos con la realidad preocupante de que Turrialba no sólo está por debajo de los índices nacionales y provinciales, sino que comparado con los demás cantones de la provincia Turrialba es el cantón con el IDH más bajo de todos, tal y como se puede apreciar en el cuadro 2.

**CUADRO No. 3**  
**Índice de Desarrollo Humano de Turrialba comparado con el de Costa Rica, Cartago y los demás cantones de la provincia de Cartago.**

	<b>IDH</b>
<b>Costa Rica</b>	<b>0,83</b>
<b>Cantón Central de Cartago</b>	<b>0,806</b>
Cantones de la Provincia de Cartago	
La Unión	0,787
Oreamuno	0,785
El Guarco	0,779
Paraíso	0,761
Alvarado	0,75
Jiménez	0,694
Turrialba	<b>0,686</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del PNUD, 2005

La caída de los indicadores socioeconómicos y, por lo tanto, del bienestar de la población del cantón de Turrialba después del año 2000, tiene correspondencia con una desaceleración de las principales actividades productivas de la región. Esto nos indica la importancia que los niveles de dinamismo económico tienen sobre las condiciones socioeconómicas de la población.

En el caso particular de la economía local de Turrialba nos encontramos con que, a pesar de las enormes ventajas competitivas que el cantón tiene para desarrollar una estructura productiva más diversificada y articulada, esta sigue dependiendo de actividades agrícolas con escasos encadenamientos productivos y demandas intersectoriales que no permitan un mayor dinamismo de la economía.

En la siguiente sección se analizan las potencialidades con las que cuenta Turrialba para promover el desarrollo de una estructura productiva con mayores encadenamientos productivos. La identificación y promoción de actividades productivas capaces de desarrollar economías de aglomeración y generar oportunidades de empleo es una tarea impostergable para la región.

### **4.3. Situación de las PYMES en el cantón de Turrialba**

Tal y como se expuso en el apartado anterior, Turrialba presenta una serie de condiciones para la implementación de un esquema de desarrollo local que responda a las potencialidades y características de su economía territorial. Dentro de este esquema, las PYMES están llamadas a ser el eje dinamizador de aquellas actividades con capacidad para desarrollar encadenamientos productivos, dinámicas de integración económica y mercados diferenciados y competitivos que puedan generar economías de aglomeración. Asimismo, las PYMES pueden contribuir con la equidad, sostenibilidad y desarrollo de recursos locales y pueden ser utilizados para el desarrollo de núcleos endógenos de desarrollo.

Desde nuestro punto de vista, la economía territorial de Turrialba ofrece las condiciones para el desarrollo de la gestión empresarial y los mercados, especialmente para las PYMES, tal como la dotación de recursos naturales, de infraestructura, de desarrollo institucional, de conocimiento y capacitación, de capital social y humano.

Sin embargo, a pesar de contar con estas condiciones, las PYMES en Turrialba han enfrentado ciertos problemas que en muchas ocasiones han desincentivado el desarrollo de estas empresas. De acuerdo con los participantes del Taller “Condiciones para el emprendimiento y consolidación de las PYMES en Turrialba”, los principales problemas que enfrentan las PYMES en la región son:

1. Falta de capacitación. Esto significa que no obstante a que existen personas emprendedoras hay poca capacidad para desarrollar proyectos productivos exitosos.
2. Carencia de una buena infraestructura vial. Este es un factor que se convierte en un obstáculo para la consolidación de actividades productivas, tanto agrícolas como aquellas relacionadas con el turismo rural y ecológico.
3. Falta de asociatividad. Este es un problema porque al haber poca capacidad de asociación y organización las posibilidades de mejorar la capacidad productiva y acceso a crédito y mercados se ve reducida.
4. Financiamiento. A pesar de que existen varios proyectos muchos de ellos no se pueden realizar debido a la carencia de financiamiento o en ciertos casos a la falta de agentes que den una capacitación completa al sujeto de crédito sobre el tipo de crédito más conveniente.

Así, se hace necesario darle solución a estos problemas para que de esta forma, las PYMES puedan desempeñar un papel importante en el desarrollo del cantón.

## 5. PLAN DE ACCION PARA EL DESARROLLO ENDOGENO DE TURRIALBA

---

---

---

### 5.1. *Del Diagnóstico a la Acción*

En el apartado anterior se realizó un diagnóstico de la situación socioeconómica del cantón de Turrialba. Este diagnóstico demostró que el cantón atraviesa, desde hace algunos años, una crisis provocada por varios factores externos e internos que están afectando no solamente la situación económica sino también la situación social de la región. Este diagnóstico sirve de base para la construcción de un plan de acción de desarrollo que represente los intereses y expectativas de los distintos sectores de la población con el fin de mejorar la situación de la región.

Para lograr este cometido es imprescindible fortalecer y hacer más eficiente la gestión de los recursos con los que se cuenta, orientándose por los criterios de sostenibilidad, equidad y progresividad en la asignación de los mismos.

Se entiende entonces que la crisis de la región puede ser interpretada, por un lado, como el agotamiento de un esquema de desarrollo basado en el desarrollo de un número reducido de actividades primarias. Por otro lado, la crisis puede ser entendida como un momento de aprendizaje y transición hacia un proceso de reestructuración de las actividades productivas tradicionales en procura de ajustar y mejorar las economías de escala mediante la diversificación, la diferenciación, la articulación y la complementariedad de la producción. Aprovechar las potencialidades y ventajas competitivas que estas actividades tienen para generar mayor valor agregado y sinergias con otras actividades productivas conexas, depende en buena medida de un diagnóstico exhaustivo acerca de las ventajas competitivas territoriales con las que cuenta la región.

La teoría del desarrollo endógeno, como se estableció anteriormente, nos da las herramientas para evaluar los sectores y las actividades donde se tienen las condiciones para desarrollar núcleos endógenos de desarrollo que generen encadenamientos productivos y la creación de economías de aglomeración ampliadas y dinámicas dentro de una región (Vásquez 1993). Así, los factores que se consideran clave para promover núcleos endógenos de desarrollo son la posición geográfica, la riqueza natural, la infraestructura social y el marco institucional y legal (Osterlof 2004, 22), como se comentó antes.

En su diagnóstico sobre la Situación Actual y Perspectivas Futuras del Desarrollo de Turrialba el Dr. Aguilar (2003) documenta la existencia de condiciones favorables (ventajas competitivas del territorio) para el desarrollo de núcleos endógenos de desarrollo que aprovechen los recursos abundantes de la región bajo una perspectiva de desarrollo regional balanceado y diversificado. Sobre la base del análisis del Dr. Aguilar, se puede constatar empíricamente que la región cumple con una

serie de condiciones necesarias para la elaboración e implementación de un programa de reconversión productiva que promueva los encadenamientos productivos y el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Diversas contribuciones teóricas y metodológicas sobre el desarrollo regional establecen que la cooperación entre las organizaciones e instituciones encargadas de la promoción e implementación de políticas en las áreas económicas, sociales, educativas y políticas, es crucial para el desarrollo y aprovechamiento colectivo de las ventajas competitivas locales en un contexto de la apertura económica.

Los desafíos que impone el proceso de reestructuración productiva local, en un contexto de mayor apertura comercial a escala nacional e internacional, establece la urgencia de trabajar conjuntamente en la identificación e implementación de los arreglos institucionales que preparen a la región para sacar provecho de los beneficios asociados con la reconversión productiva y la apertura comercial. En este sentido, es necesario evaluar las políticas de desarrollo y los mecanismos institucionales que puedan lograr sinergias e interacciones entre los actores, las instituciones y las políticas a nivel local y nacional que contribuyan al fortalecimiento y aprovechamiento de las ventajas competitivas del territorio.

La región cuenta con una base institucional con los recursos organizativos y el conocimiento necesarios para apoyar programas y políticas de desarrollo orientados a mejorar las capacidades locales y el aprovechamiento estratégico de los recursos productivos para el desarrollo endógeno. Dentro de este contexto la Municipalidad de Turrialba enfrenta el desafío de diseñar e implementar un plan de acción para el desarrollo local que potencie las ventajas competitivas de su municipio a la vez que de respuesta a los problemas socioeconómicos más apremiantes que enfrenta su población. Este es un esfuerzo que requiere una visión estratégica que involucre la participación de los distintos actores del territorio en función no sólo del diagnóstico de la situación actual sino también de las soluciones a los problemas. De tal manera, un aspecto central para enfrentar la problemática socioeconómica del cantón es mejorando la coordinación interinstitucional en los campos social, económico y ambiental.

## ***5.2. Los Ejes del Plan de Acción***

Después de casi tres años de trabajo con los distintos actores y sectores del cantón de Turrialba se han podido identificar los factores que explican la situación de estancamiento socioeconómico que afecta la población turrialbeña. Esto ha sido complementado por el análisis de los principales indicadores socioeconómicos del cantón y por la realización de talleres y encuestas para arribar a un diagnóstico exhaustivo de las fortalezas y debilidades que presenta el cantón de cara a los nuevos desafíos del desarrollo local. Ante la situación de estancamiento productivo, deterioro de los indicadores socioeconómicos y la preocupación de los distintos sectores de la comunidad es que se considera impostergable el diseño e implementación de un plan de acción de desarrollo local para Turrialba.

Este plan de acción se orienta a identificar los mecanismos institucionales necesarios para dar respuesta a la problemática socioeconómica del cantón como también en promover núcleos endógenos de desarrollo existentes en la región y con alto potencial de encadenamientos productivos con el resto de la economía local, nacional e internacional. La idea es aprovechar las ventajas competitivas



territoriales que Turrialba posee para impulsar un proceso de reestructuración productiva estratégico dirigido a una mayor diversificación de la estructura productiva y a la recuperación de la producción agrícola tradicional mediante una mayor diferenciación del producto y articulación de la producción con otros sectores con dinamismo y potencial de crecimiento en el cantón.

Los ejes para el desarrollo del plan de acción que se propone están llamados a jugar un papel clave en la reconversión y reactivación productivas del cantón, que a su vez dinamicen el mercado de trabajo, la generación de empleo y el aumento en los ingresos de los hogares. De esta forma es posible mejorar los niveles de bienestar y desarrollo humano de la población.

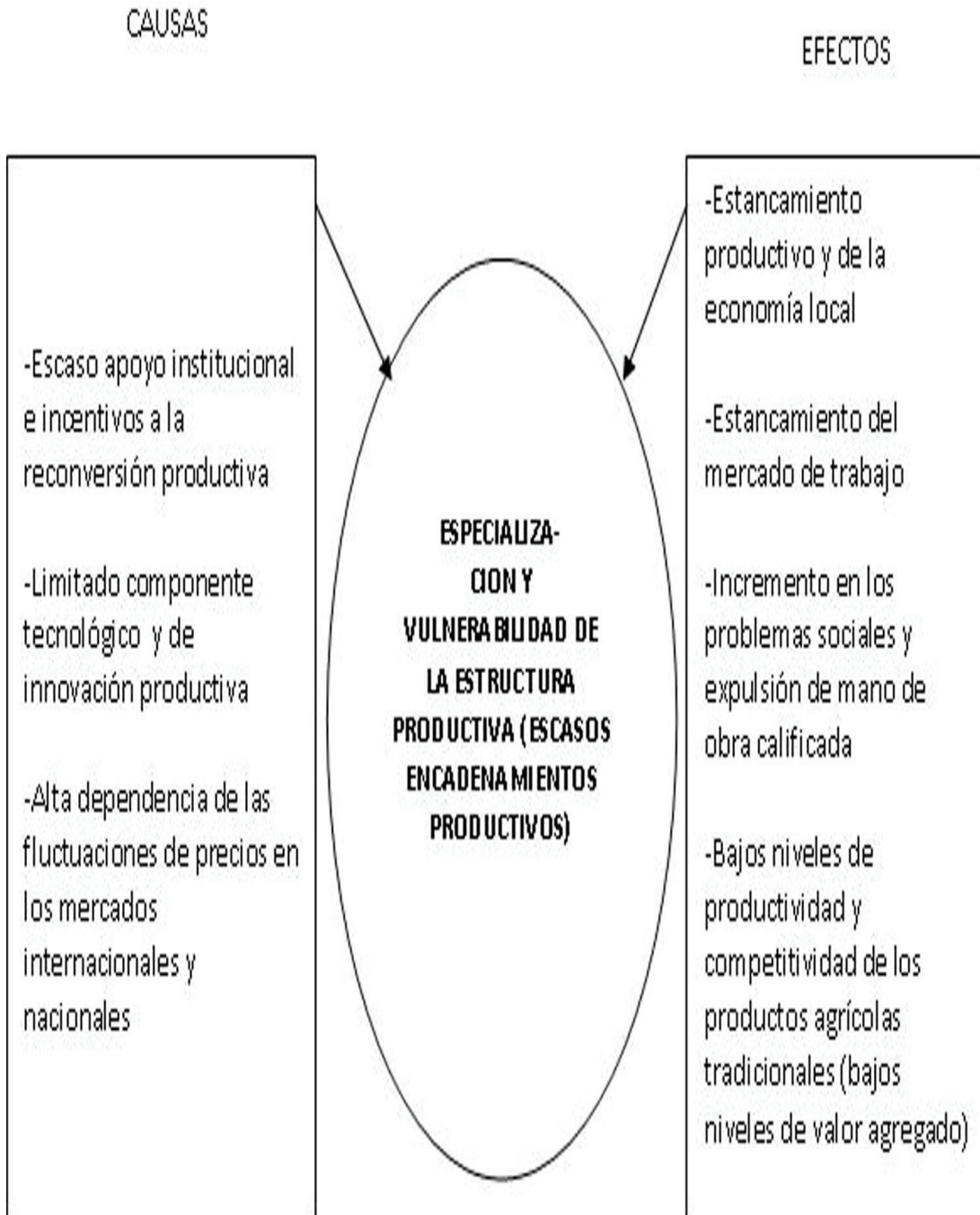
Dentro de las acciones y políticas más importantes que la Municipalidad, en coordinación con las instituciones de desarrollo del cantón, debe emprender se encuentran las siguientes:

1. Estructurar y coordinar una red institucional capaz de articular recursos, conocimiento y experiencias exitosas en función del desarrollo integral del cantón.
2. Aprovechar los recursos institucionales con los que cuenta el territorio para impulsar programas orientados a mejorar las capacidades locales para el desarrollo en materia de capacitación productiva, mejoramiento de la infraestructura física y social, gestión e innovación y apoyo técnico y financiero a los sectores productivos.
3. Establecer vínculos entre los sectores educativo, de investigación-desarrollo y productivo necesarios para dinamizar el proceso de innovación y contribuir con un proceso de reconversión productiva basada en las potencialidades locales.
4. Generar alianzas estratégicas con otras redes institucionales, a nivel nacional e internacional, que promuevan la inversión, la producción, la capacitación y el bienestar socioeconómico del cantón.
5. Gestionar recursos locales, nacionales e internacionales para el desarrollo local.
6. Promover estructuras organizativas y asociativas en sectores productivos que se articulen al desarrollo y uso sostenible de los recursos endógenos.
7. Gestionar y asignar recursos para la promoción de MIPYMES con potencial de encadenamientos productivos y generación de empleo a nivel local.
8. Contribuir con el mejoramiento del clima empresarial y la planificación del desarrollo (incentivos a la inversión, mejoramiento de la infraestructura, plan regulador, ordenamiento territorial).

A continuación se presentan algunos de los escenarios que enfrentaría Turrialba, dependiendo de las políticas de desarrollo que se tomen. Desde nuestra perspectiva el escenario más apropiado y conveniente para Turrialba, con el propósito de mejorar sus condiciones de desarrollo y ubicarse en una posición de territorio ganador, es el escenario tres. En este escenario gira sobre el eje del desarrollo endógeno y el aprovechamiento de los recursos y ventajas competitivas territoriales que posee el cantón.

### 5.3. *Los Escenarios del Desarrollo Local para Turrialba*

#### *Escenario I*



### *Escenario II*

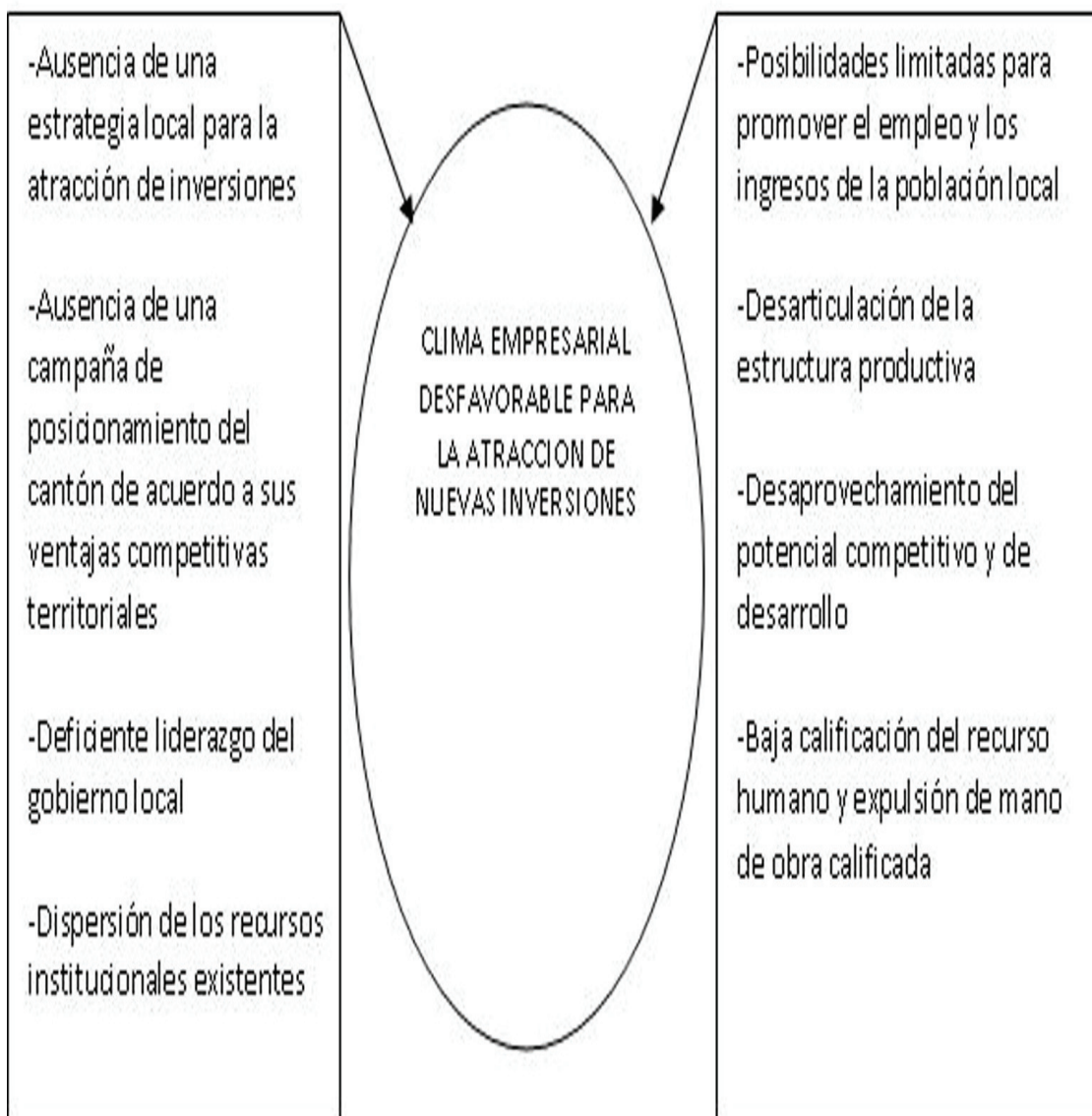
#### CAUSAS

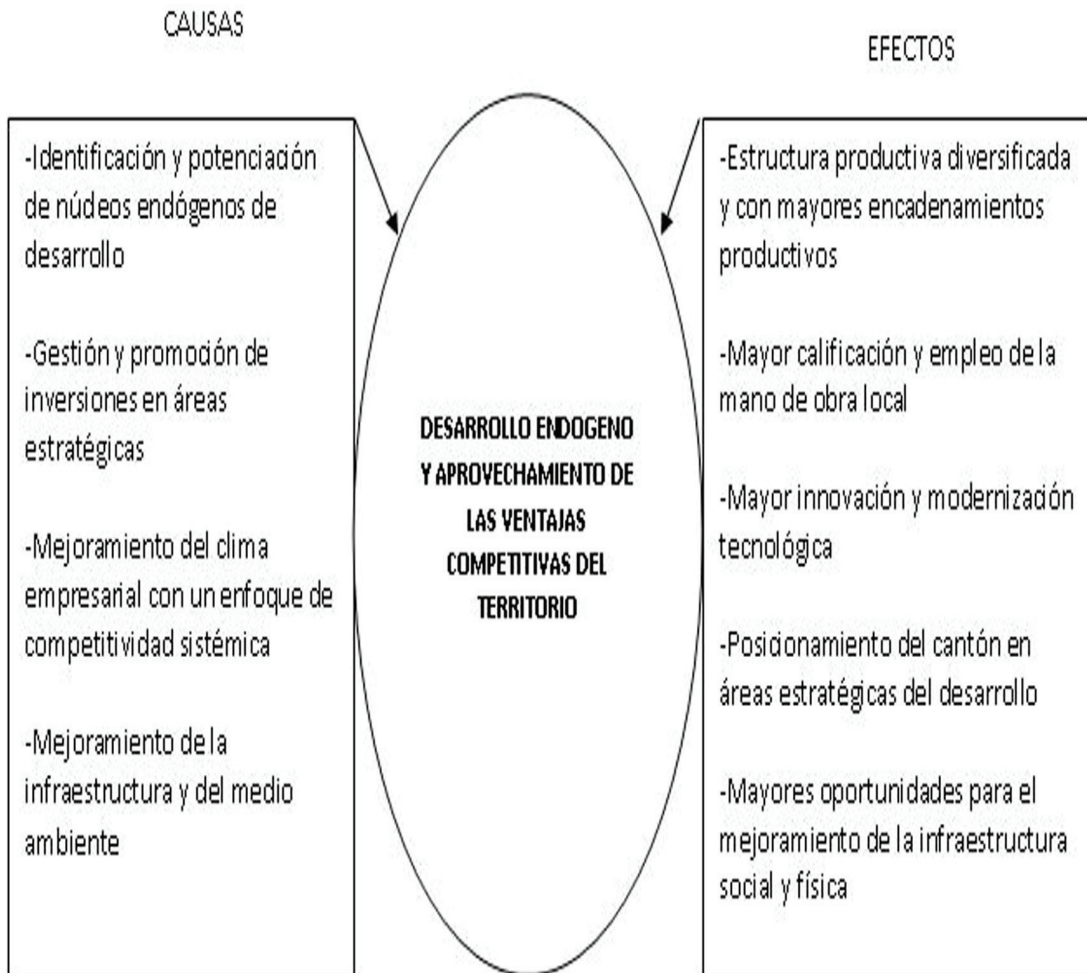
- Ausencia de una estrategia local para la atracción de inversiones
- Ausencia de una campaña de posicionamiento del cantón de acuerdo a sus ventajas competitivas territoriales
- Deficiente liderazgo del gobierno local
- Dispersión de los recursos institucionales existentes

#### EFFECTOS

- Posibilidades limitadas para promover el empleo y los ingresos de la población local
- Desarticulación de la estructura productiva
- Desaprovechamiento del potencial competitivo y de desarrollo
- Baja calificación del recurso humano y expulsión de mano de obra calificada

CLIMA EMPRESARIAL  
DESFAVORABLE PARA  
LA ATRACCION DE  
NUEVAS INVERSIONES



**Escenario III**

### **5.3 Los Núcleos Endógenos de Desarrollo**

Dentro de los factores que se consideran clave en la promoción de núcleos endógenos de desarrollo se encuentran la posición geográfica (centro de aglomeración de fácil acceso); la riqueza natural con una biodiversidad privilegiada y alto potencial para el desarrollo agrícola, forestal y turístico; infraestructura social (educación, salud, calificación del recurso humano, servicios públicos) y el marco institucional y legal que promueva la creación de capacidades mediante el uso de los recursos locales.

Una posición geográfica estratégica (equidistante de otros centros de aglomeración económica) con una infraestructura vial y de servicios relativamente bien desarrollada le dan a la región ventajas comparativas en términos de costos de transporte y transacción. Por otra parte, las condiciones climáticas y geomorfológicas ofrecen ventajas importantes para posicionar la producción agropecuaria en nichos de mercados nacionales e internacionales mediante la diversificación y diferenciación ambiental del producto. La riqueza de recursos biológicos ofrece enormes oportunidades para el desarrollo del turismo ecológico, arqueológico y rural. Todas estas condiciones se ven favorecidas por la existencia en el cantón de dos instituciones académicas de investigación de gran prestigio a nivel nacional e internacional: la Universidad de Costa Rica y el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Educación (CATIE).

La Municipalidad de Turrialba, a través de un buen liderazgo y la gestión estratégica de sus recursos, puede aprovechar y potenciar las ventajas con las que cuenta el cantón para un mejoramiento de las distintas áreas del desarrollo local.

En el área social, la abundante presencia de programas e instituciones sociales brinda una serie de oportunidades para articular esfuerzos y recursos institucionales en función de una política de intervención social más eficiente y eficaz. En este sentido, el gobierno local debe definir una política que promueva la creación y dirección de una red interinstitucional que tenga como propósitos primordiales mejorar la infraestructura social, mejorar la distribución geográfica de los recursos sociales, mejorar el acceso a los servicios sociales y contribuir con la generación de fuentes de empleo. En el área económica, Turrialba cuenta con ventajas competitivas que deben ser aprovechadas para promover el desarrollo de una estructura productiva más diversificada y con mayores encadenamientos productivos que potencien el uso de los recursos endógenos.

La política del gobierno local destinada a mejorar la economía del cantón debe centrarse en las actividades productivas con mayor potencial de encadenamientos, diversificación y diferenciación. Estas actividades podrían resumirse en las siguientes:

#### **5.3.1. Agroindustria y Turismo**

De acuerdo a los resultados del estudio, la economía territorial de Turrialba ofrece las condiciones para el desarrollo de la gestión empresarial y los mercados, especialmente para las PYMES. La dotación de recursos naturales, de infraestructura, de desarrollo institucional, de conocimiento y capacitación, de capital social y humano; son todas condiciones para el desarrollo de una competitividad sistémica para la economía local. El aprovechamiento de todos estos recursos, muchas veces dispersos,

es una condición ineludible para la implementación y consolidación de una economía basada en cadenas de producción con encadenamientos de valor agregado y sistemas de especialización y localización productiva.

En Turrialba encontramos, sin que esto sea excluyente de otras actividades, dos áreas con un enorme potencial para el desarrollo de la gestión y las capacidades locales, basados en estructuras asociativas locales y en la cooperación de agencias e instituciones nacionales e internacionales. Estas dos áreas son la agroindustria (leche y derivados de la leche, caña de azúcar y café) y el turismo (ecológico, arqueológico, agro ecológico y rural comunitario). El posicionamiento en los mercados locales y nacionales que tienen algunos productos como el queso Turrialba puede ser aprovechado para impulsar estructuras asociativas que mejoren las economías de escala y diversificación, aunadas a las economías de diferenciación existentes. Esto mismo puede ser aplicado a la caña de azúcar y al café, siempre dentro del concepto que se ha definido para la agroindustria rural (AIR), por parte del Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural para América Latina y el Caribe (PRODAR/IICA) y dentro del cual se establece que:

“Las concentraciones de AIR se han definido como un agrupamiento de empresas AIR en territorios cuyas condiciones climáticas, de suelos, socioeconómicas y culturales son favorables a su reproducción. Igualmente, se ha buscado la forma de considerar y fortalecer sistemas productivos conformados por redes locales de empresas apoyadas en dinámicas territoriales e institucionales con fuertes interacciones en términos de sus territorios y de la calidad e innovación de sus productos” (Requier-Desjardins, D. 1997).

Los vínculos intersectoriales y las complementariedades existentes entre la agroindustria y el turismo (en sus diferentes formas), se pueden convertir en elementos dinamizadores de cadenas de valor ampliadas basadas en núcleos endógenos de desarrollo. Estos se pueden desarrollar a través de proyectos agro turísticos, rutas alimentarias, corredores biológicos y arqueológicos, turismo rural comunitario y ferias de productos locales.

### **5.3.2. Medio Ambiente y Energía**

La riqueza en biodiversidad hace de Turrialba una zona con un gran potencial para posicionarse nacional e internacionalmente no sólo como destino turístico, sino también como fuente de generación de energía no renovable y renovable. El cantón es rico en recursos hídricos para la dotación de agua potable y proyectos de energía hidroeléctrica de gran trascendencia para el futuro inmediato del país. La diversidad de climas y la abundancia de zonas boscosas le dan al cantón un gran potencial para la conservación y preservación de los recursos naturales mediante el pago por servicios ambientales y la incorporación del cantón dentro de los acuerdos internacionales que premian la generación de oxígeno.

Asimismo, las nuevas tendencias en torno a la búsqueda y promoción de fuentes de energía alternativa le ofrecen a Turrialba posibilidades de posicionarse a nivel nacional e internacional en este campo. La política anunciada por el gobierno central de promover la producción de etanol puede significar una reactivación de la producción de caña de azúcar y su procesamiento industrial. Aquí lo importante es aprovechar la infraestructura con la que se cuenta para promover cadenas de valor ampliadas en la producción de caña de azúcar. De lo que se trata es que la economía de Turrialba no se convierta en un monocultivo de caña de azúcar, sino que cumpla un rol importante en su procesamiento industrial dentro del marco de la producción de energías más limpias.

### **5.3.3. *Acuicultura y Agricultura Orgánica***

Turrialba posee condiciones favorables para el desarrollo de la acuicultura y de la agricultura orgánica. Además de las condiciones naturales el cantón cuenta con la presencia de importantes instituciones que pueden apoyar un proceso de promoción e inserción de estas actividades dentro de la economía nacional e internacional. El éxito de otras zonas del país con condiciones naturales similares a las de Turrialba indica que es posible lograr una reconversión productiva en actividades con una creciente aceptación en los mercados nacionales e internacionales.

El papel que puede jugar instituciones como el CATIE, la Universidad de Costa Rica y el Ministerio de Agricultura y Ganadería en la promoción de estas actividades es crucial para garantizar los niveles de innovación tecnológica, productividad y competitividad que exigen los mercados para estos productos. Los esfuerzos que se hagan en conseguir recursos de la cooperación internacional para el desarrollo de este tipo de actividades también contribuirían en su consolidación.

### **5.3.4. *Industria y Servicios***

La localización geográfica de Turrialba es una de sus ventajas competitivas más importantes para su posicionamiento como lugar de atracción de inversiones en los sectores industrial y de servicios. Su posición equidistante entre el Valle Central y el puerto de salida a la Cuenca del Caribe pueden posicionar a la región como centro de economías de aglomeración vinculadas con el circuito comercial Puerto Limón-Valle Central-Puerto Limón.

Para tener éxito en esta tarea es necesario mejorar las condiciones para el emprendimiento de actividades productivas que generen mayores oportunidades de empleo y una dinamización de la economía local. Es necesario entonces mejorar la infraestructura, la calificación del recurso humano, la eficiencia de las instituciones en la reducción de trámites y costos de transacción para los emprendedores e inversionistas, el trabajo institucional coordinado mediante redes y subredes institucionales para el desarrollo, la gestión eficiente de los recursos municipales y de su inversión, el establecimiento de una política de promoción de las potencialidades de Turrialba para la inversión en distintos sectores y actividades y la promoción de una mayor relación con programas de desarrollo regional a nivel del gobierno central y organizaciones de cooperación internacional de los cuales se pueda sacar provecho.

Finalmente, el reto de posicionar estratégicamente a Turrialba en el marco de las nuevas tendencias del desarrollo es un reto que involucra la gestión y dirección del Gobierno Local en coordinación con las instituciones del desarrollo existentes en el cantón.

## 6. CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO

---

---

La presente investigación abre un área de investigación de suma importancia dentro del IICE, así como para la Universidad de Costa Rica y el país en general. La investigación en desarrollo regional en el país hace una contribución significativa a las opciones de desarrollo que el país tiene para promover el aprovechamiento de los recursos que cada región o localidad tienen. Esto no sólo contribuirá con un mayor dinamismo y crecimiento económico a nivel regional y local, sino también fomentará el empleo y el mejoramiento de la infraestructura física y social, lo cual tendrá un impacto positivo sobre el bienestar de las poblaciones.

El hecho que esta investigación se haya basado en el estudio de caso del cantón de Turrialba tiene particularidades de gran importancia para la investigación académica y el compromiso de la UCR de proyectarse a las comunidades con investigaciones que contribuyan con su desarrollo. Este estudio de caso sobre desarrollo regional endógeno es un trabajo pionero en su campo, en el cual se han empleado instrumentos metodológicos innovadores, como también un abordaje teórico que ha permitido facilitar el diagnóstico y el análisis de la problemática del desarrollo que presenta el cantón de Turrialba. Este ha sido un proceso en el cual la participación de los principales actores y sectores del cantón ha jugado un papel participativo en la identificación de los problemas de la economía local, así como de las oportunidades y potencialidades con las que se cuenta para impulsar un esquema de desarrollo que genere más crecimiento económico y desarrollo humano.

Decimos que es un estudio pionero porque son muy pocos los trabajos de investigación que se han realizado en el país con el nivel de profundidad teórico-metodológico con la que este proyecto lo ha hecho. Esto se confirma con la gran cantidad de información primaria que hemos obtenido mediante el desarrollo de herramientas metodológicas, que además nos han permitido un acercamiento al quehacer de las instituciones y organizaciones de desarrollo del lugar.

Tenemos la certeza de que los espacios que hemos propiciado con el proyecto para la discusión de los problemas y soluciones de la situación socioeconómica de Turrialba, tendrá un impacto muy positivos en la definición e implementación de políticas, por parte de los actores locales, que promuevan el aprovechamiento de los abundantes recursos endógenos con los que cuenta el cantón. Estamos convencidos del enorme potencial que el cantón tiene para transformar su estructura productiva sobre la base de los núcleos endógenos de desarrollo que hemos identificado y que sin duda contribuirán con el desarrollo de una base productiva más diversificada, con mayores encadenamientos productivos e institucionales y cadenas de valor más ampliadas en beneficio de las comunidades locales.

Esta es una investigación que además tiene la importante característica que articula el trabajo de investigación del IICE con proyectos de desarrollo local, impulsados por las sedes de la UCR. En este caso, la investigación ha servido de apoyo al proyecto de la Escuela de Administración de Negocios de la Sede del Atlántico, ubicada en Turrialba. Este vínculo con la Sede nos ha permitido coordinar



la realización de una serie de actividades en las instalaciones de la misma. Por ejemplo, todos los talleres participativos con los principales actores del desarrollo del cantón los realizamos en la Sede con la colaboración de la señora directora de la Sede en su momento Doctora Margarita Bolaños, y de nuestros colegas y contraparte del proyecto los señores MSc. Patricia Cedeño y MSc. Ronald Aguilar. Este trabajo inter-sedes es de enorme importancia porque permite aunar recursos y experiencias en función del desarrollo de aquellas comunidades donde nuestra universidad tiene presencia. De esta forma la sede del Atlántico da pasos firmes en su misión de convertirse en una institución para y por el territorio, y no simplemente en una institución en el territorio. La primera contribuye con el desarrollo socioeconómico, ambiental y humano del lugar; mientras la segunda simplemente se beneficia ella misma de su ubicación en el lugar sin contribuir significativamente con su desarrollo.

Después de más de año y medio de investigación creemos que hemos hecho un aporte al capital social de Turrialba. Esto por cuanto el proceso ha permitido la reflexión colectiva sobre los problemas y soluciones y, además, porque ha fortalecido la creación de capacidades locales mediante la organización, la asociatividad y la cooperación; tanto a nivel de las instituciones como de las organizaciones sociales y productivas. Asimismo, el diagnóstico realizado y el plan de acción recomendado se convertirán en insumos importantes para informar la toma de decisiones de las instituciones, especialmente del gobierno local.

Algunos de los hallazgos más importantes realizados por esta investigación son los siguientes:

1. Producto de la vulnerabilidad de una estructura productiva muy especializada en unos cuantos bienes primarios, la economía del cantón enfrenta un problema de bajo dinamismo económico que se expresa en el deterioro de los principales indicadores socioeconómicos. En los últimos 5 años Turrialba ha entrado en una situación de recesión económica asociada principalmente con la baja en la rentabilidad de dos de sus principales actividades productivas: la producción de café y caña de azúcar. A lo anterior hay que agregar que la política agrícola de los últimos 15 años ha producido una disminución significativa de la pequeña producción agropecuaria para el consumo doméstico. Los efectos de esta situación se han reflejado en un deterioro importante del mercado laboral y de la condición socioeconómica de la población, lo cual está ocasionando un desplazamiento y relocalización de recursos humanos y productivos hacia otras regiones del país.
2. Sin negar el impacto que los factores externos, sobre todo el deterioro en los precios relativos internacionales, han tenido sobre la economía de la región, es importante no perder de vista los factores internos que determinan las limitaciones y vulnerabilidades de la estructura productiva. Entre esos factores nos encontramos una excesiva especialización en actividades primarias con escasas articulaciones intersectoriales con el resto de la economía regional. Aunado a lo anterior, los bajos niveles de valor agregado en las cadenas de valor de los principales productos agrícolas no han potenciado mayores niveles de productividad y competitividad y la ausencia de un liderazgo que promueva la cooperación interinstitucional para impulsar una estrategia de desarrollo que aproveche las ventajas competitivas del territorio.
3. Se entiende entonces que la crisis de la región puede ser interpretada, por un lado, como el agotamiento de un esquema de desarrollo basado en el desarrollo de un número reducido de actividades primarias. Por otro lado, la crisis puede ser entendida como un momento de aprendizaje y transición hacia un proceso de reestructuración de las actividades

productivas tradicionales en procura de ajustar y mejorar las economías de escala mediante la diversificación, la diferenciación, la articulación y la complementariedad de la producción. Aprovechar las potencialidades y ventajas competitivas que estas actividades tienen para generar mayor valor agregado y sinergias con otras actividades productivas conexas, depende en buena medida de un diagnóstico exhaustivo acerca de las ventajas competitivas territoriales con las que cuenta la región. El diagnóstico de la economía territorial de Turrialba nos indica la existencia de condiciones favorables (ventajas competitivas del territorio) para el desarrollo de núcleos endógenos de desarrollo que aprovechen los recursos abundantes de la región bajo una perspectiva de desarrollo regional balanceado y diversificado. Sobre la base de lo encontrado se puede constatar empíricamente que la región cumple con una serie de condiciones necesarias para la elaboración e implementación de un programa de reconversión productiva que promueva los encadenamientos productivos y el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

4. Una posición geográfica estratégica (equidistante de otros centros de aglomeración económica) con una infraestructura vial y de servicios relativamente bien desarrollada le dan a la región ventajas comparativas en términos de costos de transporte y transacción. Por otra parte, las condiciones climáticas ofrecen ventajas importantes para posicionar la producción agropecuaria en nichos de mercados nacionales e internacionales mediante la diversificación y diferenciación ambiental del producto. La riqueza de recursos biológicos ofrece enormes oportunidades para el desarrollo del turismo ecológico, arqueológico y rural.

5. Dentro de los aportes más importantes del proyecto se encuentra la elaboración de una propuesta de plan de acción para el desarrollo endógeno de Turrialba, el cual puede servir para orientar la política de desarrollo de las distintas instituciones del cantón y, por supuesto, del plan de desarrollo de la Municipalidad de Turrialba. Este plan de acción identifica núcleos endógenos de desarrollo existentes en la región y con alto potencial de encadenamientos productivos con el resto de la economía regional, nacional e internacional. La idea es aprovechar las ventajas competitivas territoriales que Turrialba posee para impulsar un proceso de reestructuración productiva estratégico dirigido a una mayor diversificación de la estructura productiva y a la recuperación de la producción agrícola tradicional mediante una mayor diferenciación del producto y articulación de la producción con otros sectores con dinamismo y potencial de crecimiento en la región.

6. Para tener éxito en esta tarea es necesario mejorar las condiciones para el emprendimiento de actividades productivas que generen mayores oportunidades de empleo y una dinamización de la economía local. Es necesario entonces mejorar la infraestructura, la calificación del recurso humano, la eficiencia de las instituciones en la reducción de trámites y costos de transacción para los emprendedores e inversionistas, el trabajo institucional coordinado mediante redes y subredes institucionales para el desarrollo, la gestión eficiente de los recursos municipales y de su inversión, el establecimiento de una política de promoción de las potencialidades de Turrialba para la inversión en distintos sectores y actividades y la promoción de una mayor relación con programas de desarrollo regional a nivel del gobierno central y organizaciones de cooperación internacional de los cuales se pueda sacar provecho. El reto de posicionar estratégicamente a Turrialba en el marco de las nuevas tendencias del desarrollo es un reto que involucra la gestión del Gobierno Local en coordinación con las instituciones del desarrollo existentes en el cantón.

## BIBLIOGRAFIA

---

---

Abalos, J.A. (2000). El Fomento al Desarrollo Productivo Local: orientaciones, actores, estructuras y acciones. La Situación en Chile en los Noventa. Santiago de Chile, CEPAL, febrero.

Albuquerque-Llorens, Francisco. (2001). La Importancia del Enfoque del Desarrollo Económico Local. En Transformaciones Globales, Instituciones y Políticas de Desarrollo Local.

Albuquerque-Llorens, Francisco. (2003). Teoría y Práctica del Enfoque de Desarrollo Local. Instituto de Economía y Geografía, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid.

Albuquerque-Llorens, Francisco. (2004). Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina. Revista de la CEPAL, No. 82, abril (157-171).

Albuquerque-Llorens, Francisco. (1995). Competitividad Internacional, estrategia empresarial y papel de las regiones. En Serie de Ensayos, IPES. Dirección de políticas y planificación regional, documento 95\28.

Aguilar, Justo. (2003). La Situación Socioeconómica del Cantón de Turrialba. Documento de Trabajo, IICE, UCR. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, San José, Costa Rica.

Appendini, Kirsten y Nuijten, Monique. (2002). El Papel de las Instituciones en Contextos Locales. Revista de la CEPAL 76, abril (71-88).

Baena, Ernesto; et al. (2006). Algunos Factores Indispensables para el Logro del Desarrollo Regional. Scientia et Technica, año XII, No. 31, agosto de 2006 UTP. ISSN 0122-1701.

Boisier, Sergio. (2001). Desarrollo Local: ¿de que estamos hablando? En Transformaciones Globales, Instituciones y Políticas de Desarrollo Local. Editorial Homo Sapiens, Rosario, Argentina, (1-22).

Boisier, Sergio. (2005). ¿Hay Espacio para el Desarrollo Local en la Globalización? Revista de la CEPAL 86, (47-62).

Boisier, Sergio. (2004). Desarrollo Territorial y descentralización. El Desarrollo en el Lugar y en las Manos de la Gente. Revista eure (Vol. XXX, No. 90), Santiago de Chile, (27-40).

Boisier, Sergio. (2006). Globalización, Integración Supranacional y Procesos Territoriales Locales: ¿Hay Sincronía? Documento de Trabajo, Santiago de Chile.

Boisier, Sergio. (2001). Sociedad del Conocimiento, Conocimiento Social y Gestión Territorial. Documento de Trabajo, Santiago de Chile.

Canzanelli, Giancarlo. (2004). Valorización del Capital Endógeno, Competitividad Territorial y Lucha Contra la Pobreza. CIERLC, paper No. 1.

Dei Ottati, G. (1996). El Distrito Industrial y el Equilibrio entre Cooperación y Competencia. Revista Información Comercial Española, No. 754.

Finot, Iván. (2005). Descentralización, Transferencias Territoriales y Desarrollo Local. Revista de la CEPAL 86, (29-46).

Garofoli, G. (1990). Local Development Pattern and Policy Implications. En Konsolas, N. (ed.) Local Development. Regional Development, Athens.

Moncayo, Edgard. (2003). Nuevas Teorías y Enfoques Conceptuales del Desarrollo Regional: ¿Hacia un Nuevo Paradigma? Revista Economía Institucional, Vol.5 No. 8, (32-65).

Osterlof, Doris. (2004). Competitividad Sistémica en Costa Rica: nuevo enfoque de análisis y búsqueda de soluciones a los problemas socioeconómicos del país. En Competitividad Sistémica en América Central, Nehemias Obed (editor), primera edición, Fundación Friedrich Ebert, Managua, Nicaragua.

Ramos, Joseph. (1998). Una Estrategia de Desarrollo a Partir de los Complejos Productivos en Torno a los Recursos Naturales. Revista de la CEPAL No. 66, Chile.

Sepúlveda, Sergio. Et al., (2003). Territorios Rurales, Estrategias y Políticas en América Latina. Documento IICA, Fortaleza, Brasil, noviembre.

Silva-Lara, Iván. (2005). Desarrollo Económico Local y Competitividad Territorial en América Latina. Revista de la CEPAL 85, (81-100).

Vásquez, A. (1988). Desarrollo Local: una estrategia de creación de empleo. Pirámide, Madrid.

Vásquez, Antonio. (2002). Desarrollo Endógeno. En Endogenous Development. Networking, innovation, institutions and cities. Routledge, Londres.

