

**Universidad de Costa Rica**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración Pública**

**Trabajo Final de Graduación:**

**Desarrollo socioeconómico y la competitividad del cantón de Turrialba: rol  
articulador de la Municipalidad**

**Tutor: Orlando Hernández Cruz**

**Lectores:**

**Alejandro Cordero Barboza**

**Olman Villarreal Guzmán**

**Estudiantes:**

**Mónica Pearson Villalobos**

**Yuliana Rey Valverde**

**Jordan Vargas Solano**

**2019**



Acta #127-2019  
Tribunal de Trabajo Final de Graduación  
Escuela de Administración Pública

Acta de la Sesión 127-2019 del Tribunal de Trabajo Final de Graduación de la Escuela de Administración Pública, celebrada el 04 de abril de 2019, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de Mónica Pearson Villalobos carné B25018, Yuliana Rey Valverde carné B26858, Jordan Vargas Solano carné B16981 quienes optaron por la modalidad: Seminario de Graduación.

Presentes:

Dr. Leonardo Castellón Rodríguez quien presidió; Dr. Orlando Hernández Cruz como tutor; M.Sc. Olman Villarreal Guzmán como lector, M.Sc. Alejandro Cordero Barboza como lector y M.Sc. Víctor Garro Martínez quien actuó como representante del profesorado.

Artículo 1

El Presidente informa que el expediente de las personas postulantes contiene todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de *Licenciatura en Administración Pública*.

Artículo 2

Las personas postulantes realizaron la exposición del Trabajo Final titulado “**Desarrollo socioeconómico y la competitividad del Cantón de Turrialba: rol articulador de la municipalidad**”

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Tribunal, interrogaron a las personas postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron satisfactorias, en opinión del Tribunal.  
(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar.

Artículo 5

Efectuada la votación, el Tribunal consideró el Trabajo Final de Graduación satisfactorio, y  
(Satisfactorio/insatisfactorio)  
lo declaró aprobado.  
(aprobado/no aprobado)



Artículo 6

El presidente del Tribunal comunicó en público a las personas aspirantes el resultado de la deliberación y los declaró Licenciados en Administración Pública.

Se le indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Tribunal y las personas estudiantes a las 1400 horas.

*Leonardo Castellón Rodríguez*

Dr. Leonardo Castellón Rodríguez  
Director

*Mónica Pearson Villalobos*

Mónica Pearson Villalobos  
Carné B25018

*Orlando Hernández Cruz*

Dr. Orlando Hernández Cruz  
Tutor del Trabajo

*Yuliana Rey Valverde*

Yuliana Rey Valverde  
Carné B26858

*Olman Villarreal Guzmán*

M.Sc. Olman Villarreal Guzmán  
Lector

*Jordan Vargas Solano*

Jordan Vargas Solano  
Carné B16981

*Alejandro Cordero Barboza*

M.Sc. Alejandro Cordero Barboza  
Lector

*Víctor Garro Martínez*

M.Sc. Víctor Garro Martínez  
Representante del profesorado



Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Tribunal, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción

Observaciones:

---

---

---

Original: Estudiantes, Esc. Adm. Pública

## **Derechos de Propiedad Intelectual**

Se es libre de compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, adaptar, remezclar, transformar y construir a partir del material bajo los siguientes términos.

*Atribución:* se debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace de la memoria del Seminario, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable.

*No Comercial:* Usted no puede hacer uso del material con propósitos comerciales.

*Compartir Igual:* Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original.



**Dedicatoria**

Dedico este logro a mi mamá, familia y amigos por brindarme su apoyo y amor incondicional durante todo el proceso. Gracias a ellos por confiar en mí y motivar mis sueños, y a todos mis docentes y expertos que compartieron su conocimiento para realizar este proyecto. Gracias a todos ellos por motivarme a ser mejor persona y profesional

**Yuliana Rey Valverde**

A mis padres, hermano y hermana, amigos, familiares y profesores que siempre me han apoyado y motivado a ser una persona de bien, honesta y esforzada. Por eso quiero dedicarles esta meta cumplida, por todo el amor y cariño que me han brindado.

**Jordan Vargas Solano**

A mi mamá y a mi papá, porque sin su esfuerzo y motivación nada de esto hubiese sido posible. A mis amigas y amigos, que me han tenido paciencia y me han dado cariño y acompañamiento durante esta etapa. A todas las personas que, con mucho aprecio y conocimiento, contribuyeron a la elaboración de este proyecto.

**Mónica Pearson Villalobos**

## **Reconocimientos**

A nuestro tutor, y los lectores de este trabajo por sus consejos, a todos los profesores y personal de la Escuela de Administración Pública y la Universidad de Costa Rica en general, por toda su colaboración y orientación profesional a lo largo de la carrera. Así también a las personas funcionarias de la Municipalidad de Turrialba que nos recibieron y nos brindaron información, especialmente al señor alcalde.

También, agradecemos a todos y todas las costarricenses que con su trabajo diario financian la educación pública de nuestro país. Esperamos poder corresponder a este honor de egresarse de la Universidad de Costa Rica con un compromiso social y comportamiento ético ejemplar

## Índice

1. Capítulo Uno. Planteamiento de la Investigación.....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.1. Tema de Estudio.....	7
1.2. Justificación.....	7
1.3. Problema .....	12
1.4. Objetivos .....	14
1.4.1. Objetivo General.....	14
1.4.2. Objetivos Específicos .....	14
2. Capítulo Dos: Marco Contextual y Teórico.....	15
2.1 Marco Contextual .....	15
2.2 Teorías que fundamentan la investigación.....	23
3. Capítulo Tres: Metodología del Estudio.....	29
3.1 Enfoque metodológico.....	29
3.2 Alcance del Estudio .....	30
3.3 Diseño .....	31
3.4 Unidad de análisis.....	32
3.5 Técnicas de recolección de información.....	32
3.6 Población .....	34
3.7 Validación de la información.....	35
3.8. Distribución de tareas dentro del Trabajo Final de Graduación .....	35
3.9. Lista de Personas entrevistadas.....	36
4. Capítulo Cuatro: Diagnóstico de la situación del desarrollo socioeconómico y la competitividad del cantón de Turrialba .....	37
4.1 Generalidades del Cantón .....	39
4.1.1 Ubicación .....	39
4.1.2 Reseña Histórica .....	42
4.1.3 Demografía .....	45
4.1.4 Aspectos Climatológicos y Geográficos.....	48
4.2 Situación Político-Administrativa.....	59
4.2.1 Gobierno Local .....	62
4.2.2 Presencia Institucional .....	69

4.2.3	Servicios Públicos.....	73
4.2.4	Organizaciones de la Sociedad Civil .....	75
4.3	Análisis Ambiental.....	81
4.4	Caracterización Socioeconómica de Turrialba.....	84
4.4.1	Índice de Desarrollo Social.....	87
4.4.2	Índice de Desarrollo Humano Cantonal.....	90
4.4.3	Pobreza.....	93
4.4.4	Educación.....	96
4.4.5	Criminalidad .....	104
4.5	Transporte Público .....	108
4.6	Infraestructura Vial .....	111
4.6.1	Red Vial Cantonal.....	111
4.7	Acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación .....	129
4.8	Análisis Económico .....	131
4.8.1	Empleo .....	131
4.8.2	Comercio.....	139
4.8.3	Núcleos de Desarrollo Endógeno .....	141
4.8.4	Mapa de la Riqueza.....	143
4.8.5	Agropecuario .....	153
4.8.6	Turismo.....	157
4.8.7	Industria .....	163
4.8.8	Energía .....	164
4.9	Competitividad Cantonal .....	166
4.9.1	Pilar Gobierno.....	172
4.9.2	Pilar Infraestructura .....	173
4.9.3	Pilar Clima Empresarial.....	174
4.9.4	Pilar Clima Laboral.....	178
4.8.1	Pilar Capacidad de Innovación .....	179
4.9.5	Pilar Calidad de Vida.....	180
4.10.	Árbol de Problemas .....	183
4.11.	FOAR del cantón de Turrialba .....	186

5	Capítulo Cinco: Análisis de las capacidades Municipales de Turrialba .....	192
5.1	Marco Normativo Municipal.....	194
5.2	Planificación Estratégica Municipal .....	198
5.2.1	Valores .....	198
5.2.2	Misión .....	198
5.2.3	Visión.....	199
5.3	Análisis de Estructura Organizativa.....	199
5.3.1	Organigrama .....	200
5.3.2	Análisis de la gestión del recurso humano institucional.....	205
5.3.3	Instrumentos de ordenamiento y evaluación del personal .....	207
5.3.4	Clima Organizacional .....	208
5.4	Planes Municipales Existentes .....	209
5.4.1	Plan Regulador.....	212
5.4.2	Plan Estratégico Municipal (PEM).....	214
5.4.3	Plan de Desarrollo Rural Territorial .....	218
5.4.4	Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local .....	223
5.5	Presupuesto Municipal .....	234
5.5.1	Ejecución Presupuestaria .....	234
5.5.2	Ingresos .....	237
5.5.3	Egresos.....	246
5.6	Gestión Municipal.....	248
5.6.1	Índice de Gestión Municipal.....	249
5.6.2	Coordinación Municipal .....	255
5.7	Procesos y Servicios Municipales.....	260
5.7.1	Trámites Municipales .....	263
5.7.2	Servicios Municipales.....	266
5.7.3	Procesos y Procedimientos .....	273
5.8	Infraestructura Municipal.....	275
5.8.1	Infraestructura Deportiva.....	276
5.8.2	Infraestructura Cultural.....	277
5.8.3	Infraestructura Administrativa.....	277

5.9	Política Socioeconómica Municipal.....	279
5.9.1	Pobreza.....	279
5.9.2	Salud .....	280
5.9.3	Educación.....	280
5.9.4	Vivienda e Infraestructura Urbana.....	281
5.9.5	Empleo.....	281
5.9.6	Cultura .....	282
5.10	Rendición de Cuentas y Transparencia .....	283
5.10.1	Índice de Transparencia del Sector Público.....	284
5.10.2	Rendición de cuentas .....	289
5.10.3	Participación ciudadana .....	297
6	Capítulo Seis: Determinar los ejes de desarrollo socioeconómico y la competitividad del cantón de Turrialba .....	309
6.1.	Árbol de Soluciones .....	312
6.2	Ejes de Desarrollo .....	314
6.2.1	Eje 1: Desarrollo de Infraestructura Cantonal .....	315
6.2.2	Eje 2: Fortalecimiento del Clima Empresarial.....	320
6.2.3	Eje 3: Mejoras en la Accesibilidad en los servicios públicos .....	326
6.2.4	Eje 4: Fortalecimiento de espacios de coordinación cantonal .....	329
6.2.5	Eje 5: Mejora en la Seguridad Ciudadana .....	333
6.3	Método de Ruta Crítica .....	337
7	Capítulo Siete: Conclusiones Generales y Recomendaciones .....	339
7.1	Conclusiones .....	339
7.2	Recomendaciones.....	355
	Bibliografía .....	369
	Anexos .....	378

## Índice de Cuadros

Cuadro 1: Lista de Personas Entrevistadas .....	36
Cuadro 2 División Geográfica, Densidad de Población y Número de Habitantes del Cantón de Turrialba.....	41
Cuadro 3 Resumen de historia de ocupación del Territorio de Turrialba.....	44
Cuadro 4 Resumen de Indicadores Demográficos del cantón de Turrialba, Comparativo 2000-2011 .....	45
Cuadro 5 Población Indígena en el Cantón de Turrialba, según Censo 2011 .....	47
Cuadro 6 Población del cantón de Turrialba según autoidentificación étnico-racial Censo 2011 .....	47
Cuadro 7 Pendientes en el terreno, cantón de Turrialba Pendientes.....	49
Cuadro 8 Tipo de Vegetación, Cantón de Turrialba.....	52
Cuadro 9 Temperaturas Registradas en Turrialba, año 2012.....	55
Cuadro 10 Información de cuencas hidrográficas ubicadas en Turrialba.....	56
Cuadro 11 Barrios y Poblados del cantón de Turrialba.....	59
Cuadro 12 Alcalde y Vicealcaldes de la Municipalidad de Turrialba .....	63
Cuadro 13 Distribución del Concejo Municipal de Turrialba según partido y puesto del período 2016-2020.....	64
Cuadro 14 Distribución de Alcaldes y Alcaldesa de Turrialba por periodo y Partido, de 1998 al 2020.....	66
Cuadro 15 Distribución de los Síndicos (as) electas del Cantón de Turrialba en el 2016 según nombre por puesto, partido y distrito. ....	67
Cuadro 16 Instituciones Públicas con presencia en Turrialba .....	70
Cuadro 17 Distribución de las Instituciones Públicas en el cantón de Turrialba por sector al que pertenecen .....	72
Cuadro 18 Servicios Públicos Presentes en Turrialba según la forma en la que se prestan .	74
Cuadro 19 Asociaciones de Desarrollo Integral y Asociaciones de Desarrollo Específico del cantón de Turrialba .....	77
Cuadro 20 Tipo de conexión de los servicios sanitarios en las viviendas del Cantón de Turrialba, según el Censo de Población y Vivienda 2011 .....	82
Cuadro 21 Tipo de separación de residuos sólidos en el Cantón de Turrialba por hogar según Censo 2011 .....	83
Cuadro 22 Posición en el Índice de Desarrollo Social según distrito de Turrialba en el 2013 .....	89
Cuadro 23 Índice de Desarrollo Humano Cantonal del Cantón de Turrialba.....	91
Cuadro 24 Distribución de los Hogares por Nivel de Pobreza Multidimensional, por Región .....	93
Cuadro 25 Incidencia de la pobreza por ingreso según región socioeconómica .....	94
Cuadro 26 Hogares del cantón de Turrialba según el Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas, Censo 2011 .....	95
Cuadro 27: Costa Rica: Indicadores de condiciones de vida cantón de Turrialba según el Censo 2011 .....	96



Cuadro 28: Resumen de indicadores educativos del cantón de Turrialba .....	97
Cuadro 29 Cantidad de estudiantes por ciclo educativo del año 2001 al año 2018 en el cantón de Turrialba .....	99
Cuadro 30 : Total de Centros de Enseñanza por Nivel Educativo del Cantón de Turrialba para el periodo entre el año 2011 y 2017.....	100
Cuadro 31 Número de instituciones y servicios educativos en educación regular por: nivel educativo según dependencia 2017.....	100
Cuadro 32 Tasa de Repitencia por nivel educativo del cantón de Turrialba para los años entre 2011 y 2016 .....	101
Cuadro 33 Tasa de Cobertura de Enseñanza del Idioma Inglés de los Cantones de Turrialba y Cartago, de los años 2011 al 2017 para I y II Ciclo.....	102
Cuadro 34 Resumen de Promoción de los Estudiantes de Secundaria en las Pruebas de Bachillerato en el cantón de Turrialba, entre el año 2011 y el 2017 .....	103
Cuadro 35 Resumen de Delitos denunciados ante el OIJ entre el año 2016 y el 2018, en el cantón de Turrialba .....	104
Cuadro 36: Reloj Criminal del cantón de Turrialba de la Semana 01/01/2018 al 31/12/2018 .....	107
Cuadro 37 Rutas y Tarifas de Autobús Hacia las Rutas Primordiales del cantón de Turrialba a enero 2019.....	109
Cuadro 38 Infraestructura Vial del Cantón de Turrialba .....	117
Cuadro 39 Monto destinado a cada Distrito por la UTGVM período 2016-2017 .....	122
Cuadro 40 Monto destinado a cada Distrito por la UTGVM período 2014-2017 .....	126
Cuadro 41 Valoración de Estado Físico e Inversión de Infraestructura para el año 2016.127	
Cuadro 42 Comparación del Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en número absolutos de Costa Rica, Cartago y Turrialba .....	129
Cuadro 43 Situación del Empleo en el Territorio .....	132
Cuadro 44 Cuadro Trabajadores según Sector Productivo en Turrialba .....	135
Cuadro 45 Patronos según Sector Productivo en Turrialba.....	136
Cuadro 46 Población en Fuerza de Trabajo en Números Absolutos del cantón de Turrialba por Provincia, Cantón y Distrito .....	137
Cuadro 47 : Cantidad de Patentes por Distrito .....	140
Cuadro 48 Potencialidades del Cantón de Turrialba, Mapa de la Riqueza.....	146
Cuadro 49 Matriz de evaluación para jerarquizar las potencialidades del cantón de Turrialba .....	151
Cuadro 50 Distribución de fincas agropecuarias del cantón de Turrialba en hectáreas el 2014 según agrupación de la actividad principal.....	153
Cuadro 51: Cobertura del Suelo en Turrialba.....	154
Cuadro 52 Actividades Productivas Agropecuarias por Distrito.....	155
Cuadro 53 Fincas Agropecuarias en Turrialba .....	156
Cuadro 54 Trabajadores reportados a la CCSS en Agroindustria y Turismo para el año 2014 .....	158
Cuadro 55 Cantidad de visitantes a los atractivos turísticos del cantón de Turrialba en el año 2018.....	159

Cuadro 56 Principales atractivos turísticos del territorio de Turrialba .....	161
Cuadro 57 Capacidad de Generación de Energía Hidroeléctrica .....	165
Cuadro 58 : Pilar Económico Turrialba 2016.....	171
Cuadro 59 Pilar Gobierno Turrialba 2016 .....	172
Cuadro 60 Pilar Infraestructura Turrialba 2016.....	173
Cuadro 61 Pilar Clima Empresarial Turrialba 2016 .....	174
Cuadro 62 Clima Laboral Turrialba 2016.....	178
Cuadro 63 Pilar Capacidad de Innovación .....	180
Cuadro 64: Calidad de Vida Turrialba 2016.....	181
Cuadro 65 Análisis FOAR para el cantón de Turrialba.....	187
Cuadro 66 Normativa aplicable a la gestión municipal y local .....	195
Cuadro 67: Distribución departamental de empleados administrativos Municipalidad de Turrialba.....	205
Cuadro 68 : Síntesis de Planes Municipales Existentes.....	210
Cuadro 69 Áreas Estratégicas Municipales 2019 .....	216
Cuadro 70 : Retos de Gestión de la Institucionalidad Pública Costarricense .....	217
Cuadro 71 Guía de Áreas Estratégicas y Temas Relacionados para Turrialba 2016-2026 .....	225
Cuadro 72 Guía de Temas, Áreas Estratégicas de Desarrollo y Objetivos por Sector en Turrialba 2016-2026 .....	226
Cuadro 73 Áreas Estratégicas .....	229
Cuadro 74 Diagrama de Flujo del Proceso de Compras de la Municipalidad de Turrialba.....	236
Cuadro 75 Ingresos Municipales en colones presupuestados para el periodo 2019, Turrialba .....	237
Cuadro 76 Ingresos Municipales en colones presupuestados para el periodo 2018-2019, Turrialba.....	240
Cuadro 77 Egresos Municipales en colones presupuestados para el periodo 2019, Turrialba .....	246
Cuadro 78 Egresos Municipales en colones presupuestados para el periodo 2018-2019, Turrialba.....	247
Cuadro 79 Municipalidades con Mayor Avance o Retroceso .....	250
Cuadro 80: Ingresos Municipales según Servicios Municipales .....	264
Cuadro 81 Rutas de Recolección de Residuos Valorizables, Municipalidad de Turrialba 2019 .....	269
Cuadro 82 Índice de Transparencia y Rendición de Cuentas de la Municipalidad de Turrialba.....	286
Cuadro 83 Trámites llevados a cabo durante el año 2017 en la Municipalidad de Turrialba .....	291
Cuadro 84 Logros de la Municipalidad de Turrialba Período 2016-2017 .....	292
Cuadro 85 Participación Ciudadana en las Elecciones 2016-2020 del cantón de Turrialba .....	298
Cuadro 86 Participación Ciudadana en las Elecciones 2016-2020 por distritos del cantón de Turrialba.....	300

Cuadro 87 Eje de Desarrollo de Infraestructura Cantonal .....	317
Cuadro 88 Eje del Fortalecimiento de Clima Empresarial .....	322
Cuadro 89 Eje de Mejoras en la Accesibilidad en los servicios públicos.....	327
Cuadro 90 Eje de Fortalecimiento de espacios de Coordinación Cantonal .....	331
Cuadro 91 Mejora en la Seguridad Ciudadana .....	335
Cuadro 92 Área de Desarrollo Económico Sostenible, Plan Cantonal de Desarrollo MIDEPLAN.....	415
Cuadro 93 Área Desarrollo Sociocultural, Plan Cantonal de Desarrollo MIDEPLAN.....	418
Cuadro 94 Área Seguridad Humana, Plan Cantonal de Desarrollo MIDEPLAN .....	420
Cuadro 95 Área Educación, Plan Cantonal de Desarrollo MIDEPLAN .....	421
Cuadro 96 Área Servicios Públicos, Plan Cantonal de Desarrollo MIDEPLAN .....	423
Cuadro 97 Área Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial, Plan Cantonal de Desarrollo MIDEPLAN.....	425
Cuadro 98 Área infraestructura, Plan Cantonal de Desarrollo MIDEPLAN.....	426
Cuadro 99 Área Gestión del Riesgo, Plan Cantonal de Desarrollo MIDEPLAN.....	427
Cuadro 100 Distribución de tareas dentro del Trabajo Final de Graduación .....	428

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Índice de Desarrollo Social.....	88
Ilustración 2 Elementos diferenciadores en las potencialidades de un territorio.....	145
Ilustración 3 Ejes de desarrollo provenientes del Mapa de la Riqueza .....	152
Ilustración 4 Árbol de Problemas .....	184
Ilustración 5 Condiciones para el Bienestar .....	193
Ilustración 6 Organigrama de la Municipalidad de Turrialba.....	201
Ilustración 7 Ejes del Plan de Desarrollo Rural Territorial .....	219
Ilustración 8 Posición de Turrialba por grupo, Índice de Desarrollo Humano Cantonal ...	250
Ilustración 9 Resultados del Índice de Gestión Municipal por área y su evolución.....	252
Ilustración 10 Evaluación Áreas Gestión Municipal .....	253
Ilustración 11 Mapa de Procesos y Subprocesos Municipales .....	261
Ilustración 12Árbol de soluciones .....	313
Ilustración 13 Método de Ruta Crítica del Plan de Desarrollo Socioeconómico y Competitivo del Cantón de Turrialba a 2019-2022 .....	338

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 Población del Turrialba por Sexo y Edad, Según Censo Nacional 2011 .....	46
Gráfico 2 Organizaciones Civiles del Cantón de Turrialba y Jiménez.....	76
Gráfico 3 Nivel Educativo de los habitantes del cantón de Turrialba, según Censo Nacional del año 2011 .....	98
Gráfico 4 Comparación de población con secundaria completa o más del cantón de Turrialba, sus vecinos y la media aritmética nacional. Según el Censo Nacional del año 2011 .....	99
Gráfico 5 Porcentaje de prevalencia Criminal según Categorías Delictivas Denunciadas por Víctimas 01/01/2018 al 31/12/2018, en el cantón de Turrialba.....	105
Gráfico 6 Prevalencia Criminal según Categorías Delictivas Denunciadas por Día de la Semana 01/01/2018 al 31/12/2018, en el cantón de Turrialba .....	106
Gráfico 7 Estado de Infraestructura Vial por Kilómetros en el Territorio de Turrialba ....	116
Gráfico 8 Acceso a las Tecnologías de la Información en el Cantón de Turrialba en términos porcentuales .....	130
Gráfico 9: Porcentaje de Viviendas con Acceso al Internet en el cantón de Turrialba al 2011 .....	130
Gráfico 10 Población Económica Ocupada por Sectores del cantón de Turrialba .....	134
Gráfico 11 Población Fuera de la Fuerza de Trabajo con 12 años o más del cantón de Turrialba.....	139
Gráfico 12 Distribución de fincas agropecuarias del cantón de Turrialba en el 2014 según fuente de agua que utilizan. ....	156
Gráfico 13 Composición del Índice de Competitividad Cantonal 2016 .....	168
Gráfico 14 Porcentaje de Contribución de cada pilar en Turrialba 2006-2016 .....	170
Gráfico 15 Comparación de Pilares Cantón de Turrialba 2016.....	182
Gráfico 16 Posicionamiento de Atención en Desarrollo Rural Territorial .....	221
Gráfico 17 Niveles de Morosidad de la Municipalidad de Turrialba, 2009-2016 .....	245
Gráfico 18 Comportamiento del ITSP del 2017 al 2018 .....	288

## **Resumen**

En el presente Seminario de Graduación se analizan las alternativas que potencian el desarrollo socioeconómico y la competitividad del cantón de Turrialba, mediante una articulación de la Municipalidad.

El cantón de Turrialba presenta resultados, de carácter social y económico, no precisamente alentadores. Por ejemplo, en el índice de Desarrollo Humano Cantonal, ocupa la posición 58 de 81; Índice de Desarrollo Social posición 66 de 81; Índice de Desarrollo Social Distrital, se posee la peor calificación del índice en el distrito de Chirripó (477); Índice de Progreso Social posición 39 de 81; entre otros índices donde el cantón de Turrialba no se encuentra entre los mejores posicionados.

Por lo tanto, es necesario que el desarrollo socioeconómico incorpore en el diseño de sus planes al conjunto de dimensiones presentes en el territorio: social, política, económico, ambiental, etc. Por ello, iniciar un proceso de desarrollo socioeconómico local debe permitir favorecer el crecimiento económico, la democracia política y el progreso social, de modo que se vaya alcanzando el desarrollo humano sostenible. (Guía de Herramientas Municipales para la Promoción del Desarrollo Local, 2004, pág.3)

De la misma manera en que “la competitividad no es concebida un ‘estadio’ a alcanzar, sino un proceso continuo (...)” (Horta y Jung, 2002, pág.6)

Por consiguiente, en el estudio se busca diagnosticar la situación del desarrollo socioeconómico y la competitividad del cantón de Turrialba considerando su contexto.

Seguidamente, analizar las capacidades actuales de la Municipalidad de Turrialba para responder a las demandas del desarrollo socioeconómico del cantón. Después, organizar espacios de encuentro entre actores del cantón y la municipalidad para el establecimiento de alternativas de desarrollo socioeconómico de Turrialba. Para finalmente, definir una ruta crítica con las alternativas adecuadas para el desarrollo socioeconómico del cantón y el fortalecimiento de la Municipalidad como ente de desarrollo.

El cumplimiento de estos objetivos es abordado desde un enfoque metodológico cualitativo. Pues, este enfoque permitirá una mayor apertura, flexibilidad y profundización del proceso de investigación.

Parte del diagnóstico cantonal muestra que la pobreza según la última medición del Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas, del Censo Nacional del año 2011, existe un 28,5% de los hogares turrialbeños que poseen al menos una necesidad básica insatisfecha. En temas educativos, los habitantes del cantón de Turrialba cuentan con 8.4 años de educación en promedio, muy por debajo de la media aritmética nacional de 9 años. Solamente el 13% de red vial cantonal se encuentra pavimentada.

En cuanto a la competitividad el cantón de Turrialba presenta importantes deficiencias que lo ubican en el puesto 55 de 81 cantones.

Por lo tanto, se proponen una serie de líneas estratégicas articuladas desde la municipalidad para propiciar el desarrollo socioeconómico y competitivo local. Estas líneas se recomiendan abordar en el siguiente orden: Desarrollo de Infraestructura Cantonal; Fortalecimiento del



Clima Empresarial; Asegurar el acceso a servicios públicos de calidad; Mejoras en la accesibilidad en los servicios públicos; Fortalecimiento de espacios de coordinación cantonal; Mejoras en la Seguridad Ciudadana.

**Palabras Clave:** Desarrollo socioeconómico, competitividad, desarrollo local, municipalidad, gobierno local, Turrialba.

## **1. Capítulo Uno. Planteamiento de la Investigación**

### **1.1. Antecedentes**

En las últimas dos décadas en Costa Rica se ha intentado fortalecer la descentralización a través de la aprobación de distintas normativas, según la matriz contextual de posibles tendencias del proceso de descentralización en Costa Rica del libro “Ideario de la descentralización en Costa Rica” desde el año 1995 con la promulgación de Ley No. 7509 de Traslado de Administración del Impuestos de Bienes y Muebles a las municipalidades se ha intentado fortalecer esta área del desarrollo nacional.

Sin embargo para algunos autores:

“Para consolidar la descentralización se requiere una reforma territorial y fortalecimiento de las de las instancias mancomunadas y regionales. Hay municipios que no son operativa ni administrativamente viables, por ello conviene ordenar el actual ordenamiento territorial” (Cubillo, pág. 182, 2011).

No obstante, es indiscutible que se ha experimentado un fortalecimiento de las competencias legales de las municipalidades. Lo que conlleva a que “la necesidad de generar más recursos locales obliga a los gobiernos locales a mostrar más interés en el desarrollo económico de su jurisdicción” (Helmsing, 2002). Estas razones han llevado a que las Administraciones Públicas hagan un intento cada vez mayor por generar métricas regionales o cantonales.

El Índice de Desarrollo Humano Cantonal es una de las métricas que se utilizan para poner en perspectiva el avance de los cantones. Este “es un indicador sintético de los logros medios obtenidos en las dimensiones fundamentales del desarrollo humano, a saber, tener una vida larga y saludable, adquirir conocimientos y disfrutar de un nivel de vida digno” (PNUD, s.f.). En el caso de Turrialba para el 2014 fue de 0.761, se colocó en el lugar número 44 de 81 cantones, siendo el uno la mejor calificación y 81 la peor. La posición del 2014 es la mejor de los últimos 5 años. El peor puesto lo obtuvo en el 2013, ostentando el 51.

Al ver representado el cantón de Turrialba en estas cifras, es donde se observa la relevancia de trabajar en la dimensión del desarrollo socioeconómico. Más aún que de manera local existen pocos estudios que aborden la temática de una forma integral. Ahora bien, si se separa a nivel solamente económico existen múltiples fuentes que han tratado esta problemática. Para ampliar la base de estudios socioeconómicos, se analizan los diferentes documentos existentes.

Asimismo, este seminario se circunscribe a la primera línea de investigación de la Escuela de Administración Pública. Esta es la Gestión de lo Público, buen gobierno y calidad de democracia. Más específicamente, en el objeto de gestión local.

En 1995 se declara una zona exclusiva industrial en Turrialba y para Hughell (1996), en “A profile of the social impact of tourism development in Turrialba Costa Rica”, la creación de esta zona podría mantener la demanda de empleo del cantón. El empleo en el cantón más

adelante en el plan capitular se desarrollará puesto que es una de las variables del desarrollo socioeconómico.

Posteriormente, con la publicación del libro Desarrollo Económico Local: Aspectos Básicos, escrita por CECADE (2000) se proporciona un marco de referencia a nivel conceptual de esta disciplina. Recoge diferentes perspectivas de autores de países diferentes, lo que da una definición multidimensional.

En el caso de Luis Rojas (2006) en el Manual para la gestión Municipal del Desarrollo Económico Local, proporciona no solo definiciones básicas alrededor de la temática sino posibles políticas e instrumentos para su potenciación, gestión y divulgación. Asimismo, se incluyen metodologías para el fomento de capacidades técnicas dentro de los espacios Municipales a nivel de Desarrollo Económico Local (DEL).

Arias y Villalta (2009) realizaron una investigación, acerca de las características de la economía local turrialbeña. A partir de esta generaron un plan de acción para el desarrollo endógeno de Turrialba que proporciona líneas generales para el desarrollo del cantón.

Los autores señalan que “la economía del cantón enfrenta un problema de bajo dinamismo económico que se expresa en el deterioro de los principales indicadores socioeconómicos” (Arias & Villalta, 2009 pág.33).

Por otro lado, también abordan la crisis socioeconómica en la que encuentra el cantón desde una propuesta de transformación productiva. Además, plantean diferentes escenarios y sus

posibles efectos. Lo que puede dar paso a una discusión alrededor de lo socioeconómico en el cantón.

Para el centenario del cantón, Boza, J; Carranza, C; León, C; Mora, I & Salazar, S, publican un escrito corto con algunas líneas de desarrollo las cuales a su criterio se deben seguir para asegurar el repunte en las estadísticas del cantón. La Declaración de Turrialba 1903-2003: un centenario para reflexionar, dialogar y proyectar al cantón de Turrialba proporciona una lista desde qué punto de vista se puede iniciar la discusión del desarrollo tanto económico como social.

Elizabeth Castillo es quien realiza el estudio más integral de Turrialba desde su fundación como cantón. Está, en el 2003, en su libro Turrialba 100 años de Desarrollo hace un punteo de diferentes retos de inicios del Siglo XXI, la comercialización del café, la producción diferenciada del café, nueva producción cañera, la agroindustria del queso, turismo ecológico, producción industrial de huevos de gallina, siembras de café, plátano entre otras cosas. Presenta un panorama histórico del desarrollo del cantón.

Aguilar y Cedeño (2009), realizan un estudio acerca del Clima Empresarial en el Caso de Turrialba como cantón de bajo crecimiento. En la primera parte los autores abordan desde una perspectiva socioeconómica las características del cantón de Turrialba. En su segunda parte posee una perspectiva acerca de la gestión de negocios de las empresas que se encuentran en el cantón.

A partir de 1995 se inicia a recopilar información respecto a las Agencias de Desarrollo Local (ADEL). Estas se pueden definir como:

La implementación de esta propuesta requiere de la operación de instancias organizadas a nivel local donde los protagonistas locales en forma concertada y autónoma toman decisiones sobre propuestas e iniciativas de desarrollo económico autosostenido, asegurando al mismo tiempo las condiciones técnicas para visualizarlos y la movilización de los recursos requeridos con el objetivo de brindar oportunidades de acceso al circuito productivo al conjunto de la población y en particular a la más excluida (Comité de Seguimiento y Dinamización de la Red de las ADELs de Centroamérica, 1995 pág. 6).

La OECD en el 2012, rescata a través de Clark, G; Huxley, J & Mountford, D, las ADELs y las vincula en un estudio, llamado La economía local en función de las agencias de desarrollo, de cómo estas agencias se pueden vincular con el desarrollo social. No solo rescata el término sino tan bien da pautas de cómo ponerlas a funcionar en pro de los territorios.

Si bien estas iniciativas ya llevan más de un decenio en el ámbito Centroamericano es hasta el 2014 que en Turrialba se conforma una y de manera regional, en conjunto con el cantón de Jiménez. Que ha venido trabajando incipientemente. Actualmente se está realizando un diagnóstico del nivel de inglés en la población adulta joven turrialbeña.

De manera más reciente, para el 2015, la Universidad de Costa Rica, realiza una recopilación de los datos más relevantes y el estado de situación de Turrialba en el 2012. Este texto, si

bien no plantea metodologías ni propuestas si brinda un panorama estadístico del Cantón. Contiene estadísticas que son base para el análisis del desarrollo socioeconómico.

Uno de los insumos importantes es la Propuesta metodológica para la elaboración de planes cantonales de desarrollo económico local en Costa Rica (Moya y Cordero, 2013). Ya que es una herramienta para que las municipalidades tengan un marco sobre el cual empezar a pensar su desarrollo económico local.

Existe documentación, como Desarrollo Económico Local y Competitividad Territorial en la cual se refuerza la importancia de la institucionalidad y las empresas dentro de una lógica de Desarrollo Económico y de Competitividad. Silva menciona que “hay pruebas convincentes de que, mediante la acción colectiva organizada, en general, y la gubernamental, en particular, se podrían encontrar importantes fuentes de competitividad” (2002, pág. 86).

Existen diferentes estadísticas que se han realizado a nivel cantonal, que no solo permiten observar el panorama de Turrialba. Sino, que también permiten poner en comparación algunos aspectos inter-cantonales. Estas son el Índice de Desarrollo Social, Índice de Progreso Social, Índice de Desarrollo Humano, el Índice de Competitividad entre otros.

Después de una revisión de las investigaciones que se han realizado alrededor del Cantón de Turrialba se encuentran dos diferentes niveles. El primero desde una perspectiva histórica, rescatando aspectos socioeconómicos y culturales. Así como un segundo nivel el cual se ha encargado de revisar aspectos estrictamente económicos y productivos del cantón. Han



existido planes e investigaciones sin embargo ninguna propuesta integradora con las ambas perspectivas socioeconómicas.

### **1.1. Tema de Estudio**

Desarrollo socioeconómico y competitividad en el cantón de Turrialba: el rol articulador de la Municipalidad.

### **1.2. Justificación**

En el presente Seminario de Graduación se estudian alternativas para resolver una problemática cantonal con respecto al desarrollo socioeconómico y la competitividad. Lo anterior, a partir de una aproximación con las teorías relacionadas a esta problemática. Con el fin de entender y propiciar una agenda de la Municipalidad de Turrialba como gestora del desarrollo socioeconómico y la competitividad.

La propuesta de este Seminario nace a partir de la observación de las necesidades de la población turrialbeña. Pues, en la medida que no existe un nivel positivo en muchos de los indicadores cantonales, la población de Turrialba tiene menores oportunidades y menor calidad de vida. Algunos de los indicadores en los cuales no se tiene una calificación adecuada son: Índice de Desarrollo Humano Cantonal, posición 58 de 81; Índice de Progreso Social elaborado por el INCAE Business School Turrialba ocupa el lugar 39 con 75,61 puntos de 100 posibles. Este índice considera las siguientes dimensiones para su elaboración: necesidades humanas básicas, fundamentos de bienestar y oportunidades; Dicho índice “sólo

considera indicadores sociales y ambientales; indicadores de resultados y no de esfuerzos; indicadores relevantes para el contexto; e indicadores que puedan ser objetivo de políticas públicas o intervenciones sociales” (INCAE, 2016).

Ahora bien, es importante entender que el desarrollo humano comprende un proceso de expansión de libertades efectivamente disfrutadas por los individuos, donde más específicamente engloba las posibilidades que tiene cada persona de concretar acciones y proyectos de vida que se consideren importantes y de crecimiento.

Resulta de vital importancia para el potenciamiento del desarrollo humano y la competitividad como cantón, promover el aprovechamiento de las capacidades de cada individuo que forma parte de la localidad y su incorporación en la economía local; así mismo, brindar apoyo y generar condiciones aptas para el desarrollo de las habilidades de cada persona.

Índice de Desarrollo Social elaborado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica el cantón en estudio se ubica en la posición 66 de 81; Dicho índice toma en cuenta cuatro dimensiones: económica, educación, salud y participación ciudadana. La primera dimensión se centra en el acceso internet de los hogares y el consumo residencial de electricidad. La dimensión educativa está integrada por: la infraestructura educativa, los programas educativos especiales, cantidad de escuelas unidocentes y la reprobación escolar. La dimensión de salud: nacimientos en madres adolescentes solteras, calidad de agua potable,

mortalidad infantil y el bajo peso de los niños. Por último, ponderando la participación ciudadana a través de la participación electoral.

Es importante mencionar que el desarrollo socioeconómico debe comprenderse como un concepto de tipo integral, de manera que incorpora una serie de condiciones y conceptos presentes en el territorio, los cuales posibilitaron la realización y supervivencia del individuo. Por ello, el inicio de un proceso de desarrollo socioeconómico a nivel local debe permitir favorecer el crecimiento económico, la democracia política y el progreso social, de modo que se vaya alcanzando el desarrollo humano sostenible en todos los ámbitos.

Por otra parte, uno de los componentes a destacar para el desarrollo socioeconómico es la competitividad, la cual se pretende medir en Costa Rica a partir del Índice de Competitividad Cantonal desarrollado por el Observatorio del Desarrollo de la Universidad de Costa Rica. En dicha métrica Turrialba ocupa el lugar 45. Este índice “evalúa la capacidad productiva de cada cantón, así como los factores que promueven o detienen su desarrollo de acuerdo con 37 variables divididas en 7 pilares: situación de la infraestructura, características del gobierno local, condiciones de la actividad económica, clima laboral, clima empresarial, capacidad de innovación y calidad de vida” (Tribunal Supremo de Elecciones, 2016, pág. 16).

En este punto debe incorporarse el desarrollo socioeconómico local como proceso capaz de reactivar la economía y dinamizar la sociedad local, mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos existentes en una determinada zona. Así mismo es capaz de estimular su crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad.

Otros de los índices de carácter social que generan alarmas para el Cantón de Turrialba se encuentra el Índice de Desarrollo Social Distrital, se posee la peor calificación del índice en el distrito de Chirripó (477); También, el Índice de Desarrollo Relativo al Género es preocupante donde Turrialba se coloca en el puesto 51, dicho índice “refleja las desigualdades entre hombres y mujeres en tres dimensiones específicas: 1. La educación a través de la alfabetización y la matrícula en centros educativos. 2. La salud a través de la esperanza de vida al nacer. 3. El nivel de vida o bienestar material” (Tribunal Supremo de Elecciones, 2016, pág. 14)

El cantón de Turrialba posee un amplio territorio el cual forma parte del 52% de la provincia de Cartago. Un territorio tan amplio incluye diferentes aspectos tanto geográficos como culturales. Un aspecto cultural es como lo señala el INDER como fortaleza, en su Plan de Desarrollo Rural es la “alta riqueza multicultural y multiétnica de la población” (INDER, 2015, pág. 63) Estos elementos representan una posibilidad de poseer altas posiciones en los índices de desarrollo. Sin embargo, en la actualidad en su mayoría, se encuentran en los últimos peldaños.

Para el 2011, solo el 43% de la población de Turrialba se encontraba económicamente activa. Sin embargo, es importante mencionar que de la población no activa, el 25% se encuentra jubilada y solamente estudiando, lo anterior según datos del Censo de Población y Vivienda del 2011. En el mismo Censo se señala que el 58,1% de la población posee 6 años de escolaridad o menos y solo el 22,6% posee 11 años de escolaridad, lo que equivaldría al bachiller de educación media, o más.

El que estos dos indicadores tengan números que no son positivos reduce las posibilidades de progreso y movilidad social de las personas turrialbeñas. Bien conocido es que la educación aumenta la riqueza material de los países al mismo tiempo que incrementa su riqueza cultural. Por lo tanto, en este caso un cantón no puede desarrollarse ni cumplir sus objetivos, si su población no posee suficiente educación para obtener empleo y al no tener empleo no tiene medios para suplir sus necesidades básicas.

Esta situación representa un problema de tipo profesional, sobre el cual no se ha indagado lo suficiente. Lo que muestra una oportunidad de estudio y de proposición, para que desde una propuesta con sustento teórico se puedan realizar recomendaciones que potencien el desarrollo del cantón.

En la línea de impulsar la competitividad y el desarrollo socioeconómico del cantón es que se piensa en la Municipalidad como articuladora del proceso. Sin embargo, la misma no se encuentra en una posición ventajosa con respecto algunas mediciones de carácter nacional. Por ejemplo, según Índice de Gestión Municipal elaborado por la Contraloría General de la República la Municipalidad de Turrialba obtuvo para el año 2015 59,44 puntos de 100 posibles, colocando a la Municipalidad por debajo del promedio nacional. Dicho índice toma en cuenta 61 indicadores organizados en cinco grandes áreas, a saber: desarrollo y gestión municipal; Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas; Gestión del desarrollo ambiental; Gestión de servicios económicos; Gestión de Servicios Sociales. Llama poderosamente la atención la disparidad en los puntajes obtenidos por la Municipalidad de Turrialba entre ejes, donde destacan el desarrollo y gestión municipal con un puntaje 79.22

de 100 posibles como el eje mejor calificado, al nivel de las municipalidades mejor calificadas del país, y la gestión de servicios sociales con 36,25 de 100 puntos posibles, como el peor calificado.

### **1.3. Problema**

En varios índices de carácter social y económico los resultados del cantón de Turrialba no son muy alentadores y gran cantidad de casos se encuentran por debajo del promedio nacional. Por ejemplo, en el índice de Desarrollo Humano Cantonal, posición 44 de 81; Índice de Desarrollo Social posición 66 de 81; Índice de Desarrollo Social Distrital, se posee la peor calificación del índice en el distrito de Chirripó (477); Índice de Progreso Social posición 39 de 81; entre otros índices donde el cantón de Turrialba no se encuentra entre los mejores posicionados.

Es posible que estas métricas de los índices se estén traduciendo en malas condiciones de vida para las y los turrialbeños. Por consiguiente, el siguiente estudio se abocará a diagnosticar: ¿Cuál es la situación del desarrollo socioeconómico y la competitividad en el cantón de Turrialba?

Asimismo, para se plantea determinar cuáles son las posibilidades que posee los actores sociales locales de impulsar el desarrollo socioeconómico y la competitividad. Por lo tanto, se pretende dar respuesta a: ¿Qué capacidades posee la Municipalidad de Turrialba para responder a las demandas del desarrollo socioeconómico del Cantón? En la misma línea se pretende verificar si ¿Existen espacios organizados de actores locales para impulsar el

desarrollo socioeconómico? Con el fin de conocer su incidencia en la definición de la agenda de desarrollo socioeconómico local, así como su impacto en las condiciones de vida de la población.

Por otra parte, se desea conocer las posibilidades de generar espacios de articulación local entre los distintos actores para definición de rutas compartidas sobre el impulso del desarrollo socioeconómico local. Por ello, se dará respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Se pueden organizar espacios de encuentro para el establecimiento de alternativas de desarrollo Socioeconómico que incluya los actores relevantes del cantón y la Municipalidad? A partir de esta interrogante se pretende verificar si ¿Es posible realizar una ruta crítica de alternativas para el desarrollo socioeconómico para el cantón de Turrialba?

Basado en lo anterior es que se pretende abordar el problema central de esta investigación, el cual se define como el bajo nivel de competitividad y de desarrollo socioeconómico presentado por el cantón de Turrialba en la actualidad. Consecuentemente, el abordaje de la problemática se hará considerando el entorno del cantón con el fin de determinar posteriormente las capacidades municipales de ocupar un rol articulador dentro del impulso del desarrollo socioeconómico del Cantón. Con lo anterior se pretende convertir en una serie de alternativas de desarrollo socioeconómico local en pro de mejorar las condiciones de vida de la población turrialbeña.



## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Analizar las alternativas para una propuesta que potencie el desarrollo socioeconómico y la competitividad del cantón de Turrialba, mediante una articulación de la municipalidad.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación del desarrollo socioeconómico y la competitividad del cantón de Turrialba considerando su contexto.
2. Analizar las capacidades actuales de la Municipalidad de Turrialba para responder a las demandas del desarrollo socioeconómico del cantón.
3. Organizar espacios de encuentro entre actores del cantón y la municipalidad para el establecimiento de alternativas de desarrollo socioeconómico de Turrialba.
4. Definir una ruta crítica con los ejes adecuados para el desarrollo socioeconómico del cantón y el fortalecimiento de la Municipalidad como ente de desarrollo.

## **2. Capítulo Dos: Marco Contextual y Teórico**

### **2.1 Marco Contextual**

El creciente interés por el desarrollo económico y social del ser humano, como parte de la sociedad ha estimulado el estudio y desarrollo de varias reflexiones en torno a la importancia de modelos alternativos, capaces de generar un estado de bienestar y realización de los individuos dentro de un espacio geográfico, de manera que este sea capaz de dar respuesta a las necesidades imperantes de la sociedad.

De acuerdo con lo afirmado por el Índice de Desarrollo Humano Cantonal realizado en el 2011:

El desarrollo humano puede entenderse como un proceso de expansión de libertades efectivamente disfrutadas por las personas. Más específicamente, este enfoque remite a las posibilidades que tienen las personas de ser o de hacer lo que necesitan para concretar las acciones o los proyectos de vida que consideran importantes. (Informe de Desarrollo Humano Cantonal, 2011, pág. 16).

Es por esta razón que para lograr el desarrollo humano y la competitividad dentro de cada cantón es de vital importancia promover la creación, y el aprovechamiento de las capacidades de cada uno de los individuos que la conforman; además del apoyo en el alcance de metas

propuestas, y generación de condiciones aptas para el desarrollo de las habilidades de cada persona.

Para Cebreros (1993), la competitividad es un proceso de creación de ventajas competitivas, donde es importante la capacidad de innovar para obtener saltos tecnológicos, al tener la capacidad de innovar en aspectos tecnológicos y además anticipar las necesidades de los consumidores; se obtiene la capacidad de organización, infraestructura y un marco jurídico. Por lo tanto, debe de integrar la tecnología, con los aspectos ecológicos, con la finalidad de equilibrar la rentabilidad económica con los objetivos de bienestar social; todo esto basado en el buen uso de los recursos naturales. (Ayala, La competitividad del sistema agroalimentario localizado productor de quesos tradicionales, 2010).

Desde esta perspectiva, el desarrollo y la competitividad de un país y más específicamente de un cantón no deben medirse o entenderse solamente por el ingreso nacional o el producto interno bruto, como tradicionalmente se ha venido haciendo, pues también deben tomarse en cuenta otros aspectos dentro de este extenso concepto. Aspectos como lo es la posibilidad de disfrutar de una vida larga, saludable y plena, que incluya la oportunidad de acceder a un sistema de educación de calidad, servicios de salud y transporte eficientes.

Respecto al desarrollo socioeconómico Rojas (2005), expone que este será de carácter integral; es decir, incorpora en el diseño de sus planes al conjunto de dimensiones presentes en el territorio: social, económico, ambiental, etc. Por ello, iniciar un proceso de desarrollo socioeconómico local debe permitir favorecer el crecimiento económico, la democracia

política y el progreso social, de modo que se vaya alcanzando el desarrollo humano sostenible. (Guía de Herramientas Municipales para la Promoción del Desarrollo Local, 2004, pág.3)

Según los estudios del Informe Nacional de Desarrollo Humano Cantonal realizado en el 2011, se explica cómo el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) a lo largo de varios años ha impulsado el desarrollo humano. El cual podemos entenderlo como el enfoque institucional para generar una condición de bienestar general en la población, de manera que los esfuerzos se orienten en ampliar su máximo potencial, a la mejora de las condiciones de vida de la ciudadanía, y con ello garantizar el desarrollo y potenciamiento de cada cantón.

El texto enfatiza que para generar este desarrollo económico y social es importante potenciar las capacidades del individuo como tal, donde se incrementarán las posibilidades de participación y realización dentro de la comunidad en la que se convive, esto a través de una:

“Educación de calidad y suficiente para desempeñarse socialmente y llevar a cabo una actividad productiva, o contar con alimentación y niveles de salud adecuados, que permitan evitar una muerte prematura y garantizar condiciones saludables de desarrollo hacia el futuro”. (Informe de Desarrollo Humano Cantonal, 2011, pág. 10).

Este tipo de enfoque además menciona la importancia de que tanto el Estado como la población serán responsables de la generación de desarrollo socioeconómico en la localidad,

de manera que serán partícipes del proceso de crecimiento y generación de condiciones aptas para la equidad en la convivencia y el desarrollo.

Según el Código Municipal, Ley No. 7794, en el Artículo 1 se define la Municipalidad como:” El conjunto de personas vecinas residentes en un mismo cantón, que promueven y administran sus propios intereses, por medio del gobierno municipal.” (Código Municipal, 2013, pág. 7).

En este caso el objeto de estudio se sitúa particularmente en el cantón de Turrialba, el cual como se ha expuesto anteriormente y sustentado por el Informe Nacional de Desarrollo Cantonal realizado en el 2016, presenta bajos índices de desarrollo socioeconómico y competitividad local a diferencia de otros cantones.

El Código Municipal en la Ley No. 7794, en el Artículo 3 establece que:

La jurisdicción territorial de la municipalidad es el cantón respectivo, cuya cabecera es la sede del gobierno municipal. El gobierno y la administración de los intereses y servicios cantonales estarán a cargo del gobierno municipal. La municipalidad podrá ejercer las competencias municipales e invertir fondos públicos con otras municipalidades e instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de fines locales, regionales o nacionales, o para la construcción de obras públicas de beneficio común, de conformidad con los convenios que al efecto suscriba. (Código Municipal, 2013, pág. 7).

El desarrollo humano está estrechamente ligado a las personas y a sus metas personales, para luego formar parte de un todo y concretar acciones que movilicen la economía de la localidad a la que pertenecen. Ahora bien, se recalca que para el funcionamiento de este enfoque se debe de tomar en cuenta la participación del Estado como actor importante en la generación de desarrollo socioeconómico y competitividad cantonal, pues será responsable de gestionar una administración eficiente de recursos, de manera que permita que la ciudadanía participe activamente y se concreten en resultados las acciones realizadas en busca del mejoramiento continuo.

Se debe definir entonces el término de Gestión Administrativa según Terry (2011), la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. (Gestión Administrativa, 2011).

En la actualidad se han venido evidenciando reestructuraciones y cambios en el ámbito socioeconómico costarricense, producto de los múltiples intentos por insertarse adecuadamente en la economía mundial y hacer uso de los recursos con los que cuenta Costa Rica para movilizar su economía.

En cuanto al caso específicamente del cantón de Turrialba resulta de vital importancia situarnos en el contexto y entender la problemática que vive la población de la localidad, ya que si bien en la teoría para que en un lugar se dé un desarrollo económico y humano positivo es importante contar con las condiciones básicas de vida antes descritas. Específicamente en el cantón turrialbeño no se manifiesta en la evaluación de la gestión del cantón una eficiente gestión administrativa, ya que índices de desarrollo socioeconómico cantonal arrojan cifras alarmantes en cuanto a la movilización socioeconómica, además de la carencia de iniciativas que generen o potencien las capacidades del cantón.

Tradicionalmente, las pequeñas localidades cumplen un rol en el que en primer término son concebidas como centros dedicados a funciones primarias; particularmente en el cantón de Turrialba la principal fuente laboral radica en el sector primario, precisamente donde los cultivos más importantes son el café la caña de azúcar.

Hoy en día la visión de desarrollo socioeconómico se centra en un punto más globalizado, donde se generen procesos económicos, tecnológicos, políticos y culturales que garanticen el bienestar general, además de una serie de transformaciones sociales, políticas y económicas de carácter global, es decir, que se logre identificar un proceso dinámico de desarrollo y constante evolución para el mejoramiento continuo.

Se define entonces el Desarrollo Económico Local como: un proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local, que mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos (internos) existentes en una determinada zona, es capaz de estimular

su crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad local”. No se sustentan en el desarrollo concentrador y jerarquizado, basado en la gran empresa industrial y la localización en grandes ciudades, sino que buscan un impulso de los recursos potenciales de carácter endógeno tratando de construir un “entorno” institucional, político y cultural de fomento de las actividades productivas y de generación de empleo en los diferentes ámbitos territoriales. (Guía de Herramientas Municipales para la Promoción del Desarrollo Local, 2004, pág.3).

De acuerdo con lo anterior, las redes institucionales emergen como un instrumento idóneo y de vital importancia para alcanzar dichos objetivos, pero nuevamente se plantea la necesidad de conocer mejor su funcionamiento y capacidades como cantón, para luego aplicar estrategias de desarrollo que favorezcan su crecimiento y consolidación de acuerdo con su contexto específico.

De acuerdo con el Programa para la Cohesión social en América Latina (2016) “la eficiente gobernanza democrática promueve, respalda y preserva la equidad, la participación, el pluralismo y el desarrollo” (EuroSocial, 2016).

De este modo, se destaca la importancia del desarrollo de la economía urbana y rural como conformación de una economía a nivel país sólida con la capacidad de responder a las necesidades de la población; y además dinamizar la economía, incentivar a la innovación de procesos, propiciar el cambio tecnológico, y generar capital capaz de ser invertido en el mejoramiento en la prestación de servicios.



Es importante mencionar que en las pequeñas ciudades la existencia de un tejido institucional inclusivo y consolidado será el factor clave para garantizar una adecuada competitividad de base territorial, en la que se suministren herramientas que doten a las empresas con las capacidades faltantes para ser competitivas en el mercado; esto potenciando procesos de aprendizaje y apoyo a los productores locales, de manera que se logre erradicar el desempleo como situación que genera una disminución en la rentabilidad en las actividades productivas, así como la carencia del dinamismo en los sectores de industria y servicios.

Ahora bien, la Administración Relacional según Gómez (2012) “es una perspectiva relacional precisa de procedimientos para incrementar la capacidad de los ciudadanos para poder desarrollar las habilidades políticas y los valores democráticos. La promoción de una sociedad civil democrática y el fortalecimiento de las organizaciones sociales, del sector público no-estatal, son irrenunciables para la aplicación de los principios de inclusión, empoderamiento y corresponsabilidad” (2012, pág. 153).

La presente investigación sugiere la necesidad de generar mecanismos de soporte a los empresarios y productores de la región, ventajas competitivas que aumenten la productividad de la localidad y estrategias de dinamización de la economía en el cantón de Turrialba, como región portadora de recursos y capacidades específicas a nivel regional y nacional.

En síntesis, la región de Turrialba ha entrado en una situación de recesión económica, la cual está asociada principalmente a la baja rentabilidad de sus actividades productivas principales, sin dejar de lado el impacto que ejercen factores externos, como el deterioro en los precios

relativos internacionales. Los efectos de esta situación de crisis se han visto reflejados en un deterioro significativo en el mercado laboral turrialbeño, y de la condición socioeconómica de la población, lo cual produce un desplazamiento y relocalización de recursos humanos y productivos a otras regiones del país en busca de mejores condiciones de vida.

Dentro de este contexto la municipalidad de Turrialba, así como otras instituciones tanto del sector público como privado, enfrentan el desafío de diseñar e implementar un plan de acción capaz de generar y potenciar el desarrollo local en Turrialba. Además, se requiere de una visión estratégica que involucre la participación de los distintos actores del territorio, en función no solo del diagnóstico de la situación actual, sino también de aportar soluciones concretas para dar resolución a la problemática que se vive en dicha localidad.

## **2.2 Teorías que fundamentan la investigación**

El presente estudio se guiará a partir del análisis de una serie de teorías que permiten analizar, identificar y comprender las aristas del desarrollo económico local. Asimismo, la construcción y aplicación de alternativas que potencien el desarrollo socioeconómico y competitividad a nivel local, y específicamente en el caso del cantón de Turrialba.

Por ello, es importante abordar el papel de la Municipalidad en la sociedad como organismo intrínsecamente dinámico desde su constitución. Por ejemplo, desde la teoría de sistemas, que es la definición y estructura de lo abstracto o empírico como un todo compuesto de partes y subpartes que se correlacionan entre sí de manera lógica y ordenada, coexistentes entre sí, la cual puntualiza, además, a la empresa como un sistema abierto que se caracteriza por su

entropía, sinergia e interdependencia de subsistemas para lograr un propósito común, introduciendo y aplicando el concepto al ejercicio de la administración. (Teoría de Sistemas, 2012, pág. 1).

Aplicando esta teoría al ámbito social, según Easton en la teoría de las formas de gobierno se muestra que el concepto de sistema no se puede introducir en la Ciencia Política con las implicaciones estructurales de la Biología. Lo afirmado por Luhmann (1970, pág. 18) sobre el sistema social es aplicable en mayor medida al sistema político: Un sistema político no queda fijado con un tipo definitivo, como un organismo. (Easton, 1953, pág. 8).

De acuerdo con las variantes dinámicas de la teoría del sistema, se ha tratado de superar el sesgo estático en la teoría de sistemas, especialmente de dos maneras: Con la variante cibernética de las teorías sistémicas y por la teoría de la sociedad activa.

De este modo, la variante cibernética se sitúa más cerca de una analogía con la biología que la teoría del sistema desde Parsons hasta Luhmann. Por regla general se parte de sistemas estables, en los que siempre pueden producirse respuestas estabilizadoras del sistema mediante un tratamiento sistemático y regular de las informaciones, y los puestos de dirección. Esta variante de la teoría del sistema parecía más aceptable en la teoría política, ya que la cibernética presupone la existencia de una instancia de mando central. (Easton, 1953, pág. 13).

La teoría de la sociedad activa en Etzioni supone una variante aún más dinámica de la teoría del sistema en la que se apoya la presente investigación, por cuanto el rol activo de los

componentes del sistema es más acentuado que en los modelos cibernéticos. El enfoque cibernético puede llevar a la tentación de absolutizar un flujo ininterrumpido de información y una capacidad de dirección creciente, sin aumentar el input procedente de la sociedad. (Easton, 1953, pág. 14).

En esa línea, Etzioni (1968, pág. 13) esboza un sistema en el que prosperan conjuntamente la eficiencia y la participación. Todos los planteamientos formulados hasta ahora los agrupa Etzioni en dos tipos: Teorías colectivistas, que interpretan ante todo un cambio imprevisto y entienden en su mayoría a la sociedad como unidad pasiva de acción, y teorías voluntaristas, que ven un cambio dirigido, y comprenden a la sociedad como super activa. Su enfoque se autocalifica de intermedio entre estos tipos teóricos.

La teoría ecológica de los sistemas de Urie Bronfenbrenner consiste en un enfoque ambiental sobre el desarrollo del individuo a través de los diferentes ambientes en los que se desenvuelve y que influyen en el cambio y en su desarrollo cognitivo, moral y relacional.

Esta teoría puede aplicarse en todos los ámbitos de la Psicología y otras ciencias, ya que partimos de la base de que el desarrollo humano se da en interacción con las variables genéticas y el entorno, y expone de manera clara los diferentes sistemas que conforman las relaciones personales en función del contexto en el que se encuentran. (La Teoría Ecológica de Urie Bronfenbrenner, 2017).

Por su parte, el desarrollo local puede ser abordado desde distintas perspectivas, una de ellas es el desarrollo endógeno,

“El cual ve a los territorios como nuevos actores en los procesos de relocalización 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”. (pág. 214, 2009, Arias, R.)

Boisier (2005), parafraseando a Garofili (1995), expresa la definición de 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. Sin embargo, como se observa uno de los condicionantes para el desarrollo socioeconómico local es la competitividad. Concepto introducido por David Ricardo en el Siglo XVII a través de la teoría de ventajas comparativas. En la cual se define a la competitividad como: “la mayor eficiencia relativa en la producción de un bien por un país” (Bejerman, M. y Sirlin, PÁG., 1996)

No obstante, el concepto contemporáneo de competitividad fue utilizado por primera vez Michael Porter en 1979 en Escuela de Negocios de Harvard, el cual planteaba: “La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo, se basa en el aumento de la productividad. (Porter, 1990)

Posteriormente a la primera introducción del concepto el mismo ha recibido un sin fin de definiciones que desde el “enfoque sistémico distingue cuatro niveles de análisis, distintos pero interrelacionados entre sí, cuyo fin es examinar la competitividad: el nivel ‘meta’, el nivel ‘macro’, el nivel ‘meso’ y el nivel ‘micro’. (Esser, 1996)

En resumen, se entiende “al nivel de la firma (micro), la competitividad es principalmente el resultado de estrategias de gestión. Al nivel meso, es el resultado de estrategias de cooperación/competencia de un grupo de organizaciones y al nivel regional o nacional, principalmente el resultado de la política pública y su respuesta a iniciativas de política de los actores económico sociales”.

Para fines de la presente investigación, “la competitividad no es un ‘estadio’ a alcanzar, sino un proceso continuo de esfuerzos conjuntos hacia la adquisición de atributos diferenciables (...) en el que los resultados se obtienen a largo plazo” (Horta y Jung, 2002, pág.6)

Por consiguiente, “la competitividad es el resultado del entretrejido de una serie de factores económicos, geográficos, sociales y políticos que conforman la base estructural del desarrollo de una nación.” Araoz (1998).

Como se observa “el término competitividad ha dejado de ser un concepto estático centrado en aspectos meramente económicos: actualmente incorpora factores no económicos tales como cultura, sostenibilidad ambiental, política, calidad del recurso humano y ubicación espacial”. (Rojas, PÁG., Sepúlveda, S., 1999, pág. 38)

Las teorías anteriormente descritas permitirán el diagnóstico de la situación actual y caracterización del cantón, como también el planteamiento de soluciones alternativas para el potenciamiento socioeconómico de la localidad, esto mediante el estudio de la aplicabilidad de dichos sistemas según las necesidades del cantón turrialbeño, y los recursos con los que cuenta para dinamizar su economía.

### **3. Capítulo Tres: Metodología del Estudio**

#### **3.1 Enfoque metodológico**

El presente seminario de graduación se abordará desde un enfoque metodológico cualitativo, que se puede definir “como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista e interpretativo”. (Hernández, Sampieri, Collado y Lucio, 2006, pág.49). Pues, este enfoque permitirá una mayor apertura, flexibilidad y profundización del proceso de investigación, Sampieri lo plantea de la siguiente manera:

Se fundamenta más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Por ejemplo, en un típico estudio cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender lo que busca. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general. (Sampieri et al, 2006, pág.49).

Con ayuda de este enfoque se emprenderá el abordaje de cada uno de los objetivos específicos. Por ejemplo, se utilizará para describir y analizar las distintas variables que impactan el desarrollo socioeconómico del cantón. Pues, este enfoque permite una gran gama



de oportunidades para recabar información para ser analizada, de ahí que “el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades”. (Hernández et al, 2006, pág.50).

También del mismo modo haciendo uso de las distintas formas de recabar información del enfoque cualitativo, se determinarán las capacidades actuales con que cuenta la Municipalidad de Turrialba para responder a las demandas y expectativas del desarrollo socioeconómico del cantón. Para lograrlo se utilizará “una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, principalmente los humanos y sus instituciones”. (Hernández, Sampieri et al, 2006, pág.50)

### **3.2 Alcance del Estudio**

El alcance del estudio es descriptivo, ya que se “especifican propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (Danhke, 1989, pág.10). De modo que en el presente estudio se pretende describir las condiciones que afectan y favorecen el desarrollo socioeconómico de Turrialba, evaluar las capacidades actuales que tiene la municipalidad del lugar, gestionar el desarrollo local entre otros fenómenos que condicionan el desarrollo.

Es importante aclarar que no se descarta que el alcance del estudio se combine durante el desarrollo de la investigación con otros alcances como lo puede ser el explicativo. El cual

“su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o porque se relacionan dos o más variables”. (Sampieri et al, 2006, pág.148) El mismo colaborará en el análisis de los datos arrojados por algunas herramientas técnicas como el mapeo de riqueza, generación de indicadores de gestión municipal, participación ciudadana entre otros. No obstante, es relevante indicar que dicho alcance se yuxtapone al descriptivo, es decir, en este estudio se encuentran estrechamente relacionados dentro de la investigación.

### **3.3 Diseño**

El diseño también conocido como marco interpretativo que se va a utilizar será el de investigación-acción que busca “resolver problemas cotidianos e inmediatos” (Álvarez-Gayou, 2003, pág.17) y mejorar prácticas concretas. “Su propósito fundamental se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales” (Sandín, 2003, pág. 161)

Se abordarán las tres fases esenciales de los diseños de investigación acción. Son: “observar (construir un bosquejo del problema y recolectar datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (resolver problemas e implementar mejoras), las cuales se dan de manera cíclica, una y otra vez, hasta que el problema es resuelto” (Sandín, 2003, pág. 707)

Se selecciona este tipo de diseño cualitativo ya que en la investigación se pretende dar respuesta a un sinnúmero de problemas prácticos. Por ejemplo, se generarán tableros de indicadores de desarrollo local para la toma de decisiones, técnicas de articulación de actores

dentro de espacios locales, planes de desarrollo económico y social entre otros productos que se convertirán en herramientas para solucionar los problemas relacionados con el estancamiento y retroceso de nivel socioeconómico del cantón de Turrialba.

### **3.4 Unidad de análisis**

La unidad de análisis de la investigación es el desarrollo socioeconómico y competitivo del cantón de Turrialba, para ello se revisarán documentos como libros, revistas especializadas y documentos institucionales, así como la elaboración de un taller y múltiples entrevistas con actores relevantes del cantón. A partir del desarrollo socioeconómico del cantón de Turrialba como sujeto de investigación se analizarán las variables que le afectan como la inversión pública, educación, empleo, participación ciudadana, capacidad de gestión municipal y las necesidades actuales del cantón.

### **3.5 Técnicas de recolección de información**

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de información se utilizó la entrevista, un taller participativo y la revisión de documentos, registros y materiales. El primer método de recolección de información se seleccionó, pues “la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta. Esta se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otros (entrevistados)” (Sampieri et al, 2006, pág.597).

Específicamente se utilizará la entrevista con personas expertas, mediante la modalidad abierta, se “fundamenta en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (él o ella es quien maneja el ritmo, la estructura y el contenido de los ítems)” (Sampieri et al, 2006, pág.597). Esto con la idea de abordar profesionales y actores sociales relevantes que han estudiado o escrito sobre el tema de desarrollo socioeconómico en Turrialba de manera directa o indirectamente.

Dentro de los criterios utilizados para seleccionar las personas profesionales municipales a entrevistar se encuentran: pertinencia del cargo en relación al desarrollo socioeconómico y competitivo del cantón; El grado de responsabilidad ostentadas por las personas según el marco jurídico; Por último, el nivel influencia relativa que tenga los funcionarios en la toma de decisiones que determina de forma directa o indirecta el desarrollo local. Los entrevistados a nivel político-administrativo deberán expresar un equilibrio proporcional en relación a la estructura organizacional y peso político a nivel de gobierno local.

En cuanto a los miembros de la Sociedad Civil a entrevistar estos fueron seleccionados según los siguientes criterios: Pertinencia social y rol estratégico en el desarrollo socioeconómico social; Nivel de incidencia político en la generación de agenda local; Y capacidad de logro a través de articulación y coordinación de esfuerzos de actores locales.

Por su parte para el taller se utilizó una metodología participativa pues crea las condiciones necesarias para garantizar una inclusión activa, comprometida y permanente de los

representantes de las comunidades, organizaciones, grupos sectoriales, empresas privadas, instituciones públicas y otros actores clave en el desarrollo del cantón.

El taller también fue abordado desde un enfoque de Indagación Apreciativa. El cual minimiza la crítica destructiva y el conflicto improductivo, no así el constructivo. Mejora las capacidades organizacionales institucionales y de la sociedad civil, pues estimula el pensar más allá de las conocidas limitaciones y fronteras institucionales. Invita a la participación de todas las personas que actúan y que son relevantes involucrados e involucradas y a obtener insumos constructivos en conjunto. Fortalece la visión compartida y estimula la innovación para obtener los resultados esperados.

Por último, el análisis de la información se hizo estructurando los datos recolectados “lo cual implica organizar las unidades, las categorías, los temas y los patrones” (Grinnell et al, 1997, pág.70). Posteriormente, se pasó a describir la información recolectada desde las bases generadas a partir de la investigación previa. Con el objetivo de generar “síntesis de “alto orden" que emergen en la forma de descripciones, expresiones, temas, patrones, hipótesis y teoría (Mertens, 2005, pág.21).

### **3.6 Población**

La población para investigar será de todos los habitantes domiciliados en el cantón de Turrialba. Por otra parte, se usarán dos tipos de muestras, la primera serán las muestras teóricas o conceptuales, pues es especial cuando se “necesita entender un concepto o teoría, puede muestrear casos que le ayuden a tal comprensión. Es decir, se eligen a las unidades

porque poseen uno o varios atributos que contribuyen a desarrollar la teoría. (Sampieri et al, 2006, pág.569).

Esta muestra serán todos los datos y estadísticas oficiales de organismos gubernamentales nacionales e internacionales, así como datos facilitados por el sector privado sobre el cantón de Turrialba y la Municipalidad de este. La segunda muestra para emplear será por conveniencia “simplemente casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (Sampieri et al, 2006, pág.571).

### **3.7 Validación de la información**

Por último, la validación de la información recabada se realizará mediante una triangulación de la información que consiste en el uso de diferentes fuentes bibliográficas con distintas perspectivas sobre el mismo tema a investigar, en este caso específicamente se contrastan diferentes perspectivas teóricas sobre el desarrollo económico y sus distintas formas de medirlo. También se hará mediante la consulta con expertos en el tema, abordando como mínimo personas que hayan estudiado el tema, así como a los actores relevantes para definir el impulso del desarrollo socioeconómico de Turrialba, con el fin de comparar distintos puntos de vista.

### **3.8. Distribución de tareas dentro del Trabajo Final de Graduación**

La distribución de tareas de los integrantes del equipo del presente trabajo se realizó mediante la metodología de bitácoras de trabajo, que muestra: los tiempos de trabajo y las labores asignadas a cada integrante, las cuales se pueden observar en el Anexo No. 4.

Esta herramienta permite visualizar la evolución del trabajo y la coordinación de sus participantes para llevar a cabo todas las tareas y generar el producto deseado. Resulta de vital importancia la organización y distribución equitativa para el logro de la meta.

Se hizo uso eficiente cada uno de los recursos disponibles y aptitudes de cada integrante en el desarrollo de la labor. Asimismo, el apoyo para finiquitar tareas con mayor dificultad o con oportunidades de mejora.

### 3.9. Lista de Personas entrevistadas

**Cuadro 1: Lista de Personas Entrevistadas**

Nombre	Puesto
1. Rodrigo Rodríguez Camacho	Presidente de la Cámara de Comercio, Turismo y Servicios de Turrialba
2. Elmer Andrés Salazar Rojas	Coordinador de la Oficina de Turismo, Gestión y Desarrollo Empresarial de la Municipalidad
3. Elí Rodríguez Araya	Coordinador de la Oficina de Gestión Ambiental
4. Lorena Valle Chaverri	Oficina de Gestión Ambiental
5. Jorge Vargas Torres	Coordinador de la Oficina Hacienda Municipal
6. Lucrecia Esquivel Aguilar	Coordinador de la Oficina de Planificación
7. Diego Pérez Zamora	Coordinador de la Oficina Reclutamiento y Capacitación
8. Vilma Lucrecia Mora Jiménez	Presidenta del Concejo y Regidora
9. Iveth Cerdas Salas	Directora de “Turrialba Sostenible” organización de la sociedad civil
10. Luis Fernando León Alvarado	Alcalde Municipalidad de Turrialba.
11. Arturo Rodríguez Morales, Regidor	Jefe de Fracción del Partido Liberación Nacional.
12. Kattia Rodríguez.	Regidora por el Partido Frente Amplio (PFA). Educatora y líder comunal.
13. Flor María Valverde Prado.	Regidora Municipal por el PLN. Vicepresidenta del Concejo Municipal. Líder comunal.
14. Carlos Carranza	Experto en Desarrollo Socioeconómico Local
15. Alonso Araya Vega	Asesor de Presupuesto de la Alcaldía

Fuente: Elaboración Propia, 2019

#### **4. Capítulo Cuatro: Diagnóstico de la situación del desarrollo socioeconómico y la competitividad del cantón de Turrialba**

Las economías locales en el Siglo XXI se enfrentan a un mundo de constantes cambios tecnológicos, mayores niveles de interconexión e interdependencia entre las mismas. Por lo que se torna indiscutible la necesidad de identificar las ventajas competitivas con las que cuentan los territorios locales con el fin de encadenar, potenciar, impulsar y asegurar un desarrollo local próspero y sostenible. Pues, tal como la plantea Porter,

“Las naciones no alcanzan el éxito en sectores aislados, sino en agrupamientos de sectores conectados por medio de relaciones verticales y horizontales. La economía de una nación contiene una mezcla de agrupamientos, cuya composición y fuentes de ventaja (o desventaja) competitiva refleja el estado del desarrollo de la economía” (Porter, 1990).

El desarrollo local desde la perspectiva de desarrollo endógeno,

“Ve a los territorios como nuevos actores en los procesos de relocalización 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” (Arias, 2009 pág. 214).



Por consiguiente, se puede deducir que la forma más apta para lograr un desarrollo local es mediante la articulación de los esfuerzos de todos los actores locales, donde las autoridades cumplen un rol fundamental. En este sentido Silva Lara 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” (2005, pág. 83).

Por lo tanto, siendo el desarrollo local un proceso que se fundamenta en el aprovechamiento de los recursos endógenos naturales, humanos e institucionales, mediante los cuales se pueden desarrollar ventajas competitivas y núcleos endógenos de desarrollo, es que en este capítulo se desea diagnosticar la situación del desarrollo socioeconómico y competitivo del Cantón de Turrialba. Esto, mediante una radiografía de todos los elementos que inciden en el desarrollo.

Por ello, en el presente capítulo se explican las condiciones generales de carácter cantonal. Es decir, se definen las condiciones actuales a nivel económico, físico-geográfico, social, político y ambiental. El objetivo es crear un perfil cantonal que tome en cuenta los distintos indicadores oficiales existentes, los cuales arrojan las posibilidades competitivas del cantón y sus distritos.

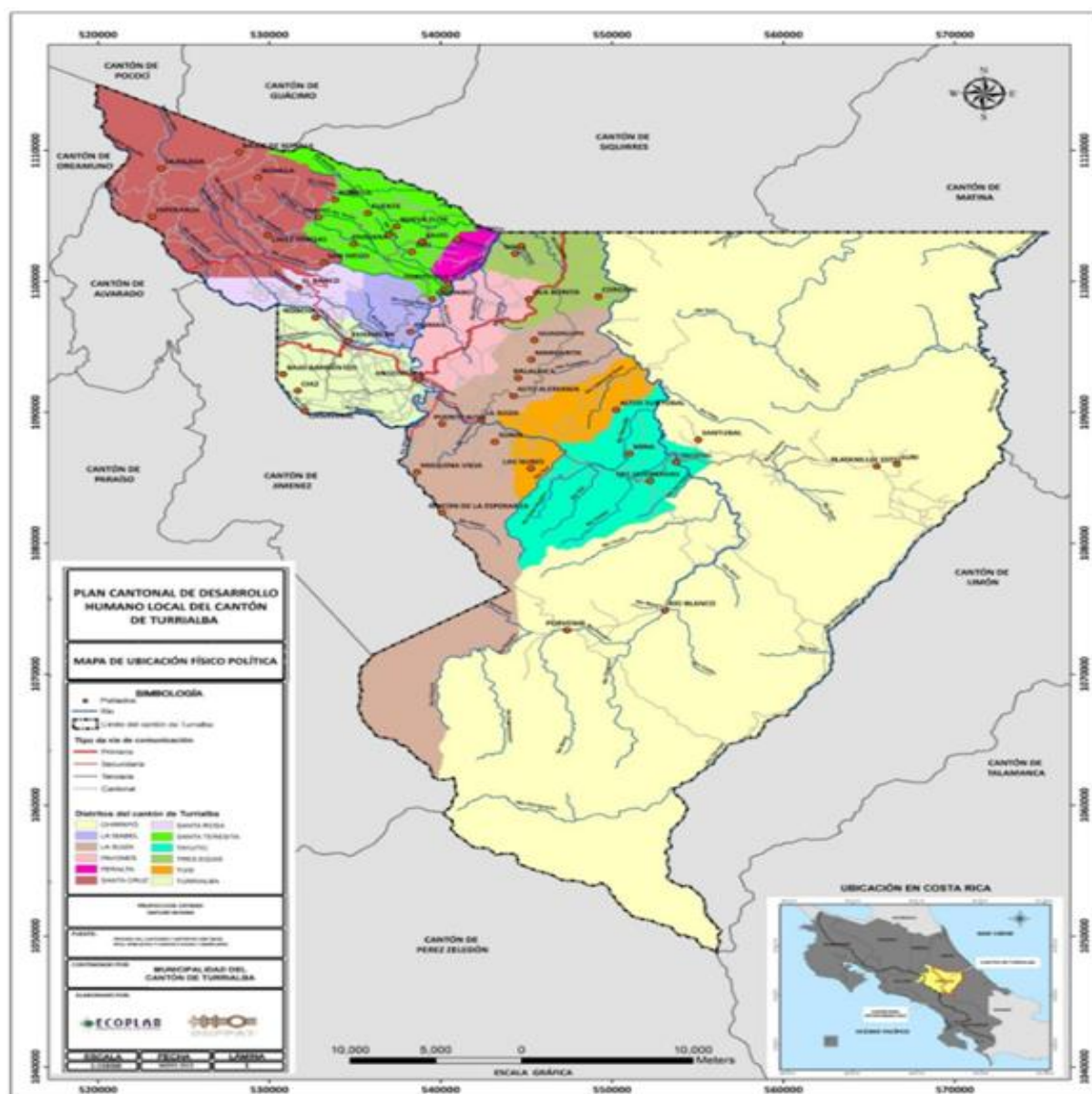
## **4.1 Generalidades del Cantón**

Turrialba, es el cantón número cinco de la Provincia de Cartago, es el más extenso de la provincia con 1.642,67 km<sup>2</sup> y el tercero más poblado con 69.616 habitantes según el último Censo de Población y Vivienda del año 2011 del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

### **4.1.1 Ubicación**

Turrialba se ubica en las coordenadas geográficas 83° 34' 03" Longitud Oeste y 9° 47' 14" Latitud Norte. Limita al este con la provincia de Limón y al oeste con los cantones de Jiménez, Oreamuno, Alvarado y Paraíso, cantones cartagineses. Al norte con la provincia de Limón y al sur con la provincia de San José, tal y como consta en el Mapa 1. En el mismo aparecen sus límites y su ubicación espacial en Costa Rica. Además, el cantón de Turrialba registra el punto más alto del país con el Cerro Chirripó que se eleva 3.820 metros sobre el nivel del mar.

Mapa 1 Mapa del Cantón de Turrialba



Fuente: ECOPLAN, 2015.

El cantón está constituido por 12 distritos: Turrialba, La Suiza, Peralta, Santa Cruz, Santa Rosa, Santa Teresita, La Isabel, Pavones, Tres Equis, Tuis, Tayutic y Chirripó (TSE, 2010).

En el Cuadro 2 se puede observar la división por área geográfica, número de habitantes y densidad poblacional de cada distrito del cantón.

**Cuadro 2 División Geográfica, Densidad de Población y Número de Habitantes del Cantón de Turrialba**

<b>Distrito</b>	<b>Área en Km<sup>2</sup></b>	<b>Número de habitantes</b>	<b>Densidad población</b>	<b>de</b>
1. Turrialba	56.70	26,680	470.50	
2. La Suiza	159.80	7,590	47.50	
3. Peralta	9.85	511	51.90	
4. Santa Cruz	127.40	3,208	25.20	
5. Santa Rosa	52.87	5,232	230.90	
6. Santa Teresita	52.87	4,744	89.70	
7. La Isabel	20.01	6,116	305.60	
8. Pavones	40.94	4,331	105.80	
9. Tres Equis	36.93	1,808	49.00	
10. Tuis	37.56	2,837	75.50	
11. Tayutic	111.41	2,374	21.30	
12. Chirripó	966.54	4,185	4.30	
<b>Total</b>	<b>1,642.67</b>	<b>69,616</b>	<b>42.4</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2017. Con datos del Tribunal Supremo de Elecciones.

Como se puede observar en el Cuadro 2 el cantón de Turrialba posee un amplio territorio, cerca del 52% de la provincia de Cartago. Una localidad extensa que alberga diferentes aspectos tanto geográficos como culturales. Lo cual puede ser un elemento diferenciador de otras regiones del país, y que puede contribuir en su desarrollo económico y social.

Como se pudo observar también en el Cuadro 2, el distrito de Chirripó es el más extenso del cantón, el mismo tiene una vinculación estrecha a nivel cultural y geográfico con el Caribe costarricense. Además, es el distrito que presenta la mayor cantidad de población indígena con 3.677 personas, según el Censo de Población y Vivienda 2011, y el más pobre del país. Por otra parte, se puede observar que el distrito Central, Turrialba es el más denso y con el mayor número de habitantes del cantón, lo que muestra una lógica de desarrollo de centro-periferia.

#### **4.1.2 Reseña Histórica**

El cantón de Turrialba se fundó en el año 1903, mediante la Ley N°84 del 19 de agosto de ese año cuando ejercía como presidente de la República el señor Ascencio Esquivel Ibarra y era presidente del Congreso Ricardo Jiménez Oreamuno. Antes de este hecho histórico Turrialba formaba parte del cantón de Paraíso.

Según el libro *Los aborígenes de Costa Rica* de Carlos Gagini (1917), Turrialba es una palabra indígena, cuyo origen se considera del tarasco. El mismo filólogo y lingüista afirma que:

El nombre de Turrialba proviene de Turiarba, que los españoles convirtieron en Turrialba. Al respecto, Gagini (1917: 190) propone que la etimología puede basarse en el vocablo tarasco “turiri”, que significa fuego y “aban” que significa río; Además, relaciona el nombre Turrialba con los nombres Tuis y Tucurrique (Gagini, 1917: 188), localidades ubicadas en la misma región.” (Vargas, R., pág. 57, nd)

Después de su fundación en 1903 Turrialba experimentó un aumento en la actividad agrícola, impulsada en gran medida, por la llegada del tren, 13 años antes en 1890 cuando aún el cantón pertenecía a Paraíso. Tal y como plantea Ricardo Vargas en libro Orígenes del Museo Nacional: “En el Valle de Reventazón y Turrialba, para 1909, había (sic) 13 beneficios operando en Aragón, Atirro, Canadá, Pejibaye, Tuis y Aquiares. Las haciendas pasaban a ser “pequeños pueblos”, con comisariato, iglesia y escuela. (Hall, 1991, pág. 99)”. (Vargas, R., pág. 68, nd)

Posterior a estos años de inicios formales como cantón, Turrialba sigue su desarrollo y colonización de tierras alrededor de la actividad agrícola y el funcionamiento del ferrocarril al Atlántico. No obstante, en la década de 1980 el cantón sufrió amargamente el desmantelamiento del transporte ferroviario de personas y mercancías, lo que provocó el detrimento de distritos enteros.

En esa misma década también se inaugura la Carretera Braulio Carrillo que sustituye la Ruta 32 como ingreso principal a la ciudad de Limón y al Puerto Moín. Lo cual disminuyó aún más el tráfico de personas y mercancías por el cantón, lo que agudizó el detrimento económico que venía experimentado la región.

En el siguiente cuadro se resume brevemente la historia de ocupación del Territorio de Turrialba.

**Cuadro 3 Resumen de historia de ocupación del Territorio de Turrialba**

Año	Acontecimiento histórico
Época Precolombina	El territorio estuvo habitado por indígenas. Para ambos cantones el grupo étnico era perteneciente al Reino Huetar de Oriente, que eran dominios del cacique Guarco.
1564	Juan Vázquez de Coronado pasó por el valle de Turrialba cuando regresaba de su viaje a Quepos. Y encontró la población de Atirro sublevada.
1569	Se describen dos zonas geográficas en que se agrupan los nativos Turriarva la Grande (Aquiaries, Colorado, Santa Cruz) y Turriarva la Chica (Margot, Azul, Jesús María Alto Varal, Cimarrones y Lajas).
1666	Llegan al valle de Turrialba los piratas Mansfield y Morgan, destruyendo la ermita y varias casas.
1697	En un censo efectuado en Turrialba aparecen diez casas en San Francisco.
1828	Se incentivó la colonización agrícola de la región, se le concedió a la población terrenos para explotación agropecuaria.
1862	Turrialba constituye un pueblo del cantón segundo de Paraíso.
1841	Se establece y formaliza un asentamiento de población, la cual se ubicó en el Patio del Águila, al oeste del puente La Alegría, por el camino al actual poblado Colorado.
1902	Se creó la primera escuela pública de la localidad, instalada en un galerón construido en un terreno, que después fue donado por la Municipalidad.
1903	En la ley No. 84 del 19 de agosto se creó el cantón de Turrialba, como número quinto de la provincia de Cartago, como cabecera se designó la población del mismo nombre. Los vecinos solicitaron al Congreso Institucional la formación del Cantón de Jiménez. En este decreto se establece al cantón de Jiménez como el cuarto de la Provincia de Cartago, que las comunidades de Juan Viñas, Chis, La Gloria, Quebrada Honda y El Sitio y la cabecera de cantón sería Juan Viñas.
1908	Cleto González Víquez edificó una escuela con cuatro aulas; que tiempo después fue bautizada con el nombre de Jenaro Bonilla.
1944	Se abrió una Escuela Complementaria, actualmente el Instituto Clodomiro Picado Twight.
1971	Se iniciaron actividades en docencia en el Centro Universitario Regional del Atlántico, de la Universidad de Costa Rica.

<b>Año</b>	<b>Acontecimiento histórico</b>
1900	Da comienzo la cañería con el segundo gobierno de don Rafael Yglesias Castro.
1912	Se instala el alumbrado eléctrico, en la primera administración de don Ricardo Jiménez Oreamuno.
1915	En decreto ejecutivo No. 20 sobre división territorial para efectos administrativos, aparece el poblado de Turrialba con el título de Villa.
1925	Se decretó la ley No. 96 que le confirió a la villa, la categoría de Ciudad
1983	Turrialba declarado como Cantón de Interés Arqueológico Nacional.
2009	El Parque Arqueológico Nacional Guayabo declarado como Patrimonio Mundial de la Ingeniería.

Fuente: Municipalidad de Turrialba, 2011

Se puede observar en ese breve recorrido histórico, como la constitución de lo que es conocido como la ciudad de Turrialba, ha sido marcado por grandes hitos, como la construcción de escuelas, colegios y universidades.

#### **4.1.3 Demografía**

A continuación, se muestra un cuadro resumen sobre la composición demográfica del cantón de Turrialba por sexo, densidad y lugar donde viven:

**Cuadro 4 Resumen de Indicadores Demográficos del cantón de Turrialba, Comparativo 2000-2011**

<b>Indicador</b>	<b>2000</b>	<b>2011</b>
Población total	68.510	69.616
Superficie (km <sup>2</sup> )	1.642,7	1.642,7
Densidad de población. Personas por km <sup>2</sup>	42	42
Porcentaje de población urbana. Personas que viven en zona urbana por cada 100	39,2	57,4
Relación hombres-mujeres. Hombres por cada 100 mujeres	103,3	97,8

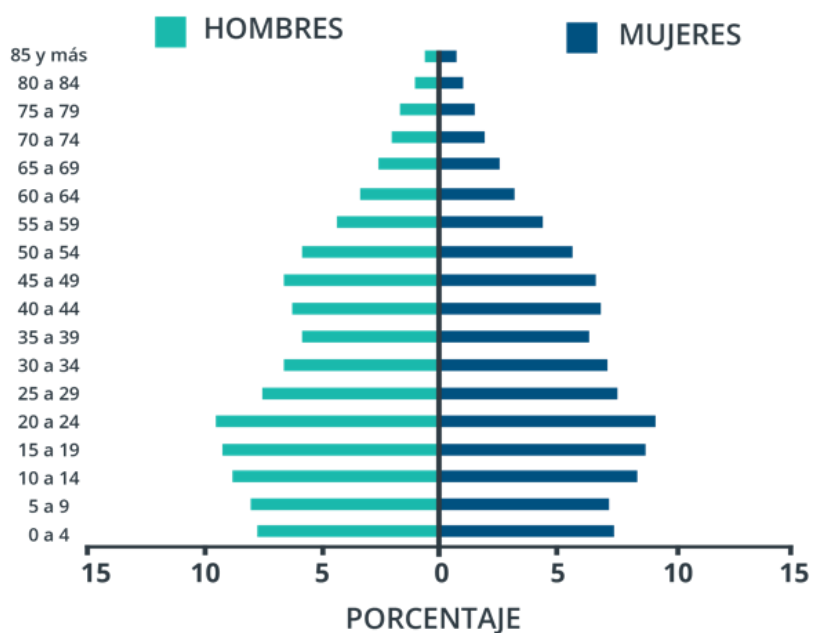


Indicador	2000	2011
Relación de dependencia demográfica. Personas dependientes (menores de 15 años o de 65 y más) por cada 100 personas en edad productiva (15 a 64 años)	61,6	49,1

Fuente: Estado de La Nación-INEC, 2011

También, se muestra el siguiente gráfico la composición etaria de la población:

**Gráfico 1 Población del Turrialba por Sexo y Edad, Según Censo Nacional 2011**



Fuente: Estado de La Nación-INEC, 2011

Por otra parte, el cantón cuenta con una gran presencia multicultural y pluriétnica, dentro del mismo hay una importante presencia indígena, por ejemplo, que se pasa a detallar a continuación:

**Cuadro 5 Población Indígena en el Cantón de Turrialba, según Censo 2011**

<b>Población</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Indígena	4,697	6.70
No Indígena	64,919	93.30
<b>Total</b>	<b>69,616</b>	<b>100.00</b>

Fuente: INEC, Censo de Población y Vivienda 2011

Turrialba como cantón, está compuesto territorialmente por un vasto territorio indígena, que posee un 6,7% de la población del cantón, que se considera a sí misma, aborígen. El territorio posee características de terreno complejas, lo cual lo hace en su mayoría de difícil acceso. Asimismo, hay solamente 4 poblaciones en las que existe acceso mediante caminos en los cuales entran vehículos automotores. Estas son: Vereh, Grano de Oro, Quetzal y Rocaquemada. Haciendo hincapié en que a Quetzal es solo posible llegar vía automotor, si el río se encuentra con un volumen bajo, dado que no existe puente para cruzar. El resto de las poblaciones se debe acceder caminando o vía caballo.

**Cuadro 6 Población del cantón de Turrialba según autoidentificación étnico-racial Censo 2011**

<b>Autoidentificación étnico-racial</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Negro(a) o afrodescendiente	380	0.6
Mulato(a)	4,286	6.6
Chino(a)	107	0.2
Blanco(a) o mestizo(a)	57,409	88.4
Otro	381	0.6

<b>Autoidentificación étnico-racial</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Ninguna	1,359	2.1
Ignorado	997	1.5
<b>Total</b>	<b>64,919</b>	<b>100</b>

No aplica para 4.697 casos

Fuente: INEC, Censo de Población y Vivienda 2011

Turrialba se ha caracterizado históricamente por una diversidad étnica, lo cual se ve reflejado en el cuadro anterior. Existió una generación de extranjeros que ayudaron a forjar lo que hoy se conoce como la ciudad de Turrialba como lo es mencionado en el libro Turrialba 100 años de Desarrollo (Castillo, 2009).

#### **4.1.4 Aspectos Climatológicos y Geográficos**

##### **4.1.4.1 Geografía**

En cuanto a la geografía cantonal de Turrialba, es concebida como un valle, pues, cuenta con las tres principales características de este tipo de geografía: montañas, ríos y llanuras. Según el Modelo Digital Atlas Geográfico de Costa Rica el cantón de Turrialba cuenta con cinco categorías de terreno, que son: relieve plano, ondulado, muy ondulado, escarpado y montañoso. Tal como lo muestra el siguiente cuadro.

**Cuadro 7 Pendientes en el terreno, cantón de Turrialba Pendientes**

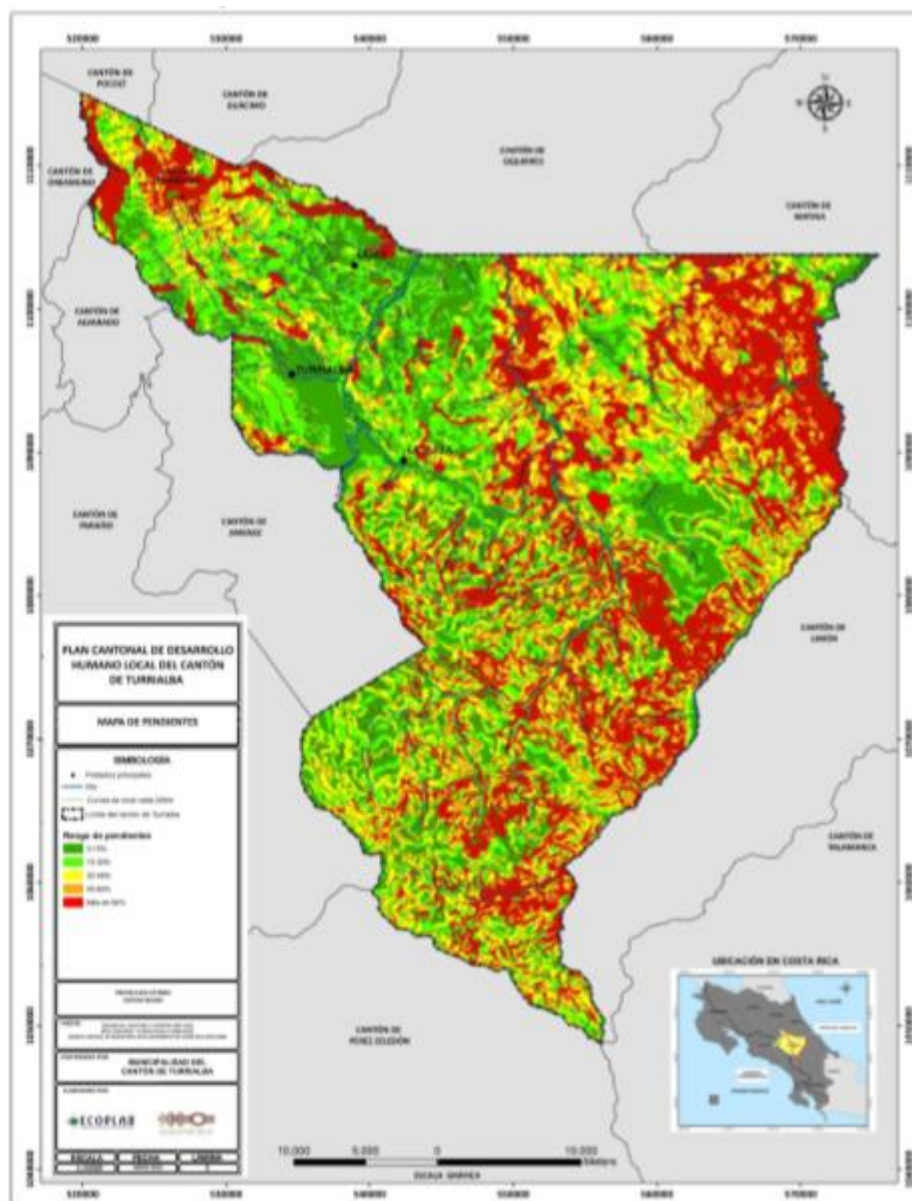
<b>Pendientes</b>	<b>Relieve</b>	<b>Área km<sup>2</sup></b>	<b>Porcentaje del área del cantón</b>
0-15%	Plano	283.98	17.88%
15-30%	Ondulado	379.14	23.87%
30-45%	Muy ondulado	348.67	21.95%
45-60%	Escarpado	187.54	11.81%
Más de 60%	Montañoso	388.93	24.49%

Fuente: ECOPLAN, según Modelo Digital Atlas Geográfico de Costa Rica (ITCR, 2008).

Según el cuadro anterior el tipo de relieve que predomina es el montañoso, pues se extiende por el 24,49% del cantón. Además, tiene una fuerte presencia de terrenos ondulados que sumados son el 45,82% del territorio cantonal. Desde un punto de vista urbanístico y comercial es aprovechable el 17,88% del terreno el cual se concibe como plano o llano.

Como se puede observar en el siguiente mapa, la mayor parte del terreno plano se concentra en el distrito Central de Turrialba y La Suiza lo que puede explicar el mayor número de habitantes y su densidad poblacional. Las zonas montañosas se encuentran en su mayoría en los distritos de Santa Cruz, Tayutic, Tuis y principalmente Chirripó. Para observar de mejor forma lo antes descrito, se presenta el siguiente mapa de las altitudes en el cantón.

Mapa 2 Altitudes del Cantón de Turrialba

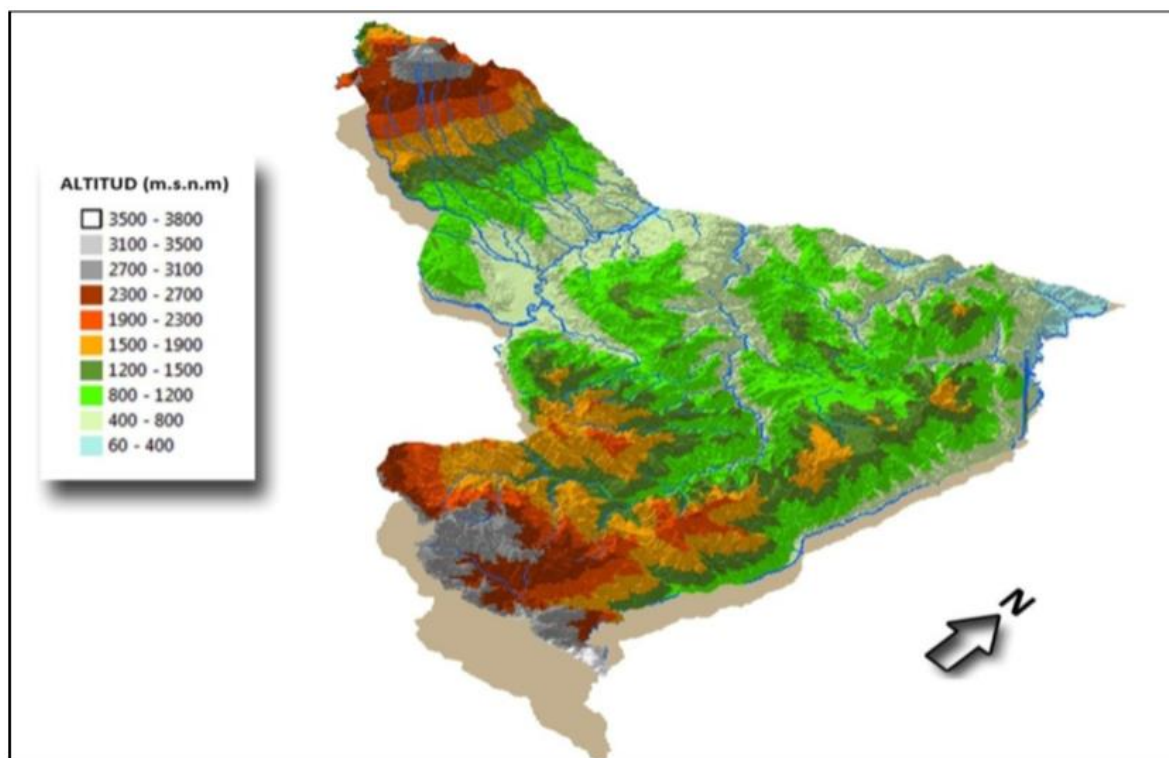


Fuente: ECOPLAN, 2015.

Como se pudo observar en el mapa anterior Turrialba se caracteriza por contar con terrenos con una inclinación de por encima del 30%. Lo cual da como resultado que la gran mayoría

del territorio se encuentre por encima de los 800 metros sobre el nivel del mar, tal y como lo demuestra el mapa.

**Mapa 3 Altitud del Cantón de Turrialba**



Fuente: ECOPLAN 2015 a partir de Modelo Digital Atlas Geográfico de Costa Rica (ITCR, 2008).

En el Mapa 3 se observa también una importante presencia de montañas, las cuales se caracterizan por la gran diversidad de flora y fauna. El cantón se encuentra ocupado “por diversas zonas protegidas, donde aproximadamente el 72% del territorio es de cobertura forestal (bosque maduro o secundario), del cual un 63% se encuentra bajo algún régimen de protección ambiental” (MIDEPLAN, pág. 28, 2016).

En el siguiente cuadro se muestra la división por tipo de cobertura boscosa del cantón y el porcentaje de prominencia dentro del área de vegetación total de Turrialba:

**Cuadro 8 Tipo de Vegetación, Cantón de Turrialba**

<b>Tipo de bosque</b>	<b>Área Km<sup>2</sup></b>	<b>Porcentaje del área del cantón</b>
Bosque Maduro	914.78	57.59%
Bosque Secundario	225.00	14.17%
No Forestal	178.44	11.23%
Nubes	23.73	1,49%
Páramo	14.27	0.90%
Pastos	221.84	13.97%
Plantación Forestal	8.65	0.54%
Sombra	1.61	0.10%

Fuente: ECOPLAN a partir de datos del IGN 2006 e ITCR 2008.

Como se mostró, el cantón de Turrialba se encuentra ocupado en su mayoría por bosque maduro, que es caracterizado por “representar, entre todos los medios naturales, la diversidad biológica más importante, lo que permite considerarlos como ecosistemas excepcionales. (H. Brustel, J.M Saoie & N. Estela Ribera, pág. 18, s.f)

Esta cobertura boscosa y porcentaje del territorio ocupado por áreas protegidas hacen del cantón de Turrialba uno de los pulmones verdes más importantes, no solo de la provincia de Cartago sino también del país. Además, este tipo de bosque le otorga una ventaja competitiva

al cantón, pues, los mismos son de extremada rareza en el mundo debido a que se les considera bosques en vías de extinción. En el siguiente Mapa 4 se muestra la ubicación de las áreas protegidas en el cantón y su extensión:





#### 4.1.4.2 Clima

Turrialba presenta un tipo de clima Tropical Húmedo, característico de la Región Atlántica del país. No obstante, mantiene diversidad de microclimas.

En la misma línea presenta precipitaciones de aproximadamente 4000 mm al año. Los promedios más bajos de precipitaciones se dan entre los meses de enero y abril y los mayores promedios entre mayo y diciembre, con una precipitación anual promedio simple de 2619 mm (CATIE, 2009).

La temperatura promedio registrada es de 22 grados Celsius, tal como lo muestra el siguiente cuadro de las temperaturas registradas a lo largo del año:

**Cuadro 9 Temperaturas Registradas en Turrialba, año 2012**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Temperatura media (°C)</b>	22.2	22.4	23.5	24	23.8	23.2	23.1	23	22.7	22.5	22.2	22
<b>Temperatura min. (°C)</b>	17.3	17.3	18.3	19.1	19	18.6	18.8	18.5	18	17.9	17.9	17.4
<b>Temperatura máx. (°C)</b>	27.1	27.6	28.7	28.9	28.6	27.8	27.5	27.6	27.5	27.2	26.5	26.6
<b>Temperatura media (F)</b>	72.0	72.3	74.3	75.2	74.8	73.8	73.6	73.4	72.9	72.5	72.0	71.6
<b>Temperatura min (F)</b>	63.1	63.1	64.9	66.4	66.2	65.5	65.8	65.3	64.4	64.2	64.2	63.3
<b>Temperatura máx. (F)</b>	80.8	81.7	83.7	84.0	83.5	82	81.5	81.7	81.5	81.0	79.7	79.9
<b>Precipitación (mm)</b>	171	122	93	137	263	315	315	285	274	294	285	300

Fuente: Clima-date-org 2018

Como se puede observar en el cuadro anterior Turrialba presenta un clima tropical, caracterizado por su calidez. Esto genera que al igual que el resto de Costa Rica se presenten solamente dos estaciones climáticas: seca y lluviosa.

#### 4.1.4.3 Hidrografía

El cantón es bañado por el tercer río de mayor longitud de Costa Rica, el río Reventazón. La red fluvial del territorio corresponde a la vertiente Atlántica y las principales cuencas del territorio son: Río Reventazón, Río Pacuare y Río Chirripó.

En el siguiente cuadro se muestra la cuenca madre de las subcuencas ubicadas en el cantón, así como el número de hectáreas que abarcan:

**Cuadro 10 Información de cuencas hidrográficas ubicadas en Turrialba**

<b>Vertiente</b>	<b>Gran Cuenca</b>	<b>Subcuenca</b>	<b>Hectáreas</b>
		Río Reventazón	188,978.65
Atlántica	Costero Caribeño	Río Pacuare	88,822.18
		Río Chirripó	142,844.18

Fuente: Atlas de Costa Rica, ITCR 2008

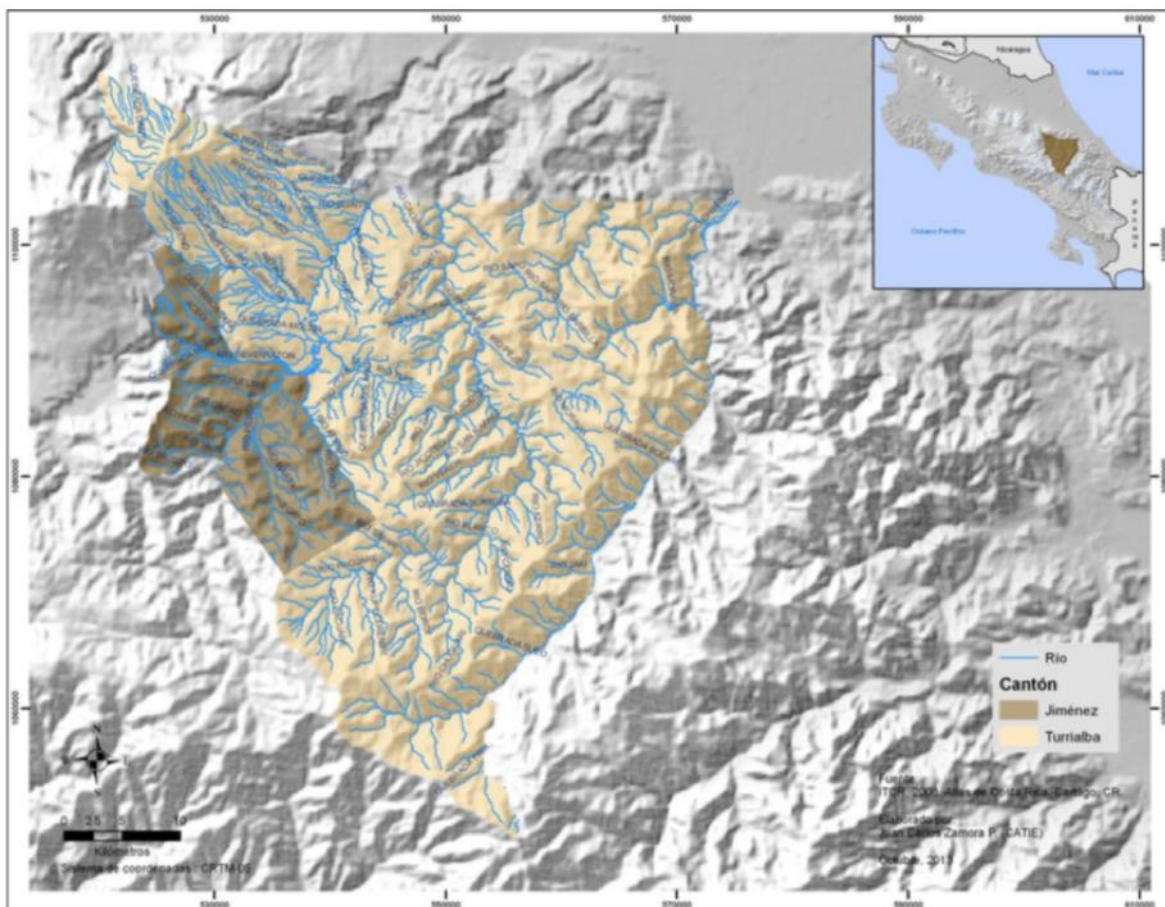
Como se muestra en la tabla anterior la cuenca del Río Reventazón es la de mayor tamaño, seguida del Río Chirripó. Los ríos ubicados en Turrialba se caracterizan por su contribución en la generación de energía eléctrica y por su atractivo turístico. A tal punto que:

Es indiscutible la importancia de la cuenca del Río Reventazón. De acuerdo con la Red Iberoamericana de Bosques Modelo (RIABM, 2013), es allí donde se produce el 11% del valor total de las exportaciones de productos agrícolas del país, el 38% de la energía hidroeléctrica y el 50% de la producción de cemento. Además, abastece a la población de recursos fundamentales: el 50% del agua que consume el área metropolitana de San José, es producida en la cuenca y a través de sus áreas protegidas conserva importantes recursos naturales (Slon, D., 2013, pág. 31).

Según los datos de la Municipalidad de Turrialba (2011), a la subvertiente Caribe, pertenecen las cuencas de los ríos: Pacuare, Reventazón y Parismina. La primera es drenada por el río Pacuare, con sus afluentes los ríos Kupecererirí, Simarí, Boroi, Chuguari, Blanco, Cerikú, Atirro, Vereh, San Rafael, Jicotea, Platanillo, Peje, Cabeza de Buey, Pacayitas, y las quebradas: Alcantarilla, Grande Santubal, Sirú y Moravia; estos cursos de agua nacen en el cantón, en las laderas de la cordillera de Talamanca; los cuales van de suroeste a noreste y de sureste a noroeste.

A continuación, se muestra un mapa con la representación de todos los ríos que componen la red hidrográfica del cantón de Turrialba.

**Mapa 5 Red hidrológica del Territorio Turrialba-Jiménez**



**Fuente:** CATIE, Contribución a la fase inicial de la planificación del desarrollo territorial del territorio clave INDER: Turrialba-Jiménez, Costa Rica, pág. 32., 2013.

La hidrografía turrialbeña, como se observó en el mapa anterior, es abundante lo cual no solo la hace apta para albergar una Represa Hidroeléctrica (El Reventazón), sino también como actividad económica de turismo, deporte y recreación.

## 4.2 Situación Político-Administrativa

El cantón de Turrialba ha experimentado modificaciones en cuanto a su conformación. Esto con incorporaciones de nuevos distritos y demarcación de límites desde el momento de su creación legal en el año 1903 dentro de la división político-administrativa de Costa Rica.

Turrialba es un cantón de gran extensión territorial ocupado principalmente por zonas de cobertura boscosa. Actualmente se encuentra organizado en 12 distritos. A continuación, se muestra un cuadro que señala las siguientes características de cada uno de ellos: altitud, área en metros cuadrados que abarca y algunas comunidades presentes en cada distrito.

**Cuadro 11 Barrios y Poblados del cantón de Turrialba**

<b>Distritos</b>	<b>Altura (msnm)</b>	<b>Área (Km<sup>2</sup>)</b>	<b>Barrios/ Poblados</b>
Turrialba	646	76.71	Américas, Ángeles, Cabiria, Campabadal, Cementerio, Clorito Picado, Dominica, El Mora, Guaria, Haciendita, Isabel, Margot, Nochebuena, Numa, Pastor, Poró, Pueblo Nuevo, Repasto, San Cayetano, San Martín, San Rafael, Sictaya

<b>Distritos</b>	<b>Altura (msnm)</b>	<b>Área (Km<sup>2</sup>)</b>	<b>Barrios/ Poblados</b>
La Suiza	616	649.52	Alto Alemania, Atirro, Balalaica, Buenos Aires, Canadá, Carmen, Cruzada, Chirripó Abajo (parte), Chirripó Arriba, Danta, Guadalupe, Máquina Vieja, Margarita, Mollejones, Pacayitas, Pacuare, Pacuare Arriba, Piedra Grande, Porvenir, Puente Alto, Río Blanco, San Vicente, Selva (parte), Silencio, Sonia
Peralta	390	9.85	El Seis, Peralta centro.
Santa Cruz	1,475	127.4	Bajos de Bonilla, Bolsón (parte), Bonilla, Buenos Aires, Calle Vargas, Carmen (parte), Esperanza, Guayabo Arriba, Pastora, Picada, Raicero, Reunión, San Antonio, San Diego, Torito (parte), Volcán <sup>[1]</sup> <sub>[SEP]</sub>
Santa Teresita	480	52.87	Bonilla Arriba, Buenavista, Cas, Cimarrones, Colonia Guayabo, Colonia San Ramón, Corralón, Dulce Nombre, El Dos, Fuente, Guayabo (parte), Líbano, Nueva Flor, Palomo, Pradera, Sandoval, Santa Tecla, Sauce, Torito (parte), Torito Sur <sup>[1]</sup> <sub>[SEP]</sub>
Pavones	819	40.94	Angostura, Bóveda, Buenavista, Chitaría, Eslabón, Isla Bonita (parte), Jabillos, San Rafael, Sitio Mata <sup>[1]</sup> <sub>[SEP]</sub>

<b>Distritos</b>	<b>Altura (msnm)</b>	<b>Área (Km<sup>2</sup>)</b>	<b>Barrios/ Poblados</b>
Tuis	735	37.56	Alto Surtubal, Ángeles, Bajo Pacuare (parte), Cabeza de Buey, Cien Manzanas, Colonia San Lucas, Colonia Silencio, Colonias, Mata de Guineo, Nubes, Paulina, Sacro, San Bosco, Selva (parte)
Tayutic	870	496.28	Bajo Pacuare Sur, Carolina, Damaris, Dos Amigos, Dulce Nombre, Fortuna, Grano de Oro, Guineal, Jicotea, Mina, Morado, Moravia, Paso Marcos, Platanillo (parte), Playa Hermosa, Quebradas, San Martí, San Rafael, Santubal, Surí, Tacotal, Vereh
Santa Rosa	810	22.66	Aquiaries, Bolsón (parte), Carmen (parte), Río Claro, San Rafael, Verbena Norte, Verbena Sur <sup>[SEP]</sup>
Tres Equis	630	128.88	Alto June, Corosal, Flor Guanacaste- ca, Isla Bonita (parte), Pílon de Azúcar, Sol.
Chirripó	1,115	1.966.5	Grano de Oro, Carolina, Chirripó Abajo (parte), Chirripó Arriba, Damaris, Fortuna, Jekui, Moravia, Namaldí, Pacuare arriba, Paso Marcos, Tsipiri (Platanillo), Playa Hermosa, Porvenir, Raíz de Hule, Río Blanco, Santubal, Surí, Vereh, Quetzal. Barbilla, Bonilla, Carrillo, Cuericí, Chirripó, Dúrika, Istarú, Matama, Pejibaye, Tucurrique.



<b>Distritos</b>	<b>Altura (msnm)</b>	<b>Área (Km<sup>2</sup>)</b>	<b>Barrios/ Poblados</b>
La Isabel	630	20.0	Azul, Ánimas, Alto de Varas (Alto Varal), Guayabo (parte), Jesús María, La Isabel, San Martín, El Mora, Loma Azul.

**Fuente:** (Costa Rica Poder Ejecutivo, 2009), (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica & PNUMA, 2009).

Como se puede observar el distrito que se encuentra a mayor altitud sobre el nivel del mar es Chirripó con 1.115 msnm y el de menor altitud es Peralta con tan solo 390 msnm. Por otra parte, casualmente el más grande y el más pequeño son los mismos distritos descritos en su origen respectivo.

#### **4.2.1 Gobierno Local**

Los gobiernos locales en Costa Rica se les conocen como Municipalidades, que según el Código Municipal se define como:

“Artículo 1: (...) es persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad, y capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines.”

Las mismas están dotadas de una autonomía especial, que el caso del país son las siguientes:

“ARTÍCULO 4.- La municipalidad posee la autonomía política, administrativa y financiera que le confiere la Constitución Política. (...)”

El artículo anterior se ampara en el artículo 170 de la Constitución Política. Además, es importante expresar que el Gobierno Local está constituido por un alcalde municipal que cumple roles ejecutivos y órgano legislativo llamado Concejo Municipal. El órgano ejecutivo en la Municipalidad de Turrialba, está dirigido por las siguientes personas:

**Cuadro 12 Alcalde y Vicealcaldes de la Municipalidad de Turrialba**

<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>
Alcalde	<b>Fernando León Alvarado</b>
I Vicealcaldesa	Lisbeth Barboza González.
II Vicealcalde	Orlando Murillo Hernández.

**Fuente:** Elaboración Propia, con datos de la Página Web Municipal, 2018

Todas las personas mencionadas fueran electas para el periodo 2016-2020 por el Partido Acción Ciudadana. Sin embargo, según el Código Municipal los mismos tienen derecho a la reelección indefinida.

#### **4.2.1.1 Concejo Municipal.**

Existe la figura del Concejo Municipal, quien según el artículo 12 del Código Municipal está compuesto por “un cuerpo deliberativo denominado Concejo e integrado por los regidores que determine la ley, además, por un alcalde y su respectivo suplente, todos de elección popular”. Cabe mencionar que esta figura está amparada en la Constitución Política en su artículo número 169.

La cantidad de regidores se determina según el número de habitantes, como está establecido en el artículo 21 del Código Municipal. El Concejo Municipal de Turrialba sesiona todos los

martes de 3:30 pm a las 6:00pm ordinariamente y dos veces al mes de forma extraordinaria en el horario que ese mismo órgano decida.

Las funciones principales de las personas que estén en una regiduría son: asistir a las sesiones y votar afirmativamente o negativamente lo que se someta a discusión.

El Concejo de Turrialba posee siete regidores, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

**Cuadro 13 Distribución del Concejo Municipal de Turrialba según partido y puesto del período 2016-2020**

Regidor(a)	Puesto	Partido Político
Vilma Lucrecia Mora Jiménez	Propietaria	Partido Acción Ciudadana
Josué Obando Miranda	Propietario	Partido Unidad Social Cristiana
Rodolfo Alfonso Brenes Sancho	Propietario	Partido Acción Ciudadana
Yorleny Quesada Ramírez	Propietaria	Partido Unidad Social Cristiana
Arturo Rodríguez Morales	Propietario	Partido Liberación Nacional
Flor María Valverde Prado	Propietaria	Partido Liberación Nacional
Walding Bermúdez Gamboa	Propietario	Partido Frente Amplio <sup>1</sup>
Flora Solano Salguero	Suplente	Partido Acción Ciudadana
José Manuel Artavia Delgado	Suplente	Partido Acción Ciudadana

Regidor(a)	Puesto	Partido Político
Edgar Daniel Alvarado Mata	Suplente	Partido Unidad Social Cristiana
Ester Brenes Solano	Suplente	Partido Unidad Social Cristiana
Elizabeth Bermúdez Morales	Suplente	Partido Liberación Nacional
Alexander Monge Brenes	Suplente	Partido Liberación Nacional
Katia Rodríguez Brenes	Suplente	Partido Frente Amplio

<sup>1</sup>Fue electo por el Frente Amplio, pero se declaró independiente durante el 2017

Fuente: Elaboración Propia, con datos de la Página Web Municipal, 2018

El tema de la paridad de género en el Concejo, a nivel tanto de suplentes como de propietarios, se cumple. Además, la presidente del Concejo Municipal fue la Regidora Vilma Mora del Partido Acción Ciudadana (PAC), Josué Obando fungió como vicepresidente durante los dos primeros años y para el segundo periodo es la regidora Flor María Valverde (PLN). Asimismo, cabe resaltar que de las personas regidoras solamente Arturo Rodríguez del Partido Liberación Nacional (PLN) y Vilma Mora del PAC ya habían estado presentes en el Concejo Municipal en su puesto actual.

El Código Municipal sufrió una reforma en 1998, motivada por el pacto Calderón-Figueres, a través de la Ley N. ° 7794 del 30 de abril. Esta dejó atrás los Ejecutivos Municipales y creó como figura política que dirige la Municipalidad, la Alcaldía, conformada por un alcalde o alcaldesa y dos vice alcaldías.

Las funciones principales de la alcaldía corresponden a las que sean inherentes a la administración general del gobierno municipal, asistir con voz, pero sin voto a las sesiones del Concejo, rendir un informe semestral de los egresos que autorice, dar una rendición de cuentas para la ciudadanía en la primera quincena de marzo, nombrar, promover y remover al personal de la municipalidad, entre otras. Políticamente el cantón se ha organizado con los siguientes alcaldes:

**Cuadro 14 Distribución de Alcaldes y Alcaldesa de Turrialba por periodo y Partido, de 1998 al 2020**

<b>Nombre</b>	<b>Partido</b>	<b>Periodo</b>
Edgar Mata Dennis	Partido Unidad Social Cristiana	1998-2002
Marvin Orocú	Partido Unidad Social Cristiana	2003-2007
Alfonso Pérez	Partido Liberación Nacional	2007-2009
Manolo Bogantes	Partido Liberación Nacional	2009-2010
María Elena Montoya	Partido Liberación Nacional	2011-2016
Luis Fernando León Alvarado	Partido Acción Ciudadana	2016-2020

Fuente: Elaboración Propia, con datos del TSE, 2018.

Es importante mencionar que las fechas de elección fueron modificadas para que actualmente las elecciones municipales sean el primer domingo de febrero, dos años después de las elecciones nacionales. Esto según la reforma del artículo 310 inciso a) del Código Electoral, Ley N° 8765 del 19 de agosto de 2009. Es por lo anterior que el período de María Elena Montoya fue de mayor duración, para ajustarse a los tiempos de la reforma.

#### 4.2.1.2 Concejo de Distrito

Los Concejos de Distrito están regulados en el artículo 45 del Código Municipal, se definen como:

“los órganos encargados de vigilar la actividad municipal y colaborar en los distritos de las respectivas municipalidades. Existirán tantos Concejos de Distrito como distritos posea el cantón correspondiente”.

En el caso del Cantón de Turrialba, existen 12 Concejos de Distrito. Cada uno de estos está conformado por cinco miembros propietarios, dirigido por la persona que ostente la sindicatura propietaria. La labor de los Síndicos es de suma importancia, ya que son los encargados de llevar la información de los distritos a los Concejos Municipales. A partir de esto es como se realiza la priorización de las inversiones Municipales en los distritos. En el siguiente cuadro se pueden apreciar las personas síndicas electas en el cantón en el 2016.

**Cuadro 15 Distribución de los Síndicos (as) electas del Cantón de Turrialba en el 2016 según nombre por puesto, partido y distrito.**

Nombre	Puesto	Partido	Distrito
Alba Buitrago Arias	Propietaria	Partido Acción Ciudadana	Turrialba
Jorge Antonio Molina Rodríguez	Propietario	Partido Unidad Social Cristiana	La Suiza
Mayela Cantillo Mora	Propietaria	Partido Liberación Nacional	Peralta
Odeth Cristina Garita Romero	Propietaria	Partido Acción Ciudadana	Santa Cruz
Jesús Brenes Rojas	Propietario	Partido Liberación Nacional	Santa Teresita

<b>Nombre</b>	<b>Puesto</b>	<b>Partido</b>	<b>Distrito</b>
Eliécer Chaves Sanabria	Propietario	Partido Unidad Social Cristiana	Pavones
Jorge Pérez Román	Propietario	Partido Acción Ciudadana	Tuis
Marco Tulio Corrales Mora	Propietario	Partido Liberación Nacional	Tayutic
Efraín Arias Álvarez	Propietario	Partido Liberación Nacional	Santa Rosa
Gerardo Fallas Campos	Propietario	Partido Unidad Social Cristiana	Tres Equis
Javier Salazar Sánchez	Propietario	Partido Unidad Social Cristiana	La Isabel
Greivin Solera Jiménez	Propietario	Partido Liberación Nacional	Chirripó
Isaac Roberto Salazar Chavarría	Suplente	Partido Acción Ciudadana	Turrialba
Marita Salas Sandi	Suplente	Partido Unidad Social Cristiana	La Suiza
Ronald Ramos Herra	Suplente	Partido Liberación Nacional	Peralta
Adrian Álvarez Vargas	Suplente	Partido Acción Ciudadana	Santa Cruz
Ana Gabriela Fernández Salas	Suplente	Partido Liberación Nacional	Santa Teresita
Natalia Rebeca Marín Fuentes	Suplente	Partido Unidad Social Cristiana	Pavones
María de los Ang. Solís Madrigal	Suplente	Partido Acción Ciudadana	Tuis
Diana Carolina Eras Hidalgo	Suplente	Partido Liberación Nacional	Tayutic
Mariela de los Ang. Barquero Gómez	Suplente	Partido Liberación Nacional	Santa Rosa
Alejandra Rodríguez Cordero	Suplente	Partido Unidad Social Cristiana	Tres Equis

<b>Nombre</b>	<b>Puesto</b>	<b>Partido</b>	<b>Distrito</b>
María Odilie Monge Castro	Suplente	Partido Unidad Social Cristiana	La Isabel
Floribeth Herrera Aguilar	Suplente	Partido Liberación Nacional	Chirripó

**Fuente:** Página Web de la Municipalidad de Turrialba, 2018.

Como se puede observar en el cuadro anterior, la paridad de género no se cumple ni en las personas propietarias ni tampoco con las suplencias. Solo tres de doce sindicaturas son mujeres. Asimismo, resulta necesario mencionar que el Concejo de Distrito de Chirripó está inactivo, por lo tanto, existen recursos para ejecutar desde el 2017, pero ha sido imposible hacerlo por su inactividad.

Dentro de las principales funciones que poseen los Concejos de Distrito se encuentran: Proponer ante el Concejo Municipal a los beneficiarios de las becas de estudio, los bonos de vivienda y alimentación, y las demás ayudas estatales de naturaleza similar que las instituciones pongan a disposición de cada distrito, emitir recomendaciones sobre patentes, recomendar al Concejo Municipal el orden de prioridad para ejecutar obras públicas en el distrito, entre otras.

#### **4.2.2 Presencia Institucional**

Según el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) el cantón de Turrialba tiene presencia de 35 instituciones públicas, la gran mayoría con una única sede ubicada en la cabecera del cantón.



Esta presencia institucional en Turrialba podría calificarse como buena en relación a la presencia institucional en otros cantones del país. En el cuadro siguiente se presenta un listado a detalle de las instituciones ubicadas en el cantón:

**Cuadro 16 Instituciones Públicas con presencia en Turrialba**

<b>Institución Pública</b>	<b>Siglas</b>	<b>Servicio que brinda</b>
Banco de Costa Rica	BCR	Económico financiero
Banco Nacional de Costa Rica	BNCR	Económico financiero
Banco Popular y de Desarrollo Comunal	BPDC	Económico financiero
Banco Crédito Agrícola de Cartago	BANCREDIT O	Económico financiero
Benemérito Cuerpo de Bomberos	-	Atención emergencias
Caja Costarricense de Seguro Social	CCSS	Salud
Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial	CNREE	Salud
Comisión para el Ordenamiento y Manejo de la Cuenca del Río Reventazón	COMCURE	Protección Ambiental
Comisión Nacional de Emergencias	CNE	Atención de Emergencias
Consejo Nacional de Producción	CNP	Mercadeo Comercialización
Corredor Biológico Volcánica Central Talamanca	CBVCT	Protección Ambiental
Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad	DINADECO	Desarrollo Comunal

<b>Institución Pública</b>	<b>Siglas</b>	<b>Servicio que brinda</b>
Ministerio de Educación	MEP	Educación (Primaria y secundaria)
Fuerza Pública	-	Seguridad ciudadana
Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia	IAFA	Atención social
Instituto Costarricense de Electricidad	ICE	Electricidad y Telecomunicaciones
Instituto Mixto de Ayuda Social	IMAS	Ayuda social
Instituto de Desarrollo Rural	INDER	Desarrollo Rural
Instituto Nacional de Seguros	INS	Seguros
Instituto del Café de Costa Rica	ICAFE	Investigación y Asistencia Técnica
Instituto Nacional de Aprendizaje	INA	Enseñanza técnica
Ministerio de Agricultura y Ganadería	MAG	Servicios Agropecuarios
Ministerio de Ambiente y Energía	MINAE	Protección de Recursos Naturales
Ministerio de Justicia y Paz	MJP	Administración de Justicia
Ministerio de Salud	-	Salud
Ministerio de Trabajo	MT	Gestión Laboral
Policía de Tránsito	MOPT	Control de Tránsito
Poder Judicial	PJ	Investigación Judicial

<b>Institución Pública</b>	<b>Siglas</b>	<b>Servicio que brinda</b>
Patronato Nacional de la Infancia	PANI	Protección de la Infancia
Servicio Nacional de Aguas Riego y Avenamiento	SENARA	Control de aguas y riego
Servicio Nacional de Salud Animal	SENASA	Control de Sanidad animal
Sistema Nacional de Áreas de Conservación	SINAC	Protección de Recursos Naturales
Universidad de Costa Rica	UCR	Enseñanza superior
Universidad Estatal a Distancia	UNED	Enseñanza superior

**Fuente:** CATIE, Contribución a la fase inicial de la planificación del desarrollo territorial del territorio clave INDER: Turrialba-Jiménez, Costa Rica, pág. 101, 2013.

Según el cuadro anterior la mayor presencia de instituciones públicas ocurre en el sector de atención social, con presencia de doce instituciones en el cantón. Por otra parte, a continuación, se dividen las instituciones por los sectores: financiero, salud, educación atención social y producción, quedan de la siguiente forma:

**Cuadro 17 Distribución de las Instituciones Públicas en el cantón de Turrialba por sector al que pertenecen**

<b>Sector</b>	<b>Financiero</b>	<b>Salud</b>	<b>Educación</b>	<b>Atención Social</b>	<b>Ambiental</b>	<b>Producción</b>
<b>Instituciones</b>	BCR	CCSS	UCR	Benemérito	COMCURE	CNP
	BN	CNREE	UNED	Cuerpo de	CBVCT	ICE
	BPDC	Ministerio de Salud	PEM INA	Bomberos CNE	MINAE SINAC	INDER MAG
		EBAIS		DINADECO	SENASA	ICAFE

Sector	Financiero	Salud	Educación	Atención Social	Ambiental	Producción
				Fuerza Pública	SENARA	
				IAFA		
				IMAS		
				INS		
				MJP		
				PANI		
				PJ		
				MT		

Fuente: Elaboración Propia con Datos de: CATIE, Contribución a la fase inicial de la planificación del desarrollo territorial del territorio clave INDER: Turrialba-Jiménez, Costa Rica, pág. 101, 2013.

Tal como se observa la mayoría de instituciones presentes en Turrialba tienen que ver con la atención social, entendida en un sentido amplio, pues se incluyen instituciones que atienden temas de: seguridad, pobreza y vulnerabilidad social, en total son once instituciones de este tipo. Mientras que la mayoría de sectores se encuentran en una media de cuatro o cinco instituciones por sector.

#### 4.2.3 Servicios Públicos

Como se mencionó anteriormente, Turrialba posee 12 distritos y una amplia cobertura territorial. Su extensión y su cercanía cultural hacen funcionar a Turrialba y el Cantón de Jiménez, como un área regional. Lo anterior es uno de los factores que genera que Turrialba tenga alta presencia institucional. A modo de resumen se muestra el siguiente cuadro de la presencia de servicios públicos:

**Cuadro 18 Servicios Públicos Presentes en Turrialba según la forma en la que se prestan**

<b>Servicios Públicos presentes en Turrialba</b>	<b>Instituciones prestatarias</b>
Agua Potable	Acueducto Municipal y Asadas
Electricidad	ICE
Salud	Sucursal Administrativa 19 EBAIS de la CCSS Hospital William Allen Taylor <sup>1</sup>
TSE	Registro Civil
Justicia	Tribunales de Justicia
Recolección de Desechos Sólidos	Municipalidad (Sin cobertura en todos los distritos) Se recogen también desechos revalorizables
Educación	Universidad Estatal a Distancia Universidad de Costa Rica Universidad Florencio del Castillo Escuelas de Primaria Instituciones de enseñanza en secundaria Instituto Nacional de Aprendizaje

<sup>1</sup>Se encuentra en proceso la construcción de un nuevo hospital para Turrialba

**Fuente:** Elaboración propia, 2018. Con datos del SIIS de la CCSS,

Turrialba posee una variabilidad amplia en la prestación de servicios, sin embargo, no es así con la presencia de las sedes fuera del distrito central. Asimismo, algunas de las instituciones, prestan los servicios de forma Regional a los cantones de Turrialba y Jiménez.

La cobertura eléctrica Nacional es de una 99,4%, la de la provincia de Cartago es mayor que la nacional con una de 99,72% y la de Turrialba una de 98,49%. Sin embargo, Turrialba tiene el distrito con la cobertura más baja de la provincia, que es Chirripó con una 67,69% (ICE, 2017).

#### **4.2.4 Organizaciones de la Sociedad Civil**

Debido a la naturaleza productiva y extensión del Territorio de Turrialba, resulta muy difícil poder hacer mención de todas y cada una de las organizaciones locales que tienen vigencia territorial. Por consiguiente, el mapeo presentado es solamente una aproximación a las organizaciones civiles con presencia en el cantón.

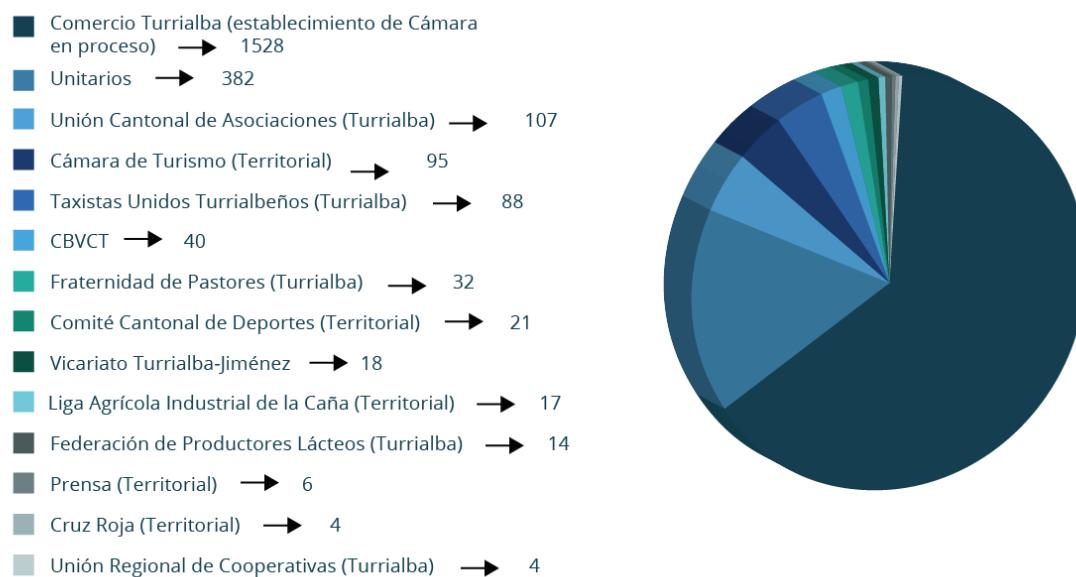
Para el año 2013 el CATIE registró un total 2,356 organizaciones en los cantones de Turrialba y Jiménez. “Esta información se obtuvo con datos de los gobiernos locales, las patentes registradas, junto con información adicional recopilada a través de consultas directas a los actores” (Slon, D., pág. 98, 2013).

Con el objetivo de propiciar un mejor entendimiento del siguiente gráfico, se debe mencionar que para el caso del Cantón Turrialba se registró una Unión Cantonal de Asociaciones, esta incluye todo tipo de asociaciones, por ejemplo, a las ASADAS o acueductos de gestión comunitaria.

Por otra parte, el gráfico contiene organizaciones del cantón de Jiménez, pero las mismas se encuentran aglutinadas como organizaciones unitarias. Por lo tanto, en ese segmento de

organizaciones unitarias están representadas Asadas, Cooperativas, Comercio, Asociaciones de Desarrollo, entre otras del cantón de Jiménez.

**Gráfico 2 Organizaciones Civiles del Cantón de Turrialba y Jiménez**



**Fuente:** CATIE, Contribución a la fase inicial de la planificación del desarrollo territorial del territorio clave INDER: Turrialba-Jiménez, Costa Rica, pág. 99, 2013.

A continuación, se muestran las Asociaciones de Desarrollo Integral (ADI), Asociaciones de Desarrollo Específico (ADE) del cantón de Turrialba:

**Cuadro 19 Asociaciones de Desarrollo Integral y Asociaciones de Desarrollo Específico del cantón de Turrialba**

<b>Nombre de las Asociaciones de Desarrollo</b>	
Distrito de Santa Rosa	Distrito de Turrialba Central
ADI Aquiares Santa Rosa	ADE pro asf. Urb. El Silencio
ADE PRO CEN CINAI Aquiares	ADE pro vivienda escasos recursos
ADE PRO CEN CINAI Santa Rosa	ADI Barrio Las Américas
Distrito de Santa Cruz	ADI Bo Calle Cementerio
ADI Bonilla Santa Cruz	ADI Barrio Campabadal
ADI Calle Vargas y Las Virtudes	ADI Calle El Pastor
ADI La Verbena	ADI Colorado
ADI San Antonio	ADI El Recreo
ADI Santa Cruz	ADI El Repasto
ADI San Rafael Santa Cruz	ADI La Margot
ADE PRO CEN CINAI Santa Cruz	ADI Ojo de Agua de Sictaya
<b>Distrito de La Suiza</b>	ADI Barrio San Cayetano
ADI Canadá La Suiza	ADI San Juan Norte
ADI La Suiza	ADI San Juan Sur
ADI Mollejones	ADI Barrio San Rafael



<b>Nombre de las Asociaciones de Desarrollo</b>	
ADI Pacayitas	ADI Urbanización Carmen Lyra
ADE PRO CEN CINAI La Suiza	ADI Residencial El Coyal
<b>Distrito de Santa Teresita</b>	ADI Pro Cen Cinai San Juan Norte
ADI Colonia Guayabo	ADE Pro Cen Cinai Turrialba
ADI El Sauce	ADE Pro Cen Cinai La Margot
ADI Santa Teresita	ADE Pro Cen Cinai San Juan Sur
ADI Oriente	ADE Pro Cen Cinai Colorado
ADE PRO CEN CINAI El Sauce	<b>Distrito de La Isabel</b>
ADE PRO CEN CINAI Santa Teresita	ADI Alto de Varas
<b>Distrito de Pavones</b>	ADI El Mora
ADI Eslabón	ADI Jesús María
ADI Pavones	ADI San Martín
ADI Sitio de Mata	ADI Azul Los Olivos Loma Azul
ADE PRO CEN CINAI Sitio de Mata	ADE Pro Cen Cinai Azul
ADE PRO CEN CINAI Javillos	ADE Pro Cen Cinai El Mora
<b>Distrito de Peralta</b>	ADI Torrealba, Verolís 1 y 2
ADI Peralta	<b>Distrito de Tayutic</b>

<b>Nombre de las Asociaciones de Desarrollo</b>	
<b>Distrito de Chirripó</b>	ADI Tayutic
ADI Reserva Indígena Cabécar	ADE PRO CEN CINAI Platanillo
ADI Grano de Oro	<b>Distrito de Tres Equis</b>
ADE PRO CEN CINAI Grano de Oro	ADI tres equis
Distrito de Tuis	ADE PRO CEN CINAI tres equis ADI Chitaría
ADI El Silencio	Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de Turrialba
ADI San Joaquín Tuis	
ADI Tuis	
ADE PRO CEN CINAI Tuis	

Fuente: Municipalidad de Turrialba, 2015.

En el cantón hay un total de 73 Asociaciones de Desarrollo Integral y Asociaciones de Desarrollo Específico de Turrialba. También, como se puede observar en el cuadro anterior existe una estrecha relación entre la cantidad de habitantes y la cantidad de asociaciones desarrollo o específicas. También, dicha relación se encuentra ligada con los índices de desarrollo humano, pues, en los distritos de mayor puntuación en el índice hay mayor cantidad de organizaciones. Por ejemplo, el distrito central cuenta 22 asociaciones mientras que los de menor desarrollo cuentan con 1, 2 o 3 organizaciones como lo son Peralta, Tayutic y Chirripó respectivamente.

Por otra parte, existen organizaciones no contabilizadas dentro de los estudios citados que para el año 2019 tienen gran vigencia e influencia en el cantón. Como lo son la Cámara de Comercio, Turismo y Servicios de Turrialba que nació en el año 2015 y se convirtió en la principal organización de empresarios del cantón con un total de 100 afiliados según lo expresó su presidente Rodrigo Rodríguez Camacho el 29 de enero del año 2019 en una entrevista.

Asimismo, otra organización relevante del cantón no contabilizada es Turrialba Sostenible que “es una iniciativa que busca convertir al cantón de Turrialba, en la primera ciudad sostenible de nuestro país. Mediante acciones concretas en 4 áreas específicas: comunidad, comercio, cultura y conservación” (Turrialba Sostenible, pág. 1, sf).

Esta organización de la sociedad civil nació en octubre del año 2017 y ha tenido gran relevancia en el cantón. Esta organización ha puesto en marcha varios proyectos de embellecimiento urbano cantonal, concientización sobre plásticos de un solo uso, reordenamiento vial, intervención de infraestructura pública y unificación trabajos comunales universitarios y secundarios orientados a intervenir parques públicos. Además, dicha organización cuenta con capacidad de agrupar voluntades y conseguir donaciones privadas para la intervención del espacio público, como lo ha demostrado en: la Casa de la Cultura, Parque Quesada Casal, Parque Jorge de Bravo, Parque de Cedros o la Plaza Pública.

### 4.3 Análisis Ambiental

Es un tema de suma importancia para el desarrollo socioeconómico de los diferentes territorios. Inclusive en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), establecidos por el programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), de 15 objetivos 6 tienen que ver con el tema ambiental.

El PNUD, señala varios puntos “para lograr crecimiento económico y desarrollo sostenible, es urgente reducir la huella ecológica mediante un cambio en los métodos de producción y consumo de bienes y recursos” (PNUD, 2017). Los métodos de producción expansiva, utilizan un alto porcentaje de los recursos naturales, lo cual, gracias a prácticas expansivas, han agotado espacios.

Los ODS que tienen que ver con el ambiente son: agua y saneamiento, energía asequible y no contaminante, Ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsable, acción por el clima y vida de ecosistemas terrestres.

Para lograr un desarrollo que sea no sólo positivo para los seres humanos sino también sostenible en el tiempo, es necesario que las acciones vayan al lado del ambiente.

En el caso de Turrialba, “por sus características de medio ambiente y socioeconómicas, es considerado en su mayoría territorio rural” (INDER, 2014, pág. 23). Esto genera que hasta el día de hoy la agricultura sigue siendo de los principales sectores de la economía. Es por esto que es necesario también la observación de las prácticas de la misma. Porque estas pueden potenciar la conservación ambiental o pueden acelerar su detrimento. Asimismo,

estas características pueden representar un factor de desarrollo socioeconómico dentro del territorio.

Un tema que agobió en el pasado reciente al cantón de Turrialba, a nivel ambiental y de salud, fue Vertedero Municipal que fue clausurado por el Ministerio de Salud, por sus pésimas condiciones. Sin embargo, después de diversos procesos hoy día sigue funcionando a través de plan de atención que fue aprobado por la Sala Constitucional y que tiene vigencia hasta octubre del año 2019.

El tipo de conexión de los servicios sanitarios en las viviendas, pueden representar no solo un tema de salud, sino de fuentes de contaminación de ríos importante. Por consiguiente, se muestra el siguiente cuadro:

**Cuadro 20 Tipo de conexión de los servicios sanitarios en las viviendas del Cantón de Turrialba, según el Censo de Población y Vivienda 2011**

<b>El servicio sanitario está conectado a</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Alcantarillado sanitario	3,740	18.3
Tanque séptico	15,621	76.4
Tiene salida directa a acequia, zanja, río o estero	233	1.1
Es de hueco, de pozo negro o letrina	759	3.7
No tiene servicio sanitario	100	0.5
<b>Total</b>	<b>20,453</b>	<b>100</b>

---

<b>No Aplica</b>	2,770
------------------	-------

Fuente: INEC, Censo de Población y Vivienda, 2011

Existe una mayoría de los hogares turrialbeños, que mantienen conectado el servicio sanitario al alcantarillado sanitario o a un tanque séptico, pero como se observa en el recuadro anterior existen 1.092 viviendas, que no tienen una disposición adecuada de sus aguas negras. Incluidas, 100 viviendas que no poseen servicio sanitario del todo; lo cual tiene graves consecuencias para la salud y el ambiente.

**Cuadro 21 Tipo de separación de residuos sólidos en el Cantón de Turrialba por hogar según Censo 2011**

<b>Separación de plástico, vidrio, aluminio</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
Sí	7,387	36.1
No	13,066	63.9
Total	20,453	100
No Aplica:	2,770	

Fuente: INEC, Censo de Población y Vivienda, 2011

Para el 2011, solo un 36,1% de los hogares, separaba sus desechos, como se observa el cuadro anterior. Sin embargo, este porcentaje podría en la actualidad haber aumentado dado que la Municipalidad desde el año 2017 empezó a recolectar los residuos valorizables en sus rutas usuales de recolección de desechos. Asimismo, aumentaron los puntos de recolección de recursos valorizables privados.

#### **4.4 Caracterización Socioeconómica de Turrialba**

En lo que respecta a este tema se hará referencia a todos los elementos o factores que determinan la capacidad del cantón de Turrialba para generar crecimiento económico y social de manera sostenida. Además de la capacidad de mantener, y estimular procesos de acumulación y generación de capital.

Dentro del diagnóstico de la situación socioeconómica y de competitividad, es importante mencionar que, en el cantón, las acciones generales de la municipalidad giran en torno a la inversión en campos como la infraestructura y el ascenso en la calidad de la vida ciudadana.

Para delimitar la situación actual de la economía en Turrialba, y su desarrollo social, es importante definir la normativa que regula los aspectos referentes a la planificación estratégica, la prestación de servicios, la inversión en infraestructura y la inclusión ciudadana en los procesos.

En el año 2009 se dio un paso importante con respecto a la definición de un marco legal básico, comprendido en la normativa:

Lineamientos Generales sobre la Planificación del Desarrollo Local, que, a grandes rasgos, orienta la formulación de planes y presupuestos de municipalidades y concejos de distrito, con el objetivo de mejorar los requerimientos de información y facilitar los procesos de fiscalización a los que se ven sometidos por la Contraloría General de la República. Además de establecer referencias conceptuales que guían la formulación de herramientas y planes que intervienen en la dinámica socioeconómica

de la ciudadanía e impulsan la planificación del desarrollo local. (Municipalidad de Turrialba, 2015, pág. 4).

Además de la intervención político-administrativa en el crecimiento económico, resulta necesario hacer un estudio eficiente de las causas de la eventual crisis que pudieran afectar el crecimiento de la región, y sus potencialidades o condiciones con capacidad de mejora.

En el caso de Turrialba se debe determinar cuáles factores detienen el impulso productivo, o bien definir contribuciones significativas y alternativas que pudieran mejorar su gobierno local, y el desarrollo regional a partir de la intervención de este.

De acuerdo con el Manual de Planificación publicado en el 2016, la entidad encargada de guiar y proponer alternativas de planificación y evaluación es el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). En este documento la institución propone alternativas con enfoque en resultados, procesos de autoevaluación y seguimiento de tareas.

Los procesos de planificación del desarrollo local, según la normativa de la Contraloría General de la República, deben cumplir con los siguientes objetivos:

Orientar las actividades de las instituciones públicas, organizaciones privadas y de los ciudadanos, tanto en el corto y mediano como en el largo plazo, en el marco de la visión y prioridades concertadas del desarrollo local.



Contribuir al logro sostenible de mejores condiciones económicas y sociales de los habitantes del cantón. Propiciar la participación de las instituciones públicas, organizaciones privadas y los ciudadanos” (Municipalidad de Turrialba, 2015, pág. 5).

Una vez definido el marco normativo que guía la temática de desarrollo local a nivel país, se debe analizar el caso de la transformación productiva y económica de Turrialba según sus condiciones específicas.

Para el análisis social del cantón es importante estudiar la situación socioeconómica, y las condiciones de vida de la ciudadanía para determinar el estado actual y nivel de desarrollo social en el cantón.

Para el logro de un estudio correcto en esta población se debe hacer referencia al grupo selecto y sus características específicas, que en este caso será Turrialba y su población; por lo que se procederá a detallar sus particularidades y el nivel de satisfacción y desarrollo posible.

Además de definir el estado de la localidad, es importante delimitar la evolución en la calidad de vida a través del tiempo y qué factores determinan la condición actual.

Las iniciativas que las instituciones públicas y privadas generan a sus pobladores, para el mejoramiento y alcance de oportunidades esenciales de desarrollo.

#### 4.4.1 Índice de Desarrollo Social

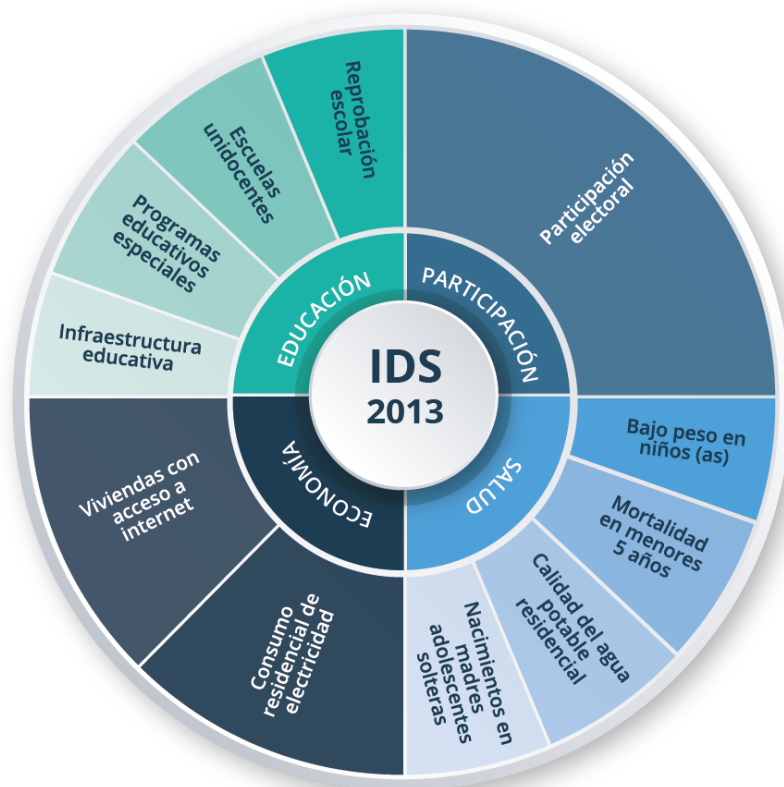
La visión que orienta el desarrollo nacional está definida en el Plan Nacional de Desarrollo 2015 - 2018 como,

Un horizonte prospectivo que permita alcanzar cambios sustantivos hacia la conquista de una Costa Rica desarrollada, sin pobreza, equitativa y con sostenibilidad ambiental. En ese marco, se esbozó un diagnóstico que refleja ámbitos de la realidad nacional que tienen incidencia en la potenciación o freno de las condiciones de bienestar de las personas. A partir de ahí se trazó la visión de desarrollo de mediano plazo, manteniendo un enfoque de largo plazo (MIDEPLAN, pág 24, 2014).

El desarrollo social se define desde el documento del Índice de Desarrollo Social como:

El proceso que en el transcurso del tiempo, procura alcanzar una mayor calidad de vida de la población, mediante una sociedad más igualitaria, participativa e inclusiva, que garantice una reducción en la brecha que existe en los niveles de bienestar que presentan los diversos grupos sociales y áreas geográficas, para lograr una integración de toda la población a la vida económica, social, política y cultural del país, en un marco de respeto y promoción de los derechos humanos” (Índice de Desarrollo Social, 2013, pág. 1).

### Ilustración 1 Índice de Desarrollo Social



Fuente: Índice de Desarrollo Social, 2019

El Índice de Desarrollo Social, fue realizado en el 2013 por el MIDEPLAN, este posee varias dimensiones de análisis: educación, participación, salud y economía estos se entienden como:

- Económica: un nivel de vida digno mediante la obtención de ingresos proveniente de la participación en la actividad económica.
- Participación social: desarrollo del sentido de pertenencia y de cohesión social en la población reflejado en la participación en los procesos cívicos nacionales y locales.

- Salud: posibilidad de gozar de una vida sana y saludable, lo cual implica contar y tener acceso a redes formales de servicios de salud y seguridad social, así como a una nutrición apropiada, que garanticen una adecuada calidad de vida de la población.
- Educativa: disponer y tener un adecuado acceso de la población a los servicios de educación y capacitación que favorezcan el desarrollo del capital humano (MIDEPLAN, 2013 pág. 2).

En el caso de Turrialba, el Índice de Desarrollo social es de 30,4, ubicándose en la posición 66 de 81. Se observa de forma más detallada en el siguiente cuadro:

**Cuadro 22 Posición en el Índice de Desarrollo Social según distrito de Turrialba en el 2013**

Distrito	IDS	Posición 1	Tipo de Desarrollo
Turrialba	62.8	202	Medio
Santa Rosa	59.6	242	
La Suiza	55.9	291	Bajo
La Isabel	53.6	314	
Pavones	53.4	317	
Santa Teresita	51.6	337	
Santa Cruz	45.4	406	
Tuis	44.3	422	

Distrito	IDS	Posición 1	Tipo de Desarrollo
Tayutic	43.4	426	Muy Bajo
Tres Equis	43.3	427	
Peralta	40,3	445	
Chirripó	0	477	

<sup>1</sup> posición entre 477 distritos

Fuente: Elaboración propia con datos del IDS, 2013

El cantón posee el distrito de menor Índice de Desarrollo Social. Así como también, ninguno de sus distritos se encuentra en la clasificación alta. Todos se encuentran del desarrollo medio hacia abajo. Solo Turrialba y Santa Rosa se ubican en la clasificación media. Mientras que Chirripó no solo se encuentra en la clasificación muy baja, sino que se encuentra en la última posición de todos los distritos, lo cual es sumamente alarmante ya que las poblaciones indígenas muchas veces son excluidas de distintas maneras.

#### 4.4.2 Índice de Desarrollo Humano Cantonal

El índice de Desarrollo Humano Cantonal, se puede entender como “las posibilidades que tienen las personas de ser o de hacer lo que necesitan para concretar las acciones o los proyectos de vida que consideran importantes” (PNUD, 2009, pág. 16). Se creó para estudiar el desarrollo, entendido más allá del consumo, del poder adquisitivo o del ingreso.

Los componentes que toma en cuenta para su medición son: la posibilidad de disfrutar de una vida larga, saludable y creativa; la opción de adquirir conocimientos valiosos, tanto individual como socialmente, por medio de la educación, y la posibilidad de disfrutar de un nivel de vida digno. Mide estos componentes a partir de subíndices: Esperanza de Vida (IEV), de Conocimiento (IC) y de Bienestar Material (IBM).

En el índice de Desarrollo Humano Cantonal 2016, Turrialba obtuvo 0,761 puntos. Este resultado lo ubica en el ranking de cantones de Costa Rica en la posición 44 de 81. Solo en el caso del Esperanza de Vida (IEV), tiene una posición entre los 30 mejores, pues ocupa el puesto 21, con respecto al índice de Conocimiento la posición 64 y al Bienestar Material (IBM) la 57. La relación y el movimiento histórico se puede observar en el siguiente cuadro:

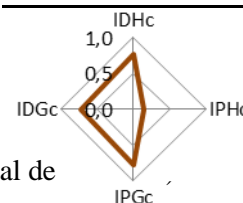
**Cuadro 23 Índice de Desarrollo Humano Cantonal del Cantón de Turrialba**

Índice o Indicador	Año				
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>IDHc</b>	<b>0.738 (45)</b>	<b>0.741 (45)</b>	<b>0.751 (45)</b>	<b>0.745 (51)</b>	<b>0.761 (44)</b>
IEVc	0.871 (16)	0.873 (27)	0.874 (17)	0.847 (47)	0.861 (30)
Esperanza de vida (años)	80.5	80.5	80.6	79.7	80.1
ICc	0.894 (44)	0.895 (45)	0.909 (44)	0.920 (50)	0.939 (48)
Tasa de matriculación primaria (%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Tasa de matriculación secundaria (%)	86.0	85.9	88.4	90.2	93.7
Tasa de matriculación global (%)	89.5	89.4	91.3	92.7	95.3

**Cantón: 305 Turrialba**

Extensión territorial (Km<sup>2</sup>): 1642.7

(Entre paréntesis se indica la posición del cantón con respecto al total de



<b>Cantón: 305 Turrialba</b>						
Extensión territorial (Km <sup>2</sup> ):	1642.7					
(Entre paréntesis se indica la posición del cantón con respecto al total de						
Tasa de alfabetización adulta (%)	94.6	94.8	95.1	95.4	95.7	
IBMc	0.449 (52)	0.456 (51)	0.468 (51)	0.467 (50)	0.482 (46)	
Consumo per cápita de electricidad (Kwh)	607.8	616.3	631.3	630.8	649.9	
	<b>12.838</b>	<b>13.260</b>		<b>12.172</b>	<b>13.366</b>	
<b>IPHc</b>	<b>(26)</b>	<b>(24)</b>	<b>12.302 (26)</b>	<b>(33)</b>	<b>(30)</b>	
<b>IPGc</b>	<b>0.779 (34)</b>	<b>0.784 (32)</b>	<b>0.792 (32)</b>	<b>0.788 (33)</b>	<b>0.785 (34)</b>	
<b>IDGc</b>	<b>0.710 (44)</b>	<b>0.713 (46)</b>	<b>0.722 (45)</b>	<b>0.715 (54)</b>	<b>0.725 (42)</b>	
<b>Población (habitantes)</b>	<b>72.490</b>	<b>72.631</b>	<b>72.855</b>	<b>73.064</b>	<b>73.276</b>	

Fuente: Atlas del Desarrollo Humano Cantonal, 2011.

A partir del comportamiento histórico presentado en el cuadro anterior se observa que el Índice de Esperanza de Vida (IEV) y el Índice de Conocimiento (IC) han venido presentado una disminución, que se entiende como pérdidas de lugares en el ranking municipal, así como menor calidad de vida para sus habitantes. Esta tendencia negativa se ubica a partir del año 2012, donde hubo cambios significativos.

El único de los Índices que mejoró fue el de Bienestar Material (IBM), el cual presenta una mejora a partir del año 2013.

### 4.4.3 Pobreza

Las formas en las cuales se mide la pobreza, han venido evolucionando con el paso del tiempo. Por ejemplo, la pobreza dejó de entenderse como solo un tema de ingreso, debido a estos cambios de concepción el Instituto Nacional de Estadística y Censos desarrolló el Índice de Pobreza Multidimensional (IPMD). Sin embargo, para analizar de índice de forma cantonal los datos disponibles son los del Censo de Población y Vivienda 2011, porque el IPMD es posterior al Censo. Con esto en cuenta, el porcentaje de viviendas en pobreza por ingreso en el cantón de Turrialba es de 1,94%, lo que equivale a 20.790 hogares. El porcentaje genera la idea de poca cantidad personas, sin embargo, es una cantidad considerable de hogares en términos absolutos.

Sobre la misma línea se muestra la última medición realizada sobre el índice a la fecha por región socioeconómica. Se escoge la Región Central pues ahí pertenece el catón de Turrialba, pero debido a sus características rurales se complementa con la región más cercana, la Región Huetar Caribe como se observa a continuación:

**Cuadro 24 Distribución de los Hogares por Nivel de Pobreza Multidimensional, por Región**

Región de planificación	2017			2018		
	Incidencia	Intensidad	IPM	Incidencia	Intensidad	IPM
Central	13.6%	26.4%	3.6	13.1%	25.8%	3.4
Huetar Caribe	31.7%	28.2%	8.9	35.2%	27.8%	9.8

**Fuente:** INEC, ENAHO, 2018.



Si bien Turrialba pertenece a la Región Central, los datos del cuadro anterior no representan totalmente su situación ya que esta incluye datos de ciudades mayoritariamente urbanas, cuando Turrialba tiene un alto porcentaje de población rural, donde según las mediciones nacionales hay mayor incidencia de la pobreza. Sin embargo, si se usara de referencia a la Región Central la Pobreza Multi-Dimensional se ubica en el 13,1% y su intensidad es de un 25,8% relativamente menor a los datos de la Región Huetar Caribe, cuya incidencia de la pobreza es de un 35,2% y de incidencia del 27,8%, por consiguiente, si Turrialba se ubicaría, en promedio tomando en consideración ambas regiones, entre niveles para el año 2018 del 30% al 35% de PMD.

Por su parte, si se utiliza la medición de la pobreza por ingresos se obtienen los siguientes datos en caso de la región central a la que pertenece Turrialba y la Región Huetar Caribe que es la de mayor proximidad:

**Cuadro 25 Incidencia de la pobreza por ingreso según región socioeconómica**

Región	Año	
	2017	2018
Central	15.7%	16.7%
Huetar Caribe	26.7%	27.4%

Fuente: INEC, ENAHO, 2018.

Tomando en cuenta las consideraciones ya mencionadas de las mediciones por regiones socioeconómicas, lo que sí se puede inferir es que en el caso del cantón de Turrialba la

pobreza también haya aumentado entre un 1 o 2% como en el resto de regiones del país que muestran comportamiento al alza de la pobreza.

A continuación, se muestra otro indicador de pobreza mucho más exacto llamado método de necesidades insatisfechas por cantón:

**Cuadro 26 Hogares del cantón de Turrialba según el Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas, Censo 2011**

<b>Necesidades básicas insatisfechas</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>
<b>No tiene NBI</b>	<b>49,691</b>	<b>71.5</b>
<b>Si tiene NBI</b>	<b>19,779</b>	<b>28.5</b>
<b>Total</b>	<b>69,470</b>	<b>100</b>
<b>No Aplica:</b>		<b>146</b>

Fuente: INEC, Censo de Población y Vivienda 2011

El método caracteriza de mejor forma la pobreza a nivel territorial, es el de las necesidades básicas insatisfechas, este método mide: el acceso a la vivienda, acceso a los servicios sanitarios, el acceso a la educación y la capacidad económica. Desagregada en diferentes dimensiones.

En el caso de Turrialba, existe un 28,5% de los hogares que poseen al menos una necesidad básica insatisfecha. Esto se considera un número alto, ya que significa que más de una cuarta parte de la población no está pudiendo obtener sus requerimientos básicos para subsistir.

En el cuadro siguiente se muestra el método segregado por tiempo de carencia de la población:

**Cuadro 27: Costa Rica: Indicadores de condiciones de vida cantón de Turrialba según el Censo 2011**

	Población con menos carencia	% de hogares con al menos 1 carencia	% de hogares con 1 carencia	% de hogares con dos o más carencias	% de hogares con carencia de albergue digno	% de hogares con carencia de vida saludable	% de hogares con carencia de acceso al conocimiento	% de hogares con carencia de acceso a otros bienes y servicios
Turrialba 19779		26.1	19.5	6.5	8.8	9.5	7.5	9.4

Fuente: Elaboración Propia con datos del Censo 2011

En el cantón de Turrialba existen 19,779 personas que poseen al menos una carencia básica insatisfecha, lo que representa un 26.1% que tienen al menos una carencia. La carencia más frecuente es la de vida saludable, seguido del albergue digno.

#### 4.4.4 Educación

Para evaluar el nivel educativo es esencial observar tres parámetros: resultado histórico del sistema, cobertura y calidad. Turrialba posee una amplia gama de Centros Educativos distribuidos a lo largo y ancho de su territorio. Incluyendo centros Educativos en los territorios indígenas.

La cantidad de centros de Preescolar casi que igualan a la cantidad de I y II ciclo. Sin embargo, es necesario mencionar que en todo el cantón no existe ninguna escuela nocturna,

no obstante, para estas poblaciones está presente la opción de cursar vía exámenes de la Regional del Ministerio de Educación Pública.

Para conocer el resultado histórico del sistema educativo se aporta un resumen de la situación educativa:

**Cuadro 28: Resumen de indicadores educativos del cantón de Turrialba**

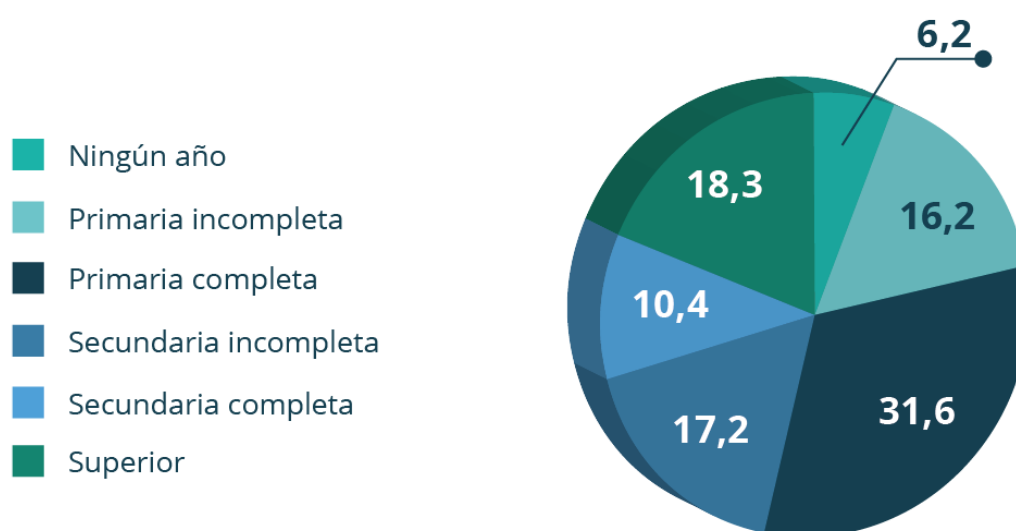
Indicadores	2000	2011
Porcentaje de alfabetismo		
Personas que saben leer y escribir de cada 100	95.4	97.9
10 a 24 años	97.5	99.2
25 y más años	94	97.3
Escolaridad promedio	7.2	8.4
Promedio de años aprobados de educación regular		
25 a 49 años	8	9.2
50 o más años	5	6.9
Porcentaje de asistencia a la educación		
Menor de 5 años		18.3
5 a 17 años	80.9	88.7
18 a 24 años	34.5	47.8
25 y más años	6.2	8.6

Fuente: INEC-Estado de La Nación, 2016.

Como se puede observar en el cuadro anterior los habitantes del cantón de Turrialba cuentan con 7.4 años de educación en promedio, muy por debajo de la media aritmética nacional de 9 años. Sin embargo, si se observa a detalle se muestra que la tasa de menor escolaridad se encuentra, en personas de más de 50 años de edad, que solamente acumulan 6 años de escolaridad, en contraposición a los 8.3 años de escolaridad para personas entre 25 a 49 años

de edad. A continuación, se muestra en un gráfico con el nivel educativo de la población turrialbeña:

**Gráfico 3 Nivel Educativo de los habitantes del cantón de Turrialba, según Censo Nacional del año 2011**



Fuente: INEC-Estado de La Nación, 2016.

En detalle se observa que un 22,4% de la población no ha terminado la primaria. Asimismo, se observa que el 31% tienen secundaria incompleta, lo que sitúa a Turrialba en una posición de desventaja con el promedio de los cantones de Costa Rica. Tal como lo muestra el siguiente gráfico comparativo:

**Gráfico 4 Comparación de población con secundaria completa o más del cantón de Turrialba, sus vecinos y la media aritmética nacional. Según el Censo Nacional del año 2011**



Fuente: INEC-Estado de La Nación, 2016.

Por lo tanto, se puede concluir que los habitantes del cantón de Turrialba necesitan mejorar su nivel educativo para alcanzar como mínimo a la media nacional. También, se infiere de los gráficos anteriores que Turrialba cuenta con un 49,9% de mano de obra especializada, definida como aquella que tiene estudios universitarios completos o secundaria completa.

Por otra parte, un elemento importante en la evaluación del sistema educativo es la cobertura. A continuación, se muestra la tasa absoluta de estudiantes por ciclo académico en el que se encuentra que el cantón ha venido creciendo de forma lenta pero sostenida desde el año 2013 hasta el 2018 en relación a la cantidad de estudiantes en las aulas, como lo demuestra el siguiente cuadro.

**Cuadro 29 Cantidad de estudiantes por ciclo educativo del año 2001 al año 2018 en el cantón de Turrialba**

Nivel Educativo	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Preescolar	2,339	2,360	2,447	2,426	2,464	2,512	2,574	3,022
I y II Ciclo	10,177	9,919	9,650	9,478	9,619	9,608	9,511	9,623
III Ciclo y Diversificada	6,949	6,768	6,762	6,990	6,966	6,968	6,832	6,909
<b>Total</b>	<b>19,465</b>	<b>19,047</b>	<b>18,859</b>	<b>18,894</b>	<b>19,049</b>	<b>19,088</b>	<b>18,917</b>	<b>19,554</b>

Fuente: Elaboración Propia con datos de la Dirección Regional de Turrialba, 2019.

Otro elemento importante para evaluar la cobertura son la cantidad de centros educativos registrados en la Dirección Regional del MEP de Turrialba, a continuación, se muestra el total de centros educativos por ciclo de enseñanza:

**Cuadro 30 : Total de Centros de Enseñanza por Nivel Educativo del Cantón de Turrialba para el periodo entre el año 2011 y 2017**

Nivel Educativo	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Preescolar	91	91	92	91	99	110	117
I y II Ciclo	91	91	92	91	99	110	117
III Ciclo y Diversificada	17	17	17	19	19	19	19
<b>Total</b>	<b>199</b>	<b>199</b>	<b>201</b>	<b>201</b>	<b>217</b>	<b>239</b>	<b>253</b>

Fuente: Elaboración Propia con datos de la Dirección Regional de Turrialba, 2019

La división de estos centros educativos por su naturaleza pública o privada según el ciclo de atención educativa, es la siguiente:

**Cuadro 31 Número de instituciones y servicios educativos en educación regular por: nivel educativo según dependencia 2017**

Dependencia	Total	Preescolar	I-II ciclos	Esc. Noct	Total	Diurna	Diurna	Noct	Noct	Especial
Pública	324	117	177	0	21	18	1	1	1	9
Privada	6	4	2			2				
Subvencionada	2	1	1	0						1

Dependencia	Total	Preesc olar	I-II ciclos	Esc. Noct	Total	Diurna	Diurna	Noct	Noct	Especi al
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>122</b>	<b>180</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>10</b>

Fuente: Departamento Análisis Estadístico, MEP 2017

Según las estadísticas anteriores se puede concluir que el cantón de Turrialba posee altos niveles de cobertura, por consiguiente, tiene altos niveles de alfabetización.

Sin embargo, la cobertura no es el único requisito para el éxito del sistema educativo, si no que se complementa con la calidad del mismo. Por tanto, para evaluar este elemento se considera la Tasa de Repitencia Escolar, la tasa de cobertura de segundo idioma y la promoción en undécimo año, parte de los parámetros a evaluar:

**Cuadro 32 Tasa de Repitencia por nivel educativo del cantón de Turrialba para los años entre 2011 y 2016**

Nivel Educativo	2011	2012	2013	2014	2015	2016
I y II Ciclo	7,4	8,4	7,9	7,4	6,7	6,0
III Ciclo y Diversificada	14,2	14,3	9,7	9,7	9,7	10,7

Fuente: Elaboración Propia con datos de la Dirección Regional de Turrialba, 2019.

Como se puede inferir del cuadro anterior la tasa de repitentes III Ciclo y diversificada duplica a la tasa de I y II Ciclo, además de que existe un preocupante crecimiento de dicha tasa a partir del año 2014 en el III Ciclo. A pesar, que para el año 2013 la misma había



experimentado una baja. Sin embargo, en la generalidad se puede concluir que este es un fenómeno importante que debe ser atendido en el cantón.

Para seguir parametrizando la calidad de la educación se muestra un cuadro resumen con la tasa de cobertura de enseñanza de un segundo idioma en los cantones de Turrialba y Cartago para I y II Ciclo, pues para el III Ciclo la enseñanza del mismo es obligatoria. Además, es importante agregar que existen mayores posibilidades del dominio de un segundo cuando las personas, tienen algún contacto a temprana edad, en niñez con el mismo. En el siguiente cuadro se muestran los datos:

**Cuadro 33 Tasa de Cobertura de Enseñanza del Idioma Inglés de los Cantones de Turrialba y Cartago, de los años 2011 al 2017 para I y II Ciclo**

Cantón	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Turrialba	69.2	64.1	67.4	71.6	69.9	68.8	73.2
Cartago	85.4	85.1	86.6	87.0	87.8	88.0	88.0

Fuente: Elaboración Propia con datos de la Dirección Regional de Turrialba, 2019.

Como se observa el cantón de Turrialba ha venido mejorando la cobertura de la enseñanza del idioma inglés. Sin embargo, esta sigue siendo significativamente menor que la tasa de otros cantones más urbanos como Cartago, que para el año 2017 superaba en un 15% la cobertura de la enseñanza de una segunda lengua al cantón turrialbeño.

Seguidamente se pueden observar los índices de promoción en las pruebas de bachillerato en secundaria:

**Cuadro 34 Resumen de Promoción de los Estudiantes de Secundaria en las Pruebas de Bachillerato en el cantón de Turrialba, entre el año 2011 y el 2017**

<b>Índice</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Número de Estudiantes	874	733	810	842	872	986	983
Número de Aprobados	490	435	556	575	618	720	672
Número de Aplazados	384	298	254	267	254	266	311
Promedio de nota de Bachillerato	66	67	70	68	70	83	84
Promedio de nota de examen	79	80	82	83	84	70	70
Porcentaje de Promoción	56	59	69	68	71	73	68

Fuente: Elaboración Propia con datos de la Dirección Regional de Turrialba, 2019

El cantón de Turrialba mantiene una promoción del 68% de las personas que cursan el último año de secundaria, el promedio es similar para todos los años desde el año 2013. Es decir, de cada 100 personas 28 de ellas no lo logran concluir sus estudios secundarios estando en el último año. Asimismo, se identifica que la media de las notas en el examen es un 70 muy por debajo del 90 que podría considerarse destacado.

En conclusión, para el año 2018 en el cantón de Turrialba existían un total de 19.554 estudiantes en 253 centros educativos. Por lo tanto, se puede expresar que la tasa de cobertura educativa del cantón de Turrialba es buena. No obstante, el sistema educativo muestra importantes retos en cobertura de la enseñanza del idioma inglés, disminución de la tasa de repitencia y aumento en la promoción de graduados de secundaria. Pues, hoy de cada 100 alumnos 10 repiten el grado que están cursando y 30 no se gradúan de secundaria a pesar de estar en el último año.

#### 4.4.5 Criminalidad

La seguridad es un tema importante para las personas, ya que el hecho de cuán seguros se encuentren en su espacio de trabajo o de vivienda, afecta la productividad y calidad de vida de estas.

En el caso del año 2017, la entrada neta de los delitos denunciados en Turrialba fue de 3.502 (Poder Judicial, 2018). En los cuales resaltan los delitos denunciados: agresión, defraudación fiscal aduanera, hurto, incumplimiento de medidas de protección, maltrato, lesiones culposas y robo. Además, se vieron 176 casos de menores en el marco de la Ley Penal Juvenil.

Sin embargo, la cantidad neta de denuncias presentadas ante el Organismo de Investigación Judicial (OIJ), son las siguientes:

**Cuadro 35 Resumen de Delitos denunciados ante el OIJ entre el año 2016 y el 2018, en el cantón de Turrialba**

<b>Categoría de Delito</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>
Hurto	374	302	301
Robo	250	200	309
Asalto	101	96	99
Tacha de Vehículo	46	41	50
Robo de Vehículo	14	10	12
Homicidio	1	1	3
<b>Total</b>	<b>786</b>	<b>650</b>	<b>774</b>

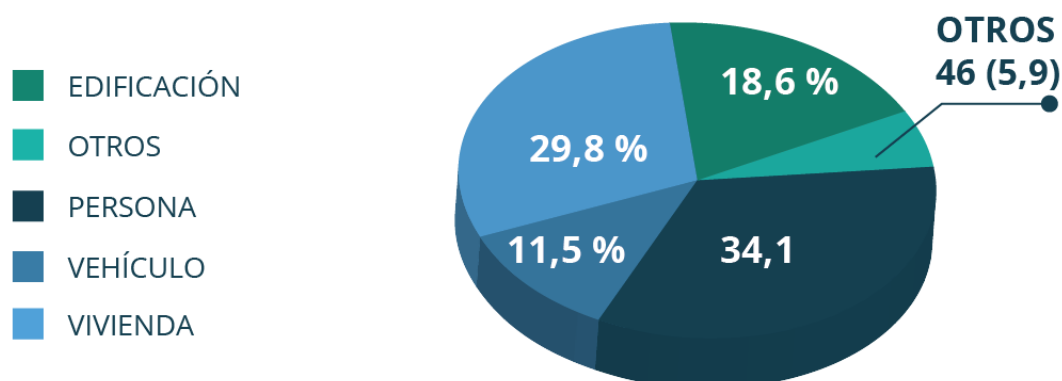
Fuente: Organismo de Investigación Judicial, 2018.

Como se observa en el cuadro anterior el delito más común en promedio es el hurto, definido como el perpetrado mediante el aprovechamiento del descuido de la víctima para sustraer sus

pertenencias. No obstante, se observa un crecimiento exponencial y preocupante de los robos, lo cuales se definen como el uso de la fuerza o coerción para sustraer las pertenencias de la víctima. Este último es claramente más violento y solamente entre los años 2017 y 2018 se presentaron 109 denuncias más por este rubro, lo cual muestra un aumento importante en los niveles de violencia e inseguridad ciudadana. Además, de que no se registra ninguna disminución significativa en la cantidad de delitos a través del tiempo.

Por otra parte, en el siguiente gráfico se muestra el destino de la acción delictiva:

**Gráfico 5 Porcentaje de prevalencia Criminal según Categorías Delictivas Denunciadas por Víctimas 01/01/2018 al 31/12/2018, en el cantón de Turrialba**

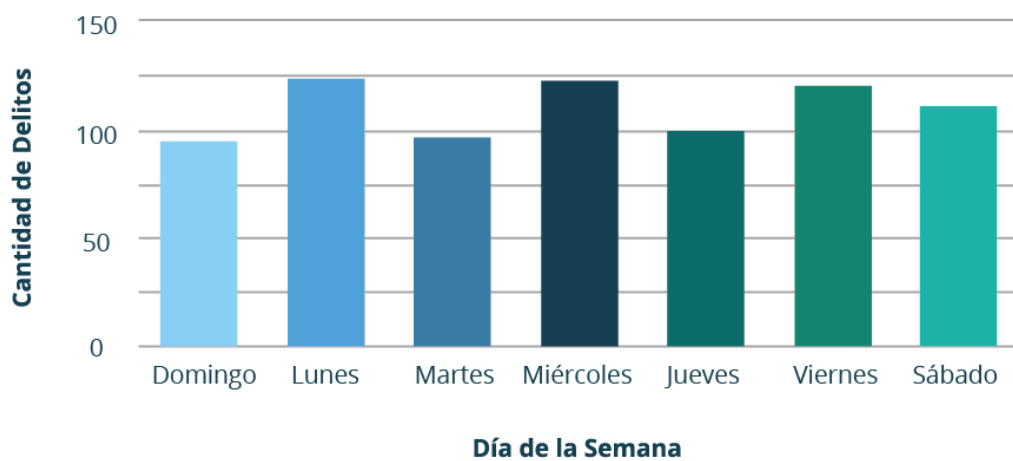


Fuente: Organismo de Investigación Judicial, 2018

El gráfico anterior ratifica percepción de inseguridad ciudadana, pues a quien más afecta los delitos es a las personas, según las categorías del OIJ las personas sufren el 34.1% delitos denunciados, seguido por delitos perpetrados a viviendas que suman el 29.8% de las

denuncias. En cuanto a los días con mayor incidencia delictiva reportada se encuentra lo siguiente:

**Gráfico 6 Prevalencia Criminal según Categorías Delictivas Denunciadas por Día de la Semana 01/01/2018 al 31/12/2018, en el cantón de Turrialba**



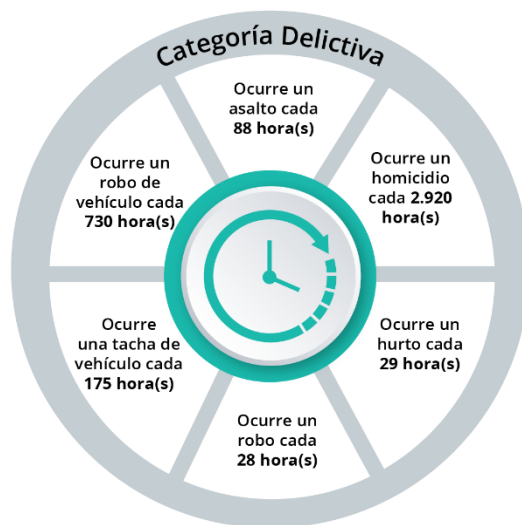
Fuente: Organismo de Investigación Judicial, 2018

Como se observa el día con mayor incidencia delictiva, pero no por mucho, son los días lunes mientras el que menos reporta incidencias es el día domingo. Existe otra medición policial que es el reloj criminal que

Muestra una frecuencia relativa de ocurrencia de delitos en el discurrir del tiempo en estudio. No debe tomarse como indicación de una regularidad en la comisión del delito, sino que representa la relación temporal de la delincuencia según el intervalo de tiempo consultado (OIJ, 2019).

En el caso del cantón de Turrialba es el siguiente:

**Cuadro 36: Reloj Criminal del cantón de Turrialba de la Semana 01/01/2018 al 31/12/2018**



Fuente: Organismo de Investigación Judicial, 2018

Como se puede observar cada 3.6 días ocurre un asalto y cada 121.6 días ocurre un homicidio, de estos indicadores el más preocupante es el nivel de asaltos en la zona. Pues, eso afecta directamente la percepción de seguridad ciudadana y aumenta la probabilidad que otros crímenes más lesivos puedan ocurrir, como los homicidios, por lo que atender este problema debe ser una prioridad.

En conclusión, hay un aumento sostenido de la actividad delictiva en el cantón que debe ser atendida por las autoridades. Además, hasta el momento solo existe un cuerpo policial integrado por la fuerza pública que atiende con 72 oficiales la totalidad cantón. Turrialba no cuenta con sistemas de vigilancia electrónica

#### **4.5 Transporte Público**

Según las rutas definidas por la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP), el transporte público vía terrestre va desde el cantón de Turrialba hacia el centro de San José y viceversa, y desde Turrialba hasta Siquirres; esta ruta se definió mediante la asignación de las rutas número 302 Turrialba – San José y 702 Turrialba – Siquirres.

Por el momento no existe ninguna otra modalidad de transporte público que no sean las rutas de autobús concesionadas, taxis y porteadores. Pues, el cierre del tren de personas y mercancías data del año 1994.

El transporte terrestre turrialbeño en la actualidad está compuesto por varios consorcios que se encargan de prestar el servicio, entre ellos están TRANSTUSA, Mora y Rojas, TRANSARO, Arnoldo Solano e hijos entre otros.

Ahora bien, en el 2008 se le otorga a la empresa de Transportes Turrialba, S.A la concesión de las rutas 302- 302 SD, 702 –702 SD y ruta 352. Por su parte a la empresa TRANSARO se le otorga la concesión de la ruta 10 Turrialba - Tres Equis. En 1999 a la empresa Mora y Rojas o Transportes ASM e Hijos se le otorga la ruta 360, entre Turrialba - La Suiza - Tuis - Platanillo - Jicotea.

Dichas compañías trabajan en conjunto para prestar el servicio, a esta unión de consorcios se le conoce como “Parada Vieja” y está localizada justo en el centro de la ciudad de Turrialba, además de la terminal de TRANSTUSA ubicada en la entrada a la de la ciudad. A

continuación, se muestra las rutas de autobús más importantes del cantón con su respectiva tarifa y operador:

**Cuadro 37 Rutas y Tarifas de Autobús Hacia las Rutas Primordiales del cantón de Turrialba a enero 2019**

Código de ruta	Nombre de la ruta	Nombre de fraccionamiento	Km por Viaje (Promedio)	Ajuste Tarifa Regular (₡)	Ajuste Tarifa Adulto Mayor (₡)	Operadores
302	San José-Turrialba (Servicio Directo)	San José-Turrialba	63.68	1,535	1,150	Transportes Turrialba S.A. (Transtusa)
302	San José-Turrialba (Servicio Regular)	San José-Turrialba	63.68	1,535	1,150	Transportes Turrialba S.A. (Transtusa)
302	San José-Turrialba (Servicio Regular)	Turrialba-Cartago	40.12	915	460	Transportes Turrialba S.A. (Transtusa)
702	Siquirres-Turrialba (Servicio Regular)	Turrialba-Siquirres	47.06	1,285	645	Transportes Turrialba S.A. (Transtusa)
347	Turrialba-Santa Rosa	Turrialba-Tres Equis	24.40	605	0	Transaro De Turrialba S.A.
347	Turrialba-Santa Rosa	Turrialba-Pavones Hasta Javillos	14.90	390	0	Transaro De Turrialba S.A.
313	Turrialba-Nochebuena	Turrialba-Nochebuena	0.00	115	0	Madriz Y Mata S.A.
359	Turrialba-Grano De Oro Y Viceversa	Turrialba-Grano De Oro	39.00	1,490	745	Madriz Y Mata S.A.
317	Turrialba-La Isabel-Azul Ext Carmen Lyra	Turrialba-La Isabel-El Mora-Azul-Verolís	4.77	305	0	Transportes Ciparo S.A.
347	Turrialba-Santa Rosa	Turrialba-Santa Rosa	7.93	320	0	Transaro De Turrialba S.A.
353	Turrialba-Santa Cruz-La Pastora	Turrialba-Santa Cruz	14.10	195	0	Ruiz Y Roda S.A.



<b>Código de ruta</b>	<b>Nombre de la ruta</b>	<b>Nombre de fraccionamiento</b>	<b>Km por Viaje (Promedio)</b>	<b>Ajuste Tarifa Regular (₡)</b>	<b>Ajuste Tarifa Adulto Mayor (₡)</b>	<b>Operadores</b>
360	Turrialba-La Suiza-Tuis-Platanillo-Jicotea	Turrialba-La Suiza	12.79	390	0	Transportes Rojas Ltda. Mora Y
362	Turrialba-Santa Teresa-Colina-Sauce	Turrialba-Santa Teresa	18.85	445	0	Transportes S.R.L. Rivera
374	Turrialba-San Joaquín	Turrialba-Tuis Centro	16.60	195	0	Jorge Luis Rojas Bravo

Fuente: ARESEP, 2019.

En la terminal se combina el servicio de buses con una terminal para taxis y centro comercial en sus alrededores; en el cantón están disponibles al menos dos compañías de taxis y dos empresas de porteo.

Entre las empresas más conocidas que prestan el servicio de taxis están: Taxis Asoc, Taxis Brenes, Taxis Pérez y Central de Taxis Unidos Turrialba. Con respecto al servicio de porteo, en Turrialba centro se encuentra la Unión Cantonal de Porteadores (UNAPORTE), Asociación de Conductores Unidos Turrialba, y Servicio Especial Estable de Taxi (SEETaxi).

Al 2015 según datos tomados del sitio web del Consejo de Transporte Público, se otorgan 10 permisos para el servicio de taxi formal a la empresa Unión Cantonal de Porteadores Turrialbeños S, A; esto a pesar de que de acuerdo con lo observado existen más empresas que se dedican a prestar el servicio, aunque no de manera formal.

## **4.6 Infraestructura Vial**

A través de los años el cantón de Turrialba ha venido enfrentando un proceso de reestructuración en general, con el objetivo de dinamizar su economía y mejorar las condiciones de vida. Dentro de la mejora de estas condiciones, es importante mencionar y valorar el estado de las vías de acceso, como herramienta de acercamiento al cantón.

Geográficamente por los límites de la localidad es de vital importancia para el cantón el mantenimiento e inversión en la estructura vial y transporte, ya que Turrialba se encuentra administrativamente delimitando con San José y Limón, en un territorio donde intervienen importantes vías de acceso y movimiento económico.

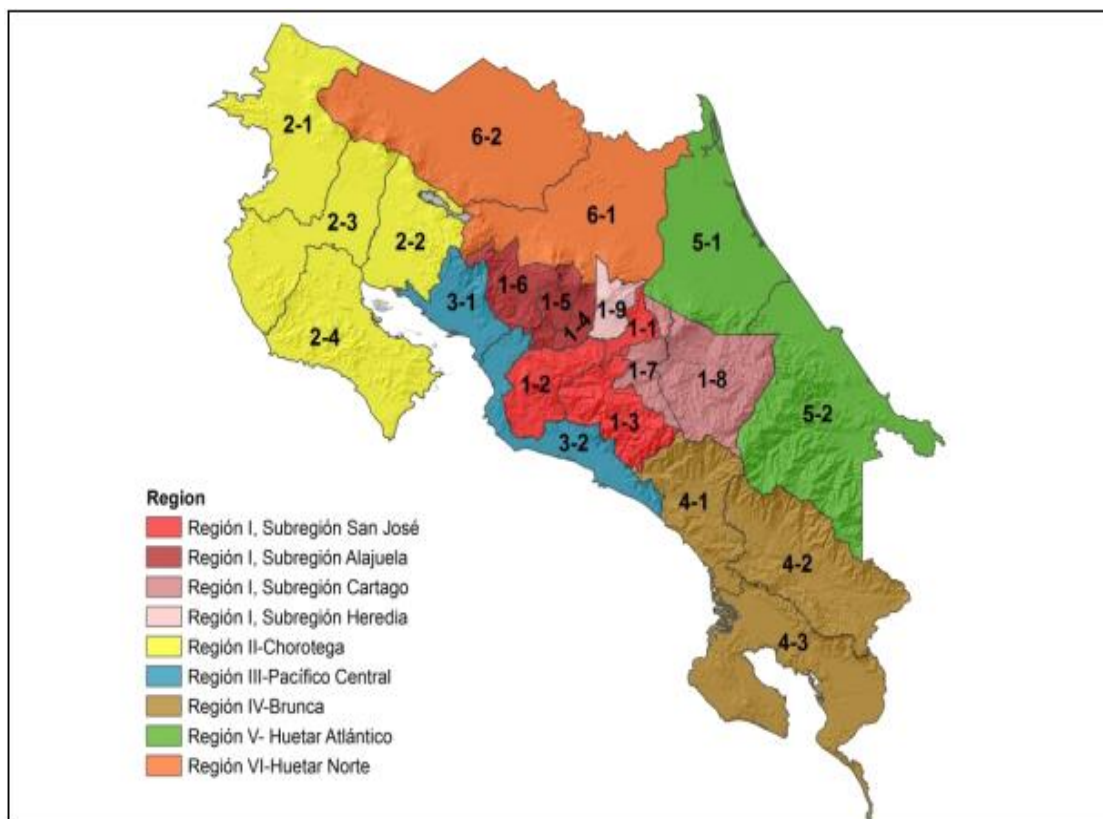
Esta cercanía tiene influencia directa en las actividades productivas y condiciones climáticas del sector, por lo que resulta de vital importancia mantener una comunicación terrestre y servicio de transporte eficiente.

### **4.6.1 Red Vial Cantonal**

Según datos arrojados por la Unidad de Gestión y Evaluación de la Red Vial Nacional en el Informe de Evaluación de la Red Vial Pavimentada 2017, se afirma que en general la gestión de esta unidad logra una mejora de 628,81 Km de la red vial nacional. En este documento se establece que la estrategia predominante radica en la aplicación de tratamientos de mejora y mantenimiento, en el momento en que se presenta un deterioro en la construcción.

En el siguiente Mapa se muestra la ubicación geográfica de la Red Vial Nacional de Costa Rica, donde se ubica a Cartago como la zona 1-7, 1-8; dentro de la cual se encuentra a Turrialba.

**Mapa 6 Distribución por Regiones de Costa Rica**



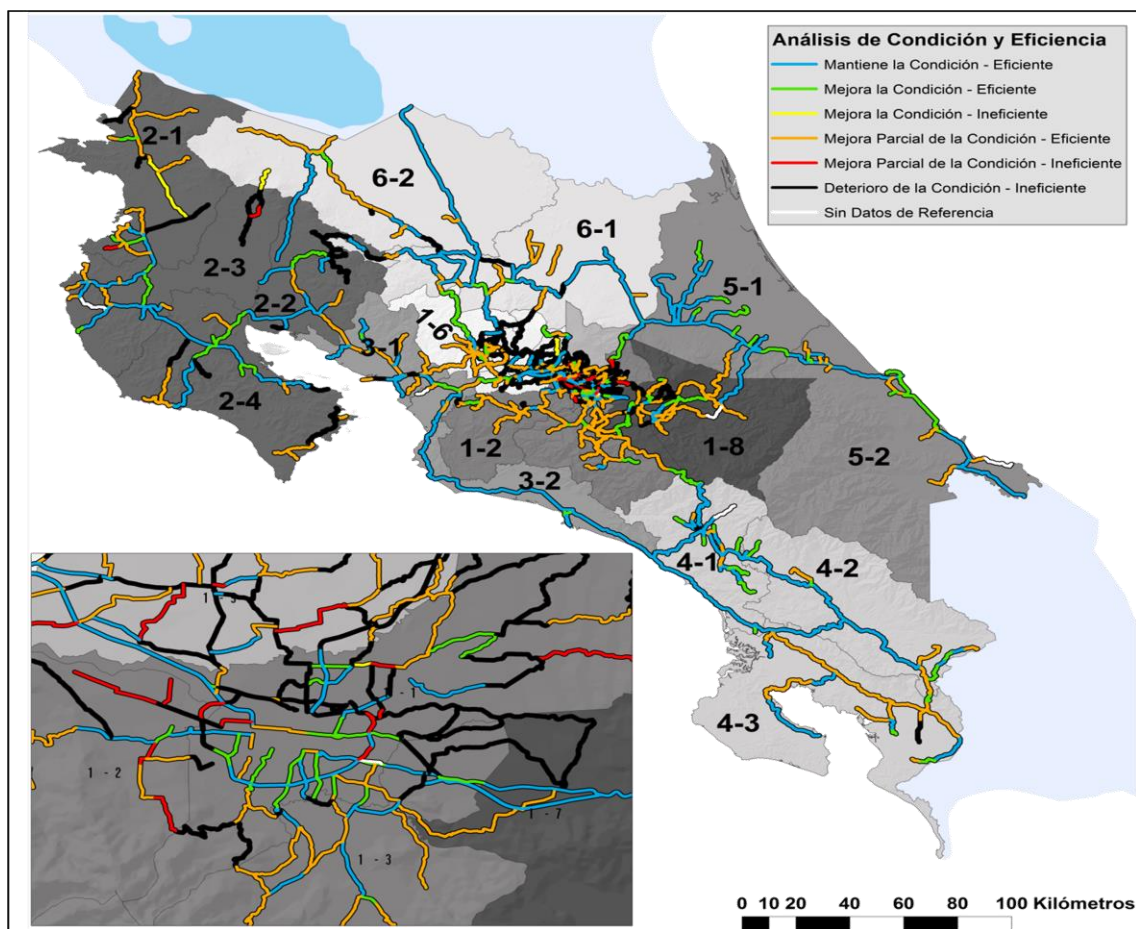
Fuente: Unidad de Gestión y Evaluación de la Red Vial Nacional, 2017, pág. 16

Se analizarán primeramente los resultados a nivel provincial para determinar la inversión aplicada a la localidad en cuanto a mejoramiento y mantenimiento de carreteras y rutas de acceso, asimismo la eficiencia y las condiciones en las que a nivel institucional se ha manejado esta temática.

En el Informe Anual de la Unidad de Gestión y Evaluación de la Red Vial Nacional 2017, se hace énfasis en el proceso de mejora continua y la importancia de generar políticas trascendentales que permitan crear planes a largo plazo, para dar atención correctiva y de mantenimiento a la red vial nacional pavimentada.

En el siguiente mapa se muestra la condición de eficiencia y eficacia en mantenimiento y reconstrucción de carreteras, más específicamente el caso en estudio, a partir de la demarcación de la red vial y su nivel de atención en dicho período.

**Mapa 7 Análisis de condición y eficiencia de la Red Vial Nacional**



Fuente: Unidad de Gestión y Evaluación de la Red Vial Nacional, 2017, pág. 93

Según su ubicación geográfica Turrialba será agrupada dentro de la provincia de Cartago; a partir de las evidencias que muestra el informe citado, la condición vial de la zona presenta mayormente mejoras parciales, esto en cuanto a mantenimiento y mejoramiento de la Red Vial.

Esto nos permite detectar una necesidad latente de mayor inversión vial, lo cual podría repercutir de manera directa en el cantón, mejorando las rutas de acceso y propiciando la movilidad económica.

Asimismo, según el mapa mostrado tomado de este informe es posible afirmar que la evolución en infraestructura vial hacia San José en general ha mejorado en un nivel muy moderado y su eficiencia se califica como parcial, por lo que puede afirmar que se han mantenido en estado regular las rutas de acceso. Sin embargo, las mejoras no han sido significativas para calificarlas como eficientes.

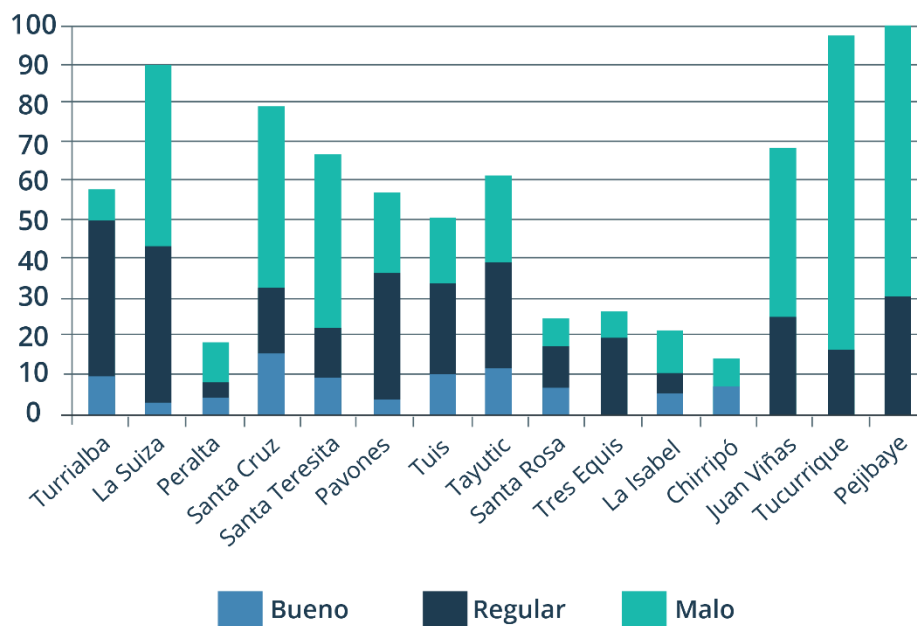
Caso contrario a las rutas de acceso que conectan con el puerto en Limón, las cuales muestran condiciones de evolución en las que se mantienen las rutas de acceso en estado regular en mayor medida que otras localidades, y se mejora su condición con más eficiencia.

Respecto a las rutas de acceso de Turrialba a San José, y su salida al mar como trayecto de conexión a los puertos, es importante mencionar que ambas rutas son de vital importancia para el movimiento socioeconómico en la localidad y su competitividad en el mercado nacional e internacional, ya que se deben contemplar las posibilidades de trasiego de productos y mercancías desde el cantón.

A continuación, se presenta el siguiente gráfico con la caracterización de la infraestructura vial en Turrialba y su estado general al año 2013, donde puede apreciarse que en su mayoría las condiciones son malas, luego se ubica en un nivel bajo las rutas en estado regular, y muy

pocas de ellas en buen estado, esto según la valoración de la Unidad de Gestión Vial de la Municipalidad de Turrialba.

**Gráfico 7 Estado de Infraestructura Vial por Kilómetros en el Territorio de Turrialba**



Fuente: Unidad de Gestión Vial, Municipalidad de Turrialba, 2013, pág. 82

El estado de la infraestructura vial pavimentada permite detectar una falencia para Turrialba, así mismo, una oportunidad de mejora para agilizar la comunicación terrestre con la industria y evolución en el transporte vehicular.

Contar con vías de acceso en buen estado es de vital importancia a nivel local, tanto en el campo de la industria como el comercio, ya que facilita el traslado de insumos, materias primas y productos terminados, entre otras cosas.

El territorio de Turrialba cuenta con amplia red de caminos, cuyo tipo y estado es variable. En cuanto al tipo de caminos destacan los nacionales, cantonales, distritales y vecinales. Los materiales son de asfalto y lastre para los de acceso más remoto. (Plan de Desarrollo Rural del Territorio Turrialba - Jiménez, 2013, pág. 81)

La inversión del gobierno en carreteras, puentes y obras de infraestructura vial constituye uno de los pilares más importantes para el desarrollo económico y social. De ahí la importancia del mantenimiento eficiente de la red vial en Turrialba, como obra estratégica para el desarrollo y comunicación interna y externa.

En el siguiente cuadro se muestra la longitud en Km de las vías asfaltadas y en lastre en Turrialba y la cantidad total en Km de las vías en cada localidad.

**Cuadro 38 Infraestructura Vial del Cantón de Turrialba**

No.	Distrito	Longitud (km)		
		Total	Asfalto	Lastre
1	Turrialba	57.65	40.5	17.5
2	La Suiza	89.35	4.75	84.6
3	Peralta	18	0	18
4	Santa Cruz	79.4	14.15	62.25
5	Santa Teresita	68.8	5.9	62.9
6	Pavones	55.5	0.8	54.7
7	Tuis	50.4	0	50.4
8	Tayutic	60.8	0	60.4
9	Santa Rosa	23.6	6.9	16.7
10	Tres Equis	26.9	2	24.9
11	La Isabel	21.45	3.75	17.7
12	Chirripó	13.7	0	13.7
<b>Total</b>		<b>565.55</b>	<b>78.75</b>	<b>486.75</b>

**Fuente:** Unidad de Gestión Vial, Municipalidad de Turrialba, 2013, pág. 81



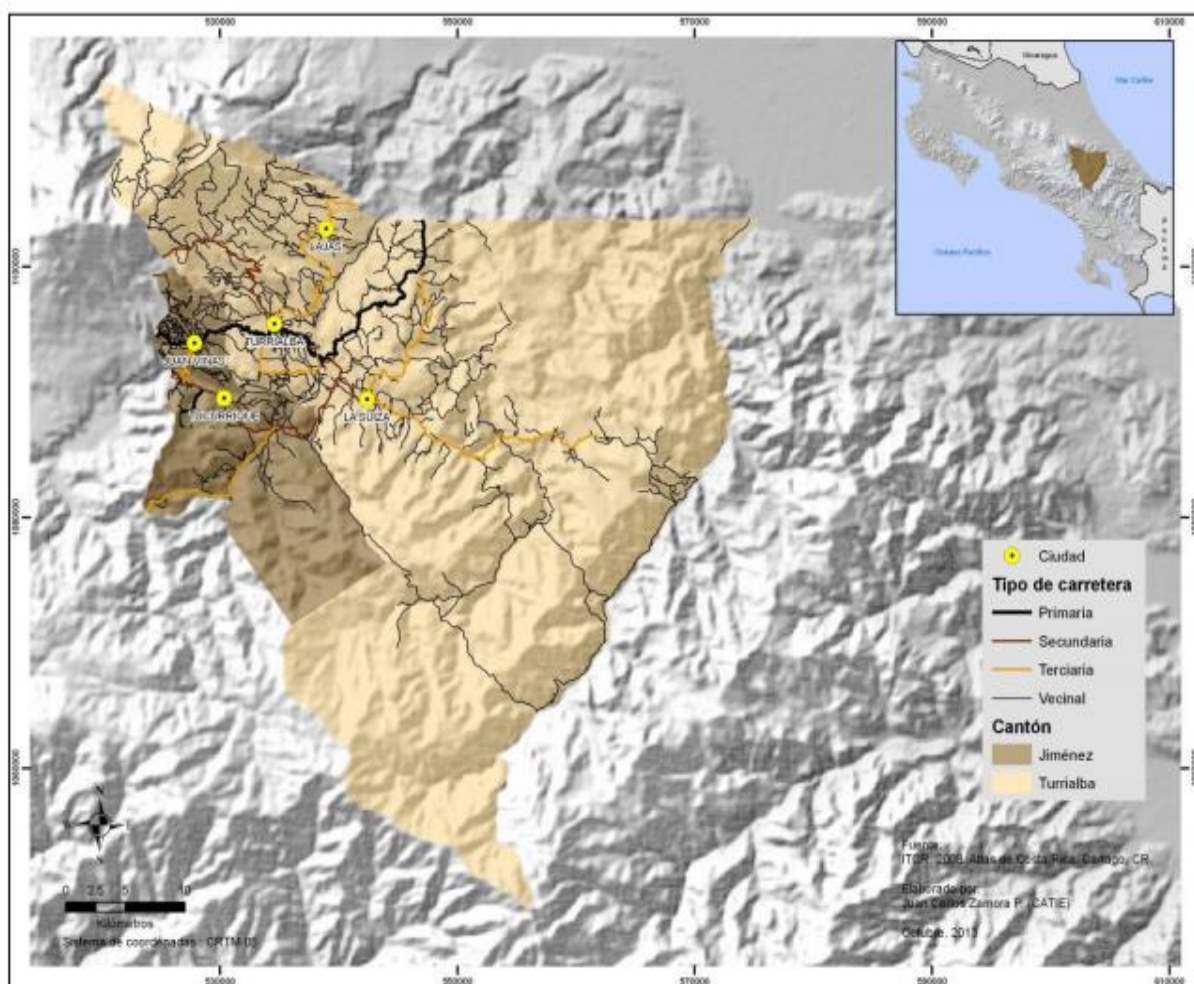
En su mayoría se cuenta con vías de difícil acceso, en mal estado y que no se encuentran asfaltadas, tal es el caso de Peralta, Tuis, Tayutic y Chirripó que cuenta con 0 Km asfaltados. Vemos en el cuadro presentado que en un total de 565.55 Km solamente se encuentran asfaltados 78.75 Km, y los 486.75 Km restantes en lastre.

Según el glosario de términos del Plan Nacional de Transportes 2011-2035, realizado por el MOPT una carretera asfaltada es aquella con material cementante para resistir y distribuir los esfuerzos originados por los vehículos y mejorar las condiciones de seguridad y comodidad para el tránsito. Mientras que una carretera de lastre, es de piedra y de mala calidad.

Los estudios realizados por la Unidad de Gestión Vial de la Municipalidad, permiten determinar que el estado en general de la infraestructura vial de Turrialba es muy pobre y deteriorado. Estos datos evidencian el descuido y desatención en la zona, y la dificultad que se enfrenta en el tema de transportes, y medios de comunicación.

A continuación, en el siguiente Mapa 8 veremos la ubicación geográfica de Turrialba y la distribución según tipo de carreteras a lo largo de su territorio.

**Mapa 8 Red Vial en Territorio Turrialba-Jiménez**



Fuente: Unidad de Gestión Vial, Municipalidad de Turrialba, 2013, pág. 83

Según el Consejo Nacional de Viabilidad, Costa Rica cuenta con una red vial caracterizada por un conjunto de carreteras nacionales y cantonales, además de las primarias, secundarias y terciarias. El MOPT por medio del Consejo Nacional de Viabilidad se encarga de las carreteras nacionales, mientras que las cantonales corresponden a las Municipalidades de cada localidad.

El Plan Nacional de Transportes 2011-2035, realizado por el MOPT clasifica la Red Vial Nacional de la siguiente manera, redes primarias que se caracterizan por volúmenes de tránsito relativamente altos y con una alta proporción de viajes internacionales, interprovinciales o de larga distancia. Las redes secundarias, las cuales conectan cabeceras cantonales importantes, así como otros centros de población, y las redes terciarias, que sirven de colectoras del tránsito para las carreteras primarias y secundarias, constituyen viajes dentro de una región, o entre distritos importantes.

Además, el documento incluye los caminos vecinales, que se caracterizan por tener bajos volúmenes de tránsito y altas proporciones de viajes locales de corta distancia. Las calles locales, que son vías públicas incluidas dentro del cuadrante de un área urbana, y dentro de los caminos públicos no clasificados están: herradura, sendas veredas, que proporcionen acceso a muy pocos usuarios, quienes sufragaron los costos de mantenimiento y mejoramiento (El Plan Nacional de Transportes 2011-2035, pág.8).

Según la clasificación antes descrita, entre las principales rutas de acceso y carretera primaria está la Ruta 10 que es el tramo que comprende la comunicación entre Cartago y Siquirres, esta se extiende a partir de la Ruta 2 denominada Autopista Florencio del Castillo, la cual se ubica en la provincia de Cartago; y a su vez pasa por varias localidades de la provincia cartaginesa y llega hasta la Ruta 32, Carretera Braulio Carrillo, la cual se ubica en Siquirres en la provincia de Limón.

Otra de las vías principales pertenecientes al cantón es la Ruta 415, la cual es clasificada como ruta nacional y va desde Turrialba hasta Siquirres, se ha visto afectada en muchas ocasiones por las fuertes lluvias e inundaciones que se suscitan en el sector dada su condición climática por su cercanía con el Caribe.

Es importante mencionar los deberes y funciones de la Unidad Técnica de Gestión Vial del cantón, la cual está vinculada a diversos proyectos de mantenimiento y mejoramiento de la estructura vial.

En función del objetivo a nivel país que explica el informe nacional realizado por Lanamme, dentro de estos proyectos se vinculan el diseño y aplicación de foros informativos, talleres de conservación y reuniones de coordinación, esto aunado al informe anual de labores, donde se detallan y evidencian los logros obtenidos en cada período de gestión.

Dicha unidad se encarga de realizar talleres regionales de conservación vial participativa en la localidad, estas capacitaciones tienen el propósito de promover la conservación vial participativa a través del fortalecimiento de las organizaciones comunales, y actores sociales que ejercen una importante influencia en el desarrollo y conservación de los caminos del cantón.

A nivel cantonal en cuanto al cumplimiento de objetivos en función del mejoramiento de la Red Vial, la Unidad Técnica de Gestión Vial realiza un Informe Anual de Labores donde se detallan los logros alcanzados y el presupuesto nacional empleado en cada uno de estos proyectos.

Además, de que se anexan imágenes que evidencian la labor de la unidad en el mejoramiento de las condiciones de acceso vial. Según el informe realizado para el período 2016, la inversión en mantenimiento y mejora de la infraestructura vial en general fue de ₡119,036.250,00.

En el siguiente cuadro se desglosa el monto según cada distrito invertidos a través del Plan Anual Operativo destinado a dicha unidad para proyectos de áreas de mejora de caminos, limpieza y construcción.

**Cuadro 39 Monto destinado a cada Distrito por la UTGVM período 2016-2017**

<b>Distrito</b>	<b>Partidas por Distrito</b>	<b>Monto Invertido en Colones</b>
Tres Equis	Compra de Mobiliario y obras varias en Comunidad San Pablo,	2,011,200.00
La Isabel	Colocación de malla en parque y construcción de cancha en Comunidad Los Olivos, Compra de equipo de fabricación de lácteos para Asociación de Lecheros Alto Varas, Instalación de mallas en Lomo Azul,	6,085,189.95
Pavones	Construcción de aceras en Escuela de Javillos,	8,944,193.00

<b>Distrito</b>	<b>Partidas por Distrito</b>	<b>Monto Invertido en Colones</b>
	Mejoras Salón Comunal San Rafael, Pavones, rampas y aceras en Salón Comunal de Javillos, Adquisición de equipo de chapia,	
	Mejoras Centro de Operaciones de Fuerza pública, Mejoras Plaza de Fútbol Pacayitas, Mejoras Parque Rojas Quirós,	2,541,391.00
La Suiza		
Tayutic	Construcción paso a la capilla del cementerio,	800,000.00
	Mejoras en el Acueducto de Grano de Oro, Construcción de cancha multiuso en Grano de Oro,	41,161,753.00
Chirripó		
Tuis	Mejoras Plaza de Fútbol de San Joaquín de Tuis,	2,878,102.00
	Construcción Plaza de Deportes de Santa Teresita, Arreglo de la Plaza de Fútbol de la Fuente,	1,180,136.00
Santa Teresita		

<b>Distrito</b>	<b>Partidas por Distrito</b>	<b>Monto Invertido en Colones</b>
Santa Rosa	Construcción Aula de Enseñanza Bíblica en Iglesia de Santa Rosa, Contratación de estudios técnicos y ambientales de Camposanto de Santa Rosa, Mejoras en el Salón Comunal de la Asociación Integral de Aquiares,	3,882,108.00
Santa Cruz	Construcción Salón Multiusos La Pastora, Mejoras en la cancha de deportes de Santa Cruz, Construcción de muro en la Iglesia Católica del Carmen,	19,991,767.00
Turrialba	Construcción Camerinos Barrio Cedros, Construcción de malla Escuela Las Américas, Remodelación y Ampliación del Polideportivo de Turrialba, Trabajos en el gimnasio de la Escuela Carmen Lyra, Construcción de capilla en el Camposanto, Mejoras en parque Botecito y Noche Buena,	29,560,409.60

<b>Distrito</b>	<b>Partidas por Distrito</b>	<b>Monto Invertido en Colones</b>
TOTAL	Labores de Mantenimiento y Construcción	119,036,250.00

Fuente: Elaboración propia. (Unidad Técnica de Gestión Vial Municipal, 2016, pág. 19)

En el cuadro anterior dentro de su informe anual, la Unidad Técnica de Gestión Vial Municipal informa a la comunidad de qué manera se ejecuta el presupuesto recibido por parte del Estado, para la inversión en infraestructura y mantenimiento en la localidad.

En cuanto a la información mostrada anteriormente dicha unidad invierte la mayor cantidad de recursos en la ejecución de proyectos de mejora en Turrialba, Chirripó y Santa Cruz, mientras que en Tayutic solamente invierte ₡800,000.00 en un proyecto pequeño de construcción.

Esta unidad se encarga además llevar a cabo sesiones comunales para la firma de contratos de proyectos a realizar, procesos de capacitación de funcionarios de la municipalidad, foros informativos y talleres con las comunidades aledañas.

A continuación, se presenta el siguiente cuadro con la comparación de los montos invertidos en el período 2014-2015, y luego en el período 2016-2017.



**Cuadro 40 Monto destinado a cada Distrito por la UTGVM período 2014-2017**

Distrito	Monto Invertido en ¢ 2014-2015	Monto Invertido en ¢ 2016- 2017
Tres Equis	-	2,011,200.00
La Isabel	95,850,000.00	6,085,189.95
Pavones	8,450,000.00	8,944,193.00
La Suiza	36,656,000.00	2,541,391.00
Tayutic	7,667,263.00	800,000.00
Chirripó	-	41,161,753.00
Tuis	-	2,878,102.00
Santa Teresita	16,000,000.00	1,180,136.00
Santa Rosa	16,935,000.00	3,882,108.00
Santa Cruz	49,564,500.00	19,991,767.00
Turrialba	86,215,200.00	29,560,409.60
Peralta	19,700,00.00	-
Total	337,037,963.00	119,036,250.00

Fuente: Elaboración propia. (Unidad Técnica de Gestión Vial Municipal, 2014-2016)

La comparación anterior permite concluir que, según la información aportada por esta unidad, para el período 2014-2015 en general se invierte más dinero en la mejora y

mantenimiento del cantón. Esto debido a una subejecución presupuestaria de la UGVCM del 78% para abril del año 2016 según el Plan Estratégico Municipal.

Respecto al período 2016-2017 se invierte en menor cantidad, pero de manera más equitativa, ya que en el período 2014-2015 no se registran inversiones viales en los distritos de Tres Equis, Chirripó y Tuis. Mientras que el período siguiente solamente se excluye a Peralta, en inversión de recursos de infraestructura.

Para dicho período la mayor cantidad del presupuesto se invierte en Turrialba con ¢86,215,200.00, y La Isabel con ¢95,850,000.00. Para un total de ¢337,037,963.00 destinados a proyectos de mejoramiento en la localidad.

En el siguiente cuadro se hace una comparación a partir de los datos recabados en el informe anual de labores de la Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad, dentro de este se presenta el estado físico de las calles y caminos y los montos invertidos en mantenimiento y mejora de infraestructura.

**Cuadro 41 Valoración de Estado Físico e Inversión de Infraestructura para el año 2016**

<b>Distrito</b>	<b>Asfalto en km</b>	<b>Lastre en km</b>	<b>Estado</b>	<b>Inversión en ¢</b>
Turrialba	40.5	17.5	Regular	29,560,409.60
La Suiza	4.75	84.6	Malo	2,541,391.00
Peralta	0	18	Malo	-
Santa Cruz	14.15	65.25	Malo	19,991,767.00

<b>Distrito</b>	<b>Asfalto en km</b>	<b>Lastre en km</b>	<b>Estado</b>	<b>Inversión en ¢</b>
Santa Teresita	5.9	62.9	Malo	1,180,136.00
Pavones	0.8	54.7	Regular	8,944,193.00
Tuis	0	50.4	Regular	2,878,102.00
Tayutic	0	60.4	Regular	800,000.00
Santa Rosa	6.9	16.7	Regular	3,882,108.00
Tres Equis	2	24.9	Malo	2,011,200.00
La Isabel	3.75	17.7	Malo	6,085,189.95
Chirripó	0	13.7	Malo	41,161,753.00
<b>Total</b>	<b>78.75</b>	<b>486.75</b>	<b>MAL ESTADO</b>	<b>119,036,250.00</b>

Fuente: Elaboración propia (Unidad Técnica de Gestión Vial Municipal, 2016)

De acuerdo con la comparación entre el estado físico y el mejoramiento infraestructural es posible concluir que entre los distritos con menor avance e inversión están: Tayutic, Santa Teresita y Tres Equis. Mientras que los distritos con mayor inversión son Chirripó, Santa Cruz y Turrialba; aunque en el caso de Santa Cruz y Chirripó a pesar de la inversión realizada, la mejora en la condición física de las carreteras y caminos sigue siendo mínima.

A partir de ello, en general se define que la infraestructura vial de la región se encuentra en mal estado, y los montos de inversión no han sido suficientes para mejorar la condición en cuanto a calles y caminos de manera sustancial.

#### 4.7 Acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación

Respecto al sector tecnológico, como primera premisa es importante mencionar el uso de Tecnologías de Información dentro del cantón, por lo que a continuación en el siguiente cuadro se muestra el uso de las TICs en Turrialba.

**Cuadro 42 Comparación del Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en número absolutos de Costa Rica, Cartago y Turrialba**

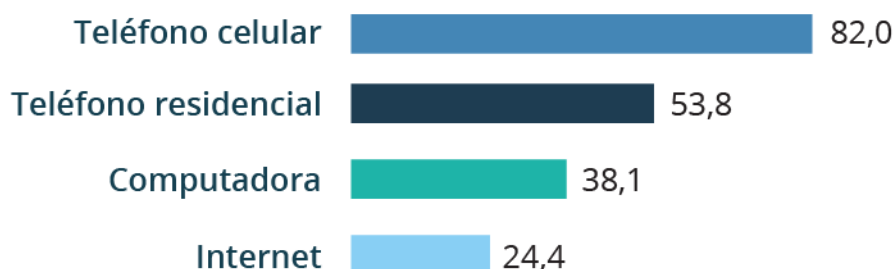
País, Provincia y Cantón	Población de 5 años y más	Uso en los últimos 3 meses		
		Celular	Computadora	Internet
Costa Rica	3,962,995	2,855,235	1,928,900	1,797,932
Cartago	453,624	332,802	228,897	212,071
Turrialba	64,188	42,843	25,741	23,646

Fuente: INEC, 2011.

Respecto a la información anterior, se observa que de la totalidad de personas con acceso a las TICs que son 64,188 personas de edad de 5 años o más. Hay un grupo 42,843 que utiliza el celular, 25,741 computadoras y 23,646 internet para el período en estudio.

Estos resultados permiten concluir, que el uso de Tecnologías de la Información en la localidad es muy alto respecto a la totalidad de la población si se compara con la provincia o el país, mayormente en el caso del celular. Sin embargo, uno de los referentes más importantes en este rubro es el acceso a internet fijo por parte de la población, el cual es relativamente bajo tal como se muestra a continuación:

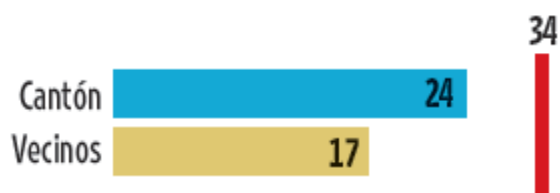
**Gráfico 8 Acceso a las Tecnologías de la Información en el Cantón de Turrialba en términos porcentuales**



Fuente: Estado de La Nación-INEC, 2011.

El escaso acceso al internet por parte de los hogares en el cantón de Turrialba se debe principalmente a la falta de infraestructura para la prestación del servicio en los distritos. Lo que provoca que el cantón se encuentra muy por debajo del promedio nacional en el acceso de tal recurso, como lo muestra el siguiente gráfico:

**Gráfico 9: Porcentaje de Viviendas con Acceso al Internet en el cantón de Turrialba al 2011**



Fuente: Estado de La Nación-INEC, 2011.

Sin duda alguna este es una de los principales retos que tiene el cantón. Pues, el acceso a internet mediante conexión fija es un elemento trascendental para el desarrollo de las industrias fuera del casco central del cantón y el país. Este es un recurso primordial para

acceder a la información e incentivar la participación ciudadana a través del medio. Por consiguiente, debería convertirse en una de las prioridades cantonales.

#### **4.8 Análisis Económico**

El desarrollo económico del cantón es aquel que permite la generación de bienestar y la inclusión de sus habitantes, por medio de la movilidad económica.

En el caso de Turrialba para analizar este aspecto se necesita conocer las fuentes de empleo principal, y actividades económicas con las que cuentan sus pobladores.

Además, en términos de recursos, es necesario definir la base económica y cómo se mueve la industria y el comercio dentro del cantón. El análisis económico permitirá definir la ocupación de la población en términos laborales, sus oportunidades de desarrollo en cada sector, y la influencia económica y tecnológica que tiene Turrialba tanto a nivel regional como nacional.

##### **4.8.1 Empleo**

Como parte primordial de la dinamización de la economía local está el aporte generado a través del empleo, y la importancia que este juega en materia de desarrollo tanto económico como social. Según la última medición nacional del IV Trimestre 2018 realizada por el INEC el desempleo en Costa Rica se ubica en un 12% y la tasa de presión laboral en 19%, conformada por todas las personas con y sin empleo que buscan uno.

En el siguiente cuadro se observan los datos con relación a la situación del empleo en el territorio según la última medición disponible, de manera que se puede evaluar el estado de la economía y el sector productivo:

**Cuadro 43 Situación del Empleo en el Territorio**

No.	Cantón /Distrito	Tasa de Ocupación	Tasa de desempleo abierto	% Población económicamente inactiva	% Población Ocupada		
					Sector primario	Sector secundario	Sector terciario
0	Turrialba	46.6%	3%	52.5%	21.8%	16.9%	61.3%
1	Turrialba	48.1%	2.7%	50.5%	8.6%	15.6%	75.8%
2	La Suiza	43.4%	4.2%	54.6%	23.4%	15.9%	60.6%
3	Peralta	44.9%	2.3%	54.0%	57.6%	16.3%	26.2%
4	Santa Cruz	49.2%	2.4%	49.5%	36.8%	28.4%	34.8%
5	Santa Teresita	41.1%	2.8%	57.7%	45.5%	17.9%	36.6%
6	Pavones	45.5%	3.5%	52.8%	31.8%	15.1%	53.1%
7	Tuis	42.1%	3.2%	56.5%	33.5%	18.0%	48.5%
8	Tayutic	43.6%	2.3%	55.3%	37.4%	19.5%	43.1%
9	Santa Rosa	47.0%	2.4%	51.9%	15.8%	18.1%	66.1%
10	Tres Equis	51.1%	1.2%	48.3%	56.2%	8.8%	35.0%
11	La Isabel	47.3%	3.6%	51.0%	12.0%	22.1%	65.9%
12	Chirripó	37.7%	4.1%	60.7%	71.4%	6.8%	21.8%

Fuente: INEC, 2011

En cuanto a la tasa de ocupación, se observa que solo el 46.1% de la población en Turrialba cuenta con un empleo formal, contra un 52.5% que se encuentra totalmente inactivo laboralmente.

Esta cifra es bastante alarmante ya que denota que del territorio en estudio la mayoría de los pobladores no se encuentran incorporados al mercado laboral, lo cual perjudica directamente la movilidad económica en Turrialba.

La tasa de población económicamente activa muestra el porcentaje de personas que se encuentran laboralmente activas del total de las disponibles, esto según el CATIE, en el 2011.

Se entiende por población económicamente inactiva a todas las personas que no trabajan ni están buscando hacerlo activamente, mientras que el desempleo abierto se define como el porcentaje de población desocupada con respecto a la fuerza de trabajo o población económicamente activa (INEC, 2011).

Dentro de los distritos con mayor tasa de desocupación se encuentra Santa Teresita con un 57.7% y Chirripó con un 60.7%. Respecto a las tasas con mayor ocupación laboral está Santa Cruz 49.2% y Tres Equis 51.1%. Dentro del porcentaje de población ocupada, en su mayoría laboran en el sector terciario, seguido del sector primario.

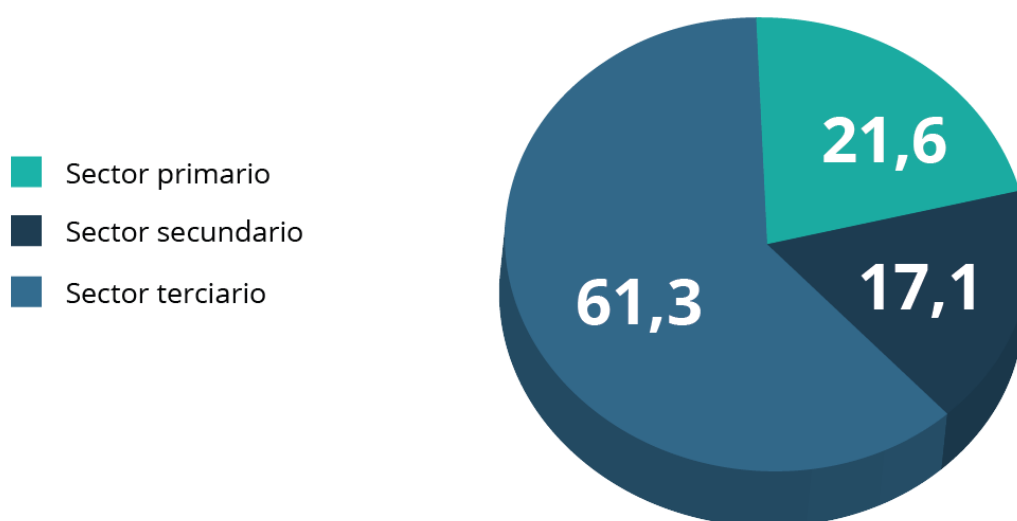
Como sector primario se entienden las actividades de obtención de materias primas de forma directa, por ejemplo, la agricultura, la ganadería, la pesca, la minería, entre otros. El sector secundario abarca por su parte la industria o transformación de materias primas; y finalmente el sector terciario comprende el comercio y servicios, lo cual involucra la venta de bienes o mercancías.



Según la tradición de la localidad, en su mayoría el sector ganadería y agricultura predominan la actividad económica, seguido por el comercio, turismo y servicios; y en una porción muy pequeña la industria.

En el siguiente gráfico se muestra la división por sector productivo de Turrialba.

**Gráfico 10 Población Económica Ocupada por Sectores del cantón de Turrialba**



Fuente: Estado de La Nación-INEC, 2011.

Con respecto a los datos arrojados por el Censo Nacional realizado en el 2011, el 27.3% de la población activa laboralmente se dedica al sector primario, donde los principales productos son el café y la caña de azúcar, dadas las condiciones climáticas y el tipo de bosque que predomina.

En el sector terciario, Turrialba cuenta con un 56.1% de población ocupada en el mismo, donde la mayoría de las empresas son comercios locales de tipo pequeño principalmente en

el centro de la localidad, además de hoteles, restaurantes, servicios de transporte, entre otros. El mercado de Turrialba se ubica en el centro del distrito 1, donde se concentran varias actividades comerciales, además de sucursales bancarias, comercios locales, y negocios de distintas variedades.

La actividad industrial, o sector secundario tiene presencia en un 16.7%, la cual se concentra principalmente en el tratamiento de productos agrícolas, la explotación de cal, la producción de cemento, las maquilas, la producción de electricidad y agua potable.

En el siguiente cuadro, se detalla la distribución de trabajadores por sector en relación con la cantidad de trabajadores en la provincia y el cantón.

**Cuadro 44 Cuadro Trabajadores según Sector Productivo en Turrialba**

Provincia / Cantón	Seguro Pensiones	Agricultura, ganadería, caza y selvicultura	Pesca	Explotación de minas y canteras	Industrias manufactureras	Electricidad, gas y agua	Construcción	Comercio, reparación de vehículos automotores y enseres domésticos	Hoteles y restaurantes
<b>Total, Nacional</b>	<b>1,442,063</b>	<b>171,938</b>	<b>5,285</b>	<b>1,952</b>	<b>150,975</b>	<b>16,473</b>	<b>84,840</b>	<b>224,813</b>	<b>59,444</b>
Provincia de Cartago	105,380	20,211	5	506	15,600	1,090	11,650	17,555	2,304
Turrialba	11,075	2,661	0	9	2,165	47	572	1,935	395

Provincia / Cantón	Transporte almacenamiento y comunicaciones	Intermediación financiera	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	Admin, pública y defensa	Enseñanza	Servicios sociales y de salud	Otras actividades de servicios	Hogares privados con servicio doméstico	Organizaciones extraterritoriales	Actividad Ignorada
<b>Total, Nacional</b>	<b>86,807</b>	<b>45,809</b>	<b>185,091</b>	<b>207,937</b>	<b>49,888</b>	<b>31,612</b>	<b>108,014</b>	<b>19,930</b>	<b>361</b>	<b>180,726</b>
Provincia de Cartago	5,911	1,711	11,142	4,386	4,475	2,927	8,742	1,403	0	16,053
Turrialba	908	381	2,324	172	58	342	424	160	0	2,149

Fuente: Caja Costarricense del Seguro Social, 2014.

La información anterior muestra que los sectores con más trabajadores inscritos son Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura con 2,661 trabajadores y Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler con 2,324.

Por su parte el sector Explotación de Minas y Canteras tiene 9 trabajadores, y Electricidad, Gas y Agua 47; siendo ambos los dos sectores con menor cantidad de población empleada.

A continuación, en él se muestra la cantidad de patronos según cada sector productivo en la localidad.

**Cuadro 45 Patronos según Sector Productivo en Turrialba**

Provincia / Cantón	Patronos, Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	Patronos, Pesca	Patronos, Explotación de minas y canteras	Patronos, Industrias manufactureras	Patronos, Electricidad, gas y agua	Patronos, Construcción	Patronos, Comercio, reparación de vehículos automotores y enseres domésticos
<b>Total Nacional</b>	6.005	583	81	4.790	120	6.004	20.801
<b>Provincia de Cartago</b>	795	0	6	450	6	707	1.680
<b>Turrialba</b>	151	0	2	49	2	45	167

Provincia / Cantón	Hoteles y restaurantes	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Intermediación financiera	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	Admin. Pública y defensa	Enseñanza	Servicios sociales y de salud	Otras actividades de servicios	Hogares privados con servicio doméstico	Org, extraterritoriales
<b>Total Nacional</b>	3.603	7.790	1.181	10.097	446	772	3.982	9.741	4.889	15
<b>Provincia de Cartago</b>	154	716	128	580	41	60	266	703	229	0
<b>Turrialba</b>	29	96	56	53	6	8	24	48	22	0

Fuente: Caja Costarricense del Seguro Social, 2014.

De acuerdo con las cifras mostradas en el cantón Turrialba el sector Comercio, Reparación de Vehículos Automotores y Enseres Domésticos cuenta con 167 patronos inscritos, y el

sector Agricultura, Ganadería, Caza y Selvicultura tiene 151 patronos. Convirtiéndose estas dos industrias en las que más empleadores alberga.

Mientras que el sector Explotación de Minas y Canteras solamente tiene 2 patronos inscritos, al igual que el sector Electricidad, Gas y Agua del total de 758 patronos localizados en Turrialba para el año 2014.

Según los datos mostrados anteriormente las oportunidades de empleo y capacitación dentro del cantón son limitadas, lo cual en muchos casos ocasiona que parte de la comunidad joven emigre hacia otras localidades, en busca de alternativas que les permitan mejorar sus condiciones de vida y acceso a servicios básicos.

Para ampliar el análisis se muestra la división de población en edad de trabajar. A continuación, se presenta un cuadro con el detalle de la cantidad de trabajadores por distrito:

**Cuadro 46 Población en Fuerza de Trabajo en Números Absolutos del cantón de Turrialba por Provincia, Cantón y Distrito**

No,	Provincia, Cantón y Distrito	Población de 15 años y menos	Población en fuerza de trabajo			Población de la fuerza de trabajo
			Total	Ocupada	Desempleada	
	Cartago	372,280	198,947	192,947	6,368	173,333
0	Turrialba	52,690	25,017	24,269	748	26,673
1	Turrialba	20,963	10,374	10,090	284	10,589
2	La Suiza	5,833	2,646	2,534	112	3,187
3	Peralta	383	176	172	4	207
4	Santa Cruz	2,438	1,230	1,200	30	1208
5	Santa Teresita	3,569	1,509	1,467	42	2,060
6	Pavones	3,304	1,558	1,504	54	1,746

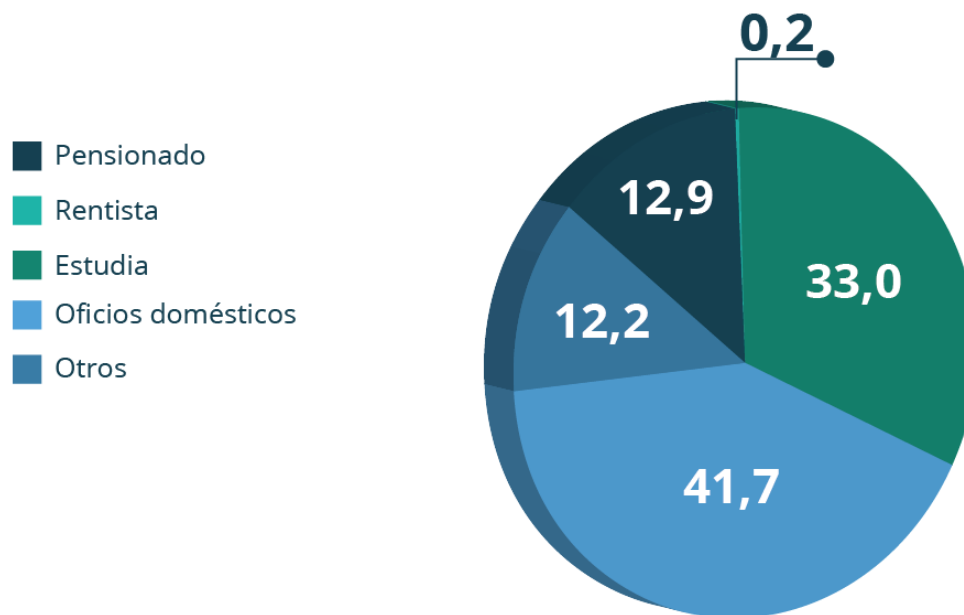
No,	Provincia, Cantón y Distrito	Población de 15 años y menos	Población en fuerza de trabajo			Población de la fuerza de trabajo
			Total	Ocupada	Desempleada	
7	Tuis	2,156	937	907	30	1,219
8	Tayutic	1,728	772	754	18	956
9	Santa Rosa	4,071	1,959	1,912	47	2,112
10	Tres Equis	1,337	691	683	8	646
11	La Isabel	4,610	2,262	2,179	82	2,349
12	Chirripó	2,298	904	867	37	1,394

Fuente: INEC, 2011.

A partir del censo realizado en el 2011 por el INEC, se observa que entre los distritos con más población empleada están Turrialba con 10,090 y La Isabel con 2,179 personas. Entre los distritos con mayor cantidad de población desempleada están Turrialba con 284, y La Suiza con 112 personas sin empleo.

Otro elemento importante de conocer con respecto al empleo son las actividades que realizan las personas que no ejecutan ninguna actividad productiva remunerada, en el siguiente gráfico se muestra la información:

**Gráfico 11 Población Fuera de la Fuerza de Trabajo con 12 años o más del cantón de Turrialba**



Fuente: Estado de La Nación-INEC, 2011.

Como se observa la mayoría de personas que no participan de la fuerza trabajo se dedican a actividades domésticas no remuneradas, seguido de quienes se dedican a estudiar. Por lo cual se puede afirmar que existe una potencial fuerza de trabajo, que eventualmente, de existir fuentes de empleo podría pasar a formar parte de la fuerza de trabajo formal.

#### **4.8.2 Comercio**

El comercio especialmente se ve representado por las patentes comerciales otorgadas desde la Municipalidad. A continuación, se muestra un cuadro con su distribución distrital:

**Cuadro 47 : Cantidad de Patentes por Distrito**

<b>No.</b>	<b>Distrito</b>	<b>Patentes</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>1</b>	Turrialba	1,190	63%
<b>2</b>	La Suiza	172	9.10%
<b>3</b>	Peralta	6	0.30%
<b>4</b>	Santa Cruz	76	4.00%
<b>5</b>	Santa Teresita	98	5.20%
<b>6</b>	Pavones	72	3.80%
<b>7</b>	Tuis	29	1.50%
<b>8</b>	Tayutic	30	1.60%
<b>9</b>	Santa Rosa	82	4.30%
<b>10</b>	Tres Equis	36	1.90%
<b>11</b>	La Isabel	71	3.80%
<b>12</b>	Chirripó	28	1.50%
	<b>Total</b>	<b>1,890</b>	<b>100%</b>

Fuente: Municipalidad de Turrialba, 2015.

Según la información mostrada en el cuadro anterior, la totalidad de patentes otorgadas para el año 2015 fue de 1,890; la mayoría fue para el distrito Central de Turrialba con 1190 patentes que equivalen a un 63% del total y La Suiza 17, lo cual representa un 9.10%. Mientras que en Peralta solo se otorgan 6 patentes, para un 0.30%, y en Tuis 29 patentes, lo que significa un 1.50%.

Respecto al desarrollo de empresas dentro del territorio, los datos arrojados por el INEC en el Directorio de Nacional de Empresas 2016, muestran que en Turrialba se ubican un total de

685 empresas, de las cuales 568 son microempresas y 95 son pequeñas. Asimismo, se encuentran inscritas 13 empresas medianas y 7 grandes.

Respecto a las principales limitantes para el emprendimiento y consolidación de nuevos empresarios, el Plan de Desarrollo Regional elaborado por la Universidad de Costa Rica en el año 2008, señala los problemas que afectan el crecimiento económico y empresarial en la localidad entre ellos están: la falta de capacitación, carencia de una buena infraestructura vial, falta de asociatividad y financiamiento (Plan de Desarrollo Regional, pág.220, 2008).

En cuanto a esta problemática, como se menciona anteriormente se resalta la necesidad de inversión en infraestructura vial que facilite el acceso al cantón, así como la generación de oportunidades de financiamiento a este tipo de proyectos mediante actores externos y alianzas público-privadas.

Es importante además la capacitación, de manera que se amplíen las oportunidades de educación en sus pobladores para el desarrollo de iniciativas exitosas. Aunado a lo anterior, debe mejorarse la capacidad productiva a partir de las posibilidades de asociación dentro de estas empresas.

#### **4.8.3 Núcleos de Desarrollo Endógeno**

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 (Universidad de Costa Rica, pág.14, 2009).

En cuanto a la ubicación geográfica se puede afirmar que Turrialba tiene una posición estratégica para el desarrollo. Pues, limita al este con la provincia de Limón donde se ubica el principal Muelle de Costa Rica, Puerto Moín. Turrialba se encuentra específicamente a 99,1 Km de Puerto Moín, los cuales son cerca de 2 horas de viaje en carretera, que ubica al cantón en una posición estratégica para la exportación e importación de productos vía marítima.

El clima y el suelo cuentan con condiciones favorables para el desarrollo endógeno. Como se mencionó anteriormente la localidad en su mayoría presenta clima de tipo Tropical Húmedo, además de una amplia diversidad de microclimas favorables para la actividad agrícola y ganadera.

Respecto a la cobertura del suelo en Turrialba se considera apta ya que presenta geografía típica de un valle. Por otra parte, se encuentra relativamente cerca de importantes centros poblacionales como lo son Cartago y San José, específicamente a 41 km y 64,1 km de San José. Lo que le permite a sus empresas y productores tener acceso a mercados más grandes y dinámicos. En términos concretos la ubicación, equidistante del cantón con importantes focos de desarrollo le permite una ventaja competitiva en términos de transporte de mercancías y como destino turístico de cercanía.

Por su parte Turrialba posee riqueza natural, con alta presencia de bosques, las zonas protegidas en el cantón de Turrialba ocupan un área total de 1047,33 Km<sup>2</sup> equivalente al 63,75% del área cantonal. Además, cuenta con importante presencia de ríos de agua potable. Los recursos biológicos ofrecen enormes oportunidades para el desarrollo del turismo de aventura, ecológico, rural y arqueológico.

Con respecto al desarrollo agrícola según los datos mostrados anteriormente Turrialba posee 3,469 fincas agrícolas de 93,017 fincas que tiene Costa Rica. Lo que en extensión representa 49,438.7 hectáreas de las 2,406,418.40 que posee el país en total. Si se compara el cantón de Turrialba con el resto de la provincia de Cartago del total de 9,558 de fincas agropecuarias con una extensión de 92.799.2 hectáreas; Turrialba se posiciona como el cantón que aporta mayor cantidad de terreno dedicado a la actividad primaria.

Lo que hace la actividad agrícola un motor fundamental del desarrollo local, pues según datos arrojados por el Censo Nacional realizado en el 2011, el 27.3% de la población activa laboralmente se dedica al sector primario (INEC, 2011).

#### **4.8.4 Mapa de la Riqueza**

El mapa de la riqueza, es una metodología que permite observar las riquezas (materiales y sociales) de un territorio. Lo cual permite planificar de mejor manera los recursos, las inversiones y las intervenciones en los territorios de manera positiva. Mirando de forma adecuada hacia el futuro cómo se vería el espacio físico si se desarrollaran todas sus potencialidades.

“Es la representación gráfica de una región, provincia o distrito, con todo lo que ella contiene y hace su gente. Es el levantamiento de las riquezas y recursos, en la que se resalta al capital humano y social existentes en el lugar” (Azcueta, s.f, pág. 4).

Esta herramienta contribuye a mejorar la planificación y la inclusividad en esta. Ya que no solo se toman aspectos que ya están desarrollados, sino los potenciales también. Por lo podrían existir comunidades que tal vez no se encuentren en óptimas condiciones sociales, pero poseen una riqueza natural que si fuese desarrollado un modelo de turismo ecológico sumado a acompañamiento social podría ser de gran beneficio. Desde un enfoque tradicional de desarrollo, esto o sería posible ya que al no poseer las condiciones sociales óptimas se le daría prioridad a un espacio que si las tuviere.

De acuerdo con Azcueta, (2013, pág. 5), el Mapa de la Riqueza constituye una herramienta para el Desarrollo Económico Territorial basado en la identificación de las potencialidades de un territorio, las capacidades que provienen del capital social y humano existentes en él, así como las experiencias exitosas que sirven como puntos de apoyo y referencia para desarrollar acciones concretas hacia el desarrollo. El crecimiento de un territorio no depende en su totalidad del apoyo estatal ni municipal.

El mapa de la riqueza, al mostrar las fortalezas y potencialidades del cantón, contrasta con los esquemas que se utilizaron históricamente, que eran enfocados en temas estrictamente negativos, como la pobreza, el desempleo, infraestructura dañada y otros. El mapa de la riqueza, contempla elementos listos para trabajar en comunidad y otros que todavía se

encuentran en bruto, que necesitan de diferentes tratamientos para poder constituir una riqueza como tal.

Es necesario entender qué se entiende como una potencial riqueza, ya que no todos los elementos de un territorio pueden llegar a serlo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, lo define como “Las potencialidades son recursos o capitales o ambos a la vez, no utilizados, utilizados parcialmente o mal utilizados. Las potencialidades se activan partiendo de una combinación adecuada de estos recursos o capitales, optimizando el entorno social y económico para favorecer su puesta en valor.” (2002 pág. 80).

Existen diferentes aspectos que afectan las potencialidades y su posible desarrollo para que puedan convertirse en riquezas. Pueden verse afectadas de forma negativa o positiva por estos aspectos que se pueden observar en la siguiente ilustración:

**Ilustración 2 Elementos diferenciadores en las potencialidades de un territorio**



Fuente: Elaboración propia, 2019

Los factores que pueden afectar las potencialidades pueden ser externos o internos, como se puede observar en la ilustración anterior. Principalmente los internos se refieren a la capacidad de autogestión y de elementos diferenciadores de las mismas potencialidades. En el nivel externo, son temas más relacionados al ambiente, al mercado y a los posibles aliados que se puedan tener. Si, existen algunas carencias en la potencialidad, estas podrían eventualmente cubrirse con colaboración de estos factores externos. A pesar de que también podría ser el caso, que las potencialidades se vieran afectadas por estos factores externos de forma negativa. Es por esto que siempre que se estén considerando las potencialidades, se deben tomar ambos niveles de factores en cuenta.

En el caso del cantón de Turrialba, se pueden encontrar distintas riquezas las cuales se listan a continuación:

**Cuadro 48 Potencialidades del Cantón de Turrialba, Mapa de la Riqueza**

<b>Potencialidad</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>
1. Volcán Turrialba	Santa Cruz	Natural	Volcán activo, apto para visitar
2. Monumento Nacional Guayabo	Santa Teresita	Natural/Cultural	Monumento arqueológico
3. Cataratas de Quires	Santa Rosa	Natural	Cataratas naturales
4. Catarata La Muralla	Santa Teresita	Natural	Cataratas naturales
5. Río Reventazón		Natural	Río en el que se puede hacer Rafting, Kayak o visitar

Potencialidad	Ubicación	Tipo	Descripción
6. Los Trapiches	Pavones	Cultural/Natural	Trapiches de caña, el proceso en el que se hace el dulce
7. Río Pacuare	Pavones	Natural	Río en el que se puede hacer Rafting, Kayak o visitar
8. CATIE	Turrialba	Natural	Kínder, Escuela y Colegio, Posgrados, Jardín Botánico, Bellezas Naturales, Lago
9. Serpentario Gándalo	Turrialba	Natural	Diversas razas de serpientes.
10. Mariposarios	Guayabo La Suiza	Natural	Exhibición de Mariposas
11. Finca de los Helechos	Pavones	Natural	Finca Orgánica
12. Tour del Café AQUIARES	Santa Rosa	Cultural	Tour de siembra y procesamiento de Café
13. Tirolesa y Parque de Aventuras	Santa Cruz	Aventura	Diversos atractivos de aventura, tirolesas, canopy, cuatriciclo.
14. Cabalgatas		Natural	Cabalgatas en caballo
15. Parapente	Santa Cruz	Aventura	Utilización del parapente para planear
16. Queso	Santa Cruz	Cultural/Comercial	Venta de diversos quesos y otros productos lácteos, con Marca Turrialba
17. Jardín Botánico	Turrialba Centro	Turismo	Centro botánico con diversidad de plantas autóctonas e internacionales
18. Canyoning		Natural/Aventura	Rappel en ríos
19. Iglesia de AQUIARES	Santa Rosa	Cultural/Religioso	Arquitectura antigua

<b>Potencialidad</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>
20. Hacienda Tayutic	La Suiza	Cultural	Tour del Café, Trapiche
21. Territorio Indígena Cabécar	Chirripó	Cultural	Territorio Indígena
22. Finca la Trinidad	Santa Cruz	Natural/Aventura	Senderismo
23. Catarata Trillizas	Las Santa Cruz	Natural	Catarata natural
24. Cauce Rio Bonilla	Santa Cruz	Natural	Río, cataratas, lagunas
25. Iglesia Pastora	la Santa Cruz	Cultural/Religioso	Iglesia antigua con estilo colonial
26. Comercialización de Leche	Santa Cruz	Comercial	Comercialización de leche de vaca y diversos derivados
27. Cultivo de Frutas, Verduras y Legumbres	Todo el Cantón	Agricultura	Agricultura de subsistencia y también para la comercialización
28. Nacientes de Agua	Todo el cantón	Natural	Más de 100 nacientes alrededor del cantón
29. Tajos de explotación	El Cantón	Natural	Explotación de cal, arena y piedra.
30. Firestone	La Suiza	Manufactura	Manufactura de neumáticos
31. Rawlings	Turrialba	Manufactura	Manufactura de uniformes de béisbol
32. Turismo Rural	Mojellones	Turismo	Comunidad atiende a los visitantes mediante el turismo rural comunitario

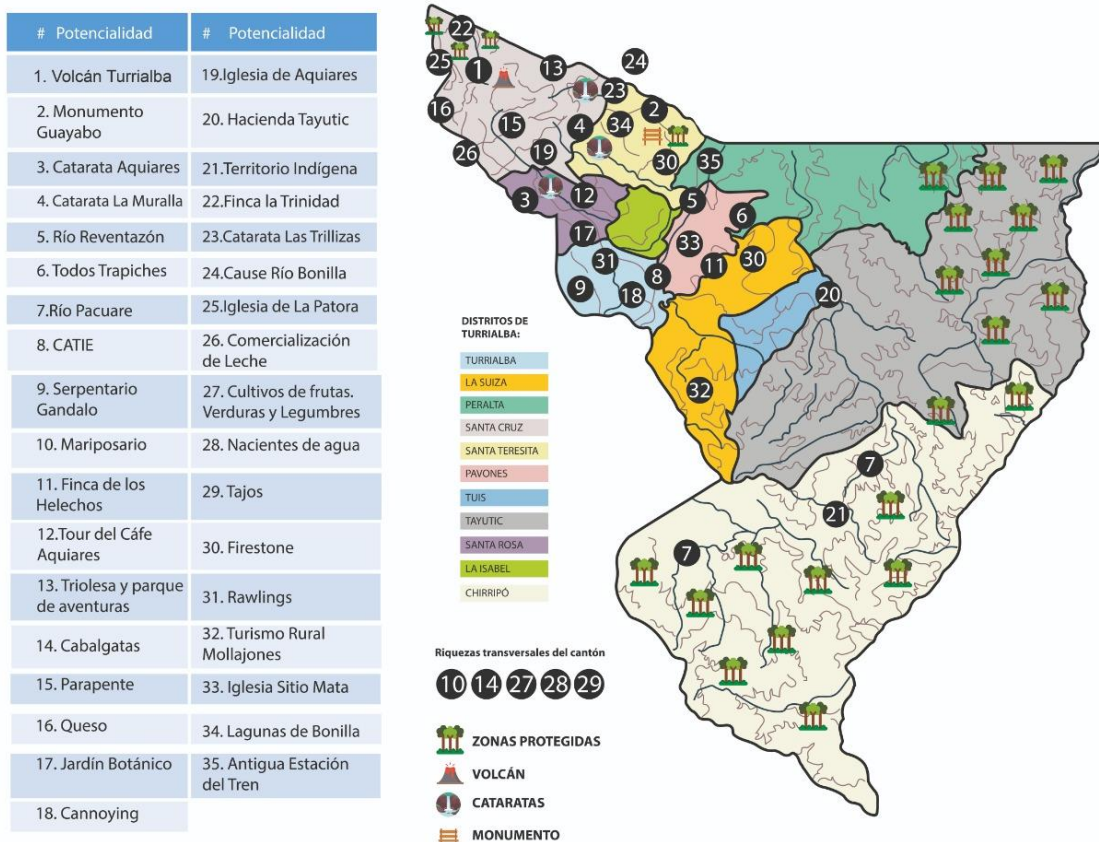
<b>Potencialidad</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>
33. Iglesia Colonial de Sitio Mata	Pavones	Turismo	Una de las iglesias de tipo victoriano, la más antiguas del país.
34. Lagunas de Bonilla	Santa Teresita	Turismo	Lagunas naturales de gran tamaño
35. Antigua Estación del Tren	Peralta	Turismo histórico	Ubicación de las antiguas estaciones y puentes del tren al Atlántico.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Muchas de las riquezas, anteriormente consideradas, se encuentran dentro de la categoría de riquezas naturales, que pueden o no encontrarse actualmente con las condiciones para ser accesibles para potenciales visitantes. Asimismo, si son ubicadas en un mapa político administrativo se observan de la siguiente manera:



### Mapa 9 Mapa de la Riqueza cantón de Turrialba 2019



Fuente: Elaboración Propia con base a revisión bibliográfica y validación en el Taller

Es notorio, que la mayoría de riquezas reconocibles, se encuentran ubicadas en el norte del cantón. Siendo los cantones de Chirripó y Peralta, a los cuales se les identificó menor cantidad de riquezas. Una observación que es necesaria, es que ambos distritos son de difícil acceso y son poco conocidos por la población, pero esto no significa que no sea posible en conjunto con las comunidades, encontrar potenciales riquezas para trabajar.

Se puede observar en la siguiente matriz, que muestra la jerarquización de las potencialidades del cantón de Turrialba.

**Cuadro 49 Matriz de evaluación para jerarquizar las potencialidades del cantón de Turrialba**

Nombre de la Riqueza	Puntaje Obtenido
Volcán Turrialba	8
Capital Social	7
Monumento Nacional Guayabo	5
Arte y Cultura	5
Ubicación Geográfica	4
Paisaje	5
Recurso Hídrico	5

Fuente: Elaboración Propia, 2019 con datos del Taller de Alternativas de Desarrollo

El cuadro anterior, muestra que el Volcán Turrialba, el Capital Social, el Monumento Nacional Guayabo, el Arte y la Cultura, la Ubicación Geográfica, el Paisaje y el Recurso Hídrico, son las principales riquezas del Cantón.

Así también, existe una gran cantidad de las riquezas existentes a las cuales les es necesario incluirles trabajo, tanto público como privado para que puedan ser explotadas de una forma adecuada.

**Ilustración 3 Ejes de desarrollo provenientes del Mapa de la Riqueza**



Fuente: Elaboración Propia, 2019.

Los principales ejes encontrados en las riquezas Turrialbeñas, fueron la Aventura, Cultura, Naturaleza y Producción. Eventualmente son ejes de desarrollo que pueden aportar para la construcción de alternativas de desarrollo socioeconómico del cantón.

Teniendo claras las riquezas, la priorización y los ejes de desarrollo de las diferentes riquezas en el cantón, se vuelve necesario que los distintos actores se adentren en el estudio juicioso de los distritos en los que se identificaron menor cantidad de riquezas. Así como también la búsqueda de encadenamientos y trabajo para las riquezas existentes y las potenciales.

#### 4.8.5 Agropecuario

El tema agropecuario para el cantón de Turrialba, sigue siendo de gran relevancia, a pesar que el paisaje se ha modificado un poco con el pasar de los años, sigue manteniéndose como una de las principales actividades económicas del cantón.

Dentro de su territorio, según el Censo Nacional Agropecuario, existen un total de 3 569 fincas con una extensión total de 49 438,65 hectáreas. En el siguiente cuadro se observa de mejor manera su distribución.

**Cuadro 50 Distribución de fincas agropecuarias del cantón de Turrialba en hectáreas el 2014 según agrupación de la actividad principal.**

Cantón	Total de Fincas		Agrupación de actividad principal					
			Actividad agrícola		Actividad pecuaria		Otra <sup>3/</sup>	
	Cantidad	Extensión	Cantidad	Extensión	Cantidad	Extensión	Cantidad	Extensión
Turrialba	3,469	49,438.70	2,280	29,475,1	1,120	18,546.40	69	1,417.20

Fuente: Censo Nacional Agropecuario, INEC, 2014.

La mayor cantidad de fincas en el cantón se dedican a actividades agrícolas, mientras que la segunda actividad mayormente realizada es la actividad pecuaria. Solamente 69 fincas del total se dedican a actividades diferentes de la actividad agropecuaria.

Es importante mencionar en este punto la ventaja económica con la que cuenta Turrialba al poseer las condiciones aptas para producir caña de azúcar y café, los cuales según la Dirección General de Aduanas Nacional al 2017, los posicionan entre los 4 productos de mayor exportación en Costa Rica, seguido por otros productos agropecuarios. Por lo que

puede definir a la región como un contribuyente significativo, en el abastecimiento de las exportaciones de productos nacionales fuera de las fronteras costarricenses.

Ahora bien, se mencionará la distribución del suelo turrialbeño en función del porcentaje destinado a la producción y su principal cobertura. Esto como aporte vital al crecimiento socioeconómico en la localidad, a partir de la explotación de los recursos disponibles.

A continuación, el siguiente Cuadro 30 muestra la distribución del suelo en Turrialba

**Cuadro 51: Cobertura del Suelo en Turrialba**

Cantón	Cobertura	Hectáreas	Porcentaje
Turrialba	Agua	765,01	0.5%
	Café	12,470.29	7.9%
	Forestal	110,894.64	69.9%
	Caña, pasto y otros	31,633.84	19.9%
	Nubes	1,190.60	0.8%
	Páramo	1,102.88	0.7%
	Plantaciones Forestales	685.45	0.4%
	Totales	158,742.71	100%

Fuente: Atlas de Costa Rica, 2008.

A partir del cuadro anterior se observa que la mayor parte del terreno del cantón se destina a la producción de café, caña de azúcar, zonas forestales y mantos acuíferos.

De acuerdo a datos tomados de PROCOMER, para el año 2016 se exportaron al extranjero \$306.5 millones en café oro y \$67.1 millones en azúcar desde Costa Rica.

A partir del siguiente cuadro se puede observar en detalle la producción agropecuaria por distrito en la localidad.

**Cuadro 52 Actividades Productivas Agropecuarias por Distrito**

<b>No.</b>	<b>Distrito</b>	<b>Producto</b>
1	Turrialba	Café, caña y ganadería
2	La Suiza	Café, caña y ganadería
3	Peralta	Ganadería de leche y forestal
4	Santa Cruz	Ganadería de leche y queso
5	Santa Teresita	Leche, café, musáceas y hortalizas
6	Pavones	Café, caña y hortalizas
7	Tuis	Caña, ganadería de leche y café
8	Tayutic	Caña y café
9	Santa Rosa	Café
10	Tres Equis	Culantro, caña, café, ganadería, follajes exportación y tilapia
11	La Isabel	Café, caña y leche
12	Chirripó	Frijol, forestal, leche, café y musáceas

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2013.

De acuerdo con la información mostrada anteriormente, se confirma que la producción agrícola del sector se basa en la siembra de caña de azúcar y café principalmente, además de la ganadería y las zonas con follajes y paisajes forestales.

Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería al 2010, respecto a la actividad agrícola y ganadera y su producción para otras partes del país, Turrialba es un productor importante de hortalizas, pastos, cultivos perennes y productos lácteos como el queso y la natilla.

Según al terreno total dedicado a las actividades agropecuarias en Costa Rica, a continuación se observa la cantidad ubicada en Turrialba.

**Cuadro 53 Fincas Agropecuarias en Turrialba**

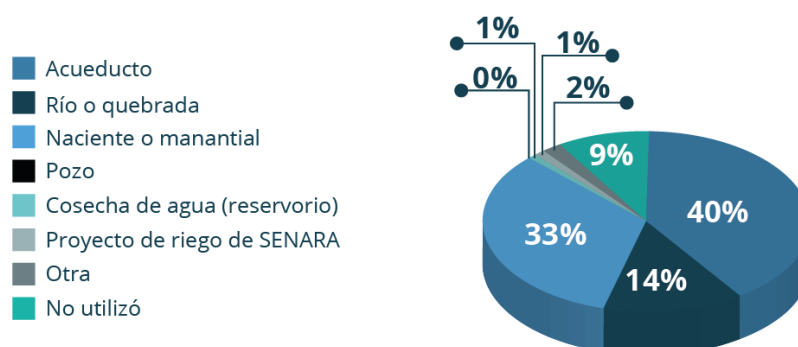
País/ Provincia /Cantón	Total de Fincas		Cantidad de Parcelas							
	Cantidad	Extensión	1	2	3	4 o más				
Costa Rica	93,017	2,406,418.4	71,000	1,609,085.1	13,947	368,202.8	4,620	182,643.7	3,450	246,486.8
Cartago	9,558	92,799.2	7,393	64,677.0	1,373	13,433.2	472	7,673.6	320	7,015.4
<b>Turrialba</b>	<b>3,469</b>	<b>49,438.7</b>	<b>2,863</b>	<b>36,954.6</b>	<b>414</b>	<b>6,479.4</b>	<b>112</b>	<b>3,578.1</b>	<b>80</b>	<b>2,426.6</b>

Fuente: INEC, 2015.

Según los datos mostrados anteriormente, de las fincas agropecuarias del país, Turrialba posee en cantidad 3,469 de fincas de los 93,017 totales. Lo que en extensión representa 49,438.7 hectáreas de las 2,406,418.4 que posee el país en total.

Con respecto a la provincia de Cartago del total de 9,558 de fincas agropecuarias con una extensión de 92.799.2 hectáreas; Turrialba se posiciona como el cantón que aporta mayor cantidad de terreno dedicado a la actividad primaria.

**Gráfico 12 Distribución de fincas agropecuarias del cantón de Turrialba en el 2014 según fuente de agua que utilizan.**



Fuente: Censo Nacional Agropecuario, INEC, 2014.

El agua representa una de las materias primas más importantes en la actividad agropecuaria. Ya que de la cantidad disponible para utilizar significa el fracaso o el éxito en las cosechas o en la hidratación de los animales. En el Caso de Turrialba, principalmente las fincas se abastecen de agua proveniente de acueductos, seguido por nacientes o manantiales. Lo cual retrata la realidad que el cantón posee abundantes fuentes de agua.

En el caso de la capacitación en el año previo al Censo Nacional Agropecuario, solo en el 17% de las fincas al menos una persona recibió capacitación o asistencia técnica. Esta capacitación entendida desde diversas fuentes como el MAG, INDER, INA, ONGs, cooperativas, entre otras.

Además del tema de las fincas existen en Turrialba, espacios de producción que no son fincas. De los cuales se encontraron 236, en los que 93 eran dirigidos por mujeres y 143 por hombres.

Los datos anteriormente mencionados brindan un panorama que resalta la importancia agropecuaria del cantón y por qué esta sigue teniendo un espacio dentro de la pirámide económica.

#### **4.8.6 Turismo**

Ambas industrias, agrícola y turística, son la dos que presentan un mayor desarrollo histórico como también las que en conjunto emplean una cantidad personas importante en el cantón, cerca del 44% según el Censo Nacional del año 2011. Esta situación se debe a “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” (Arias & Villalta, Pág. 226, 2009).

Como se mencionó anteriormente el 27,3% de la población turrialbeña se dedica al sector primario. La CCSS registró para el año 2014 un total de 156 patronos y 2661 trabajadores dedicados a la agricultura, ganadería, caza y silvicultura.

Los sectores reportaban los siguientes trabajadores a la CCSS con actividades relacionadas, según estadísticas del año 2014:

**Cuadro 54 Trabajadores reportados a la CCSS en Agroindustria y Turismo para el año 2014**

<b>Sector</b>	<b>Trabajadores Reportados</b>
Trabajadores, Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2,661
Trabajadores, Hoteles y restaurantes	395
<b>Total</b>	<b>3,056</b>

Fuente: CCSS, 2015.

Se debe aclarar que es posible que otro número importante de trabajadores agropecuarios o turísticos no se encuentren reportados a la CCSS por la informalidad abundante en los gremios. Así como también que muchos se podrían ubicar en otro tipo de seguro sin reportar su actividad primaria.

Por otra parte, en el sector turismo se desarrolla una de las principales actividades cantonales.

A pesar de no contar con estadísticas exactas sobre el aporte de esta actividad al cantón, si es

clara su importancia por la cantidad de atractivos del cantón y la presencia constante de turistas en la localidad.

Entre los atractivos turísticos se encuentra las reservas o áreas protegidas donde destacan: El Monumento Nacional Guayabo, Parque Nacional Volcán Turrialba, Parque Nacional Barbilla, Reserva Forestal de la Cordillera Volcánica Central, Zona Protectora de la Cuenca del Río Tuis, Parque Nacional Chirripó y la Reserva Forestal del Río Pacuare.

Por el momento no se cuenta con una estadística fiable en todos los centros turísticos del cantón, sin embargo, las existentes son los siguientes:

**Cuadro 55 Cantidad de visitantes a los atractivos turísticos del cantón de Turrialba en el año 2018**

<b>Atractivo</b>	<b>Nacionales</b>	<b>Extranjeros</b>	<b>Total</b>
<b>Parque Nacional Volcán Turrialba</b>	18,611	2,733	21,344
<b>Monumento Nacional Guayabo</b>	24,000	12,000	36,000
<b>Total</b>	<b>42,611</b>	<b>14,733</b>	<b>57,344</b>

Fuente: Con datos de la Oficina de Turismo y Desarrollo Empresarial de la Municipalidad de Turrialba, 2019.

Dentro de la oferta turística del cantón se encuentra el de aventura constituida por actividades a desarrollar como rappel, rafting, kayak, parapente, senderismo, camping, miradores y vuelos en globo aerostático. Estas actividades se concentran principalmente en el distrito de Chirripó y Santa Cruz. Sin embargo, estas actividades han tenido poca capacidad de

desarrollar encadenamientos productivos, pues mucha de su oferta se encuentra localizada sin vínculo con la comunidad.

El turismo rural comunitario no tiene registro de actividades sistemáticas y regulares. Existen registros de actividades en fincas productivas de turismo rural tanto de cultivo como de ganadería. Un ejemplo, son las visitas guiadas a fincas ganaderas en Santa Cruz, a la Hacienda Tayutic, Mollejones de La Suiza y la Ganadería 3X, según datos de la Oficina de Turismo de la Municipalidad de Turrialba.

La CCSS reporta que, dentro del área de hoteles y restaurantes, actividades ubicadas o al menos estrechamente vinculadas al turismo, existían para el año 2014 un total de 29 patronos en el cantón.

Como se refleja en el análisis de elementos componentes del sector agroindustria y turismo, no existen iniciativas que generen sinergias entre las industrias o aprovechamiento de capacidades productivas o encadenamientos. Sin embargo, las mismas se pueden “desarrollar a través de proyectos agro turísticos, rutas alimentarias, corredores biológicos y arqueológicos, turismo rural comunitario y ferias de productos locales” (Arias, pág. 226, 2009).

En el siguiente cuadro se observan los principales atractivos turísticos en la localidad y actividades de entretenimiento en el territorio

**Cuadro 56 Principales atractivos turísticos del territorio de Turrialba**

<b>Distrito</b>	<b>Nombre del Atractivo</b>	<b>Importancia Actual</b>
Santa Cruz	Feria del Queso	Esta feria ha logrado posicionar al distrito de Santa Cruz con su queso de denominación de origen. Siendo el producto y actividad referente de la zona. Evento festivo de carácter gastronómico y cultural, que ha logrado posicionar a
Tucurrique	Feria del Pejibaye	Tucurrique como principal productor de Pejibaye, fruto con mucho valor cultural e historia. En esta feria se puede disfrutar de comidas internacionales, presentaciones culturales, música, actividades infantiles e información científica. Con la participación de alrededor de 16 países.
Turrialba	Feria Internacional del CATIE	Tour a través de las plantaciones de café y por donde se muestra el proceso desde que se recoge el grano hasta el empaclado del café molido. Está constituido por una caldera o depresión dentro de la cual se ubican los tres cráteres principales. Se tienen registros de su actividad desde 1864, actualmente presenta actividad fumarólica y sismos. Principal monumento indígena nacional. Es uno de los principales atractivos turísticos de Turrialba. Se puede observar gran cantidad de especies de mariposas de las más diversas del país.
La Suiza	Golden Bean Coffee Tour	
Santa Cruz	Parque Nacional Volcán Turrialba	
Santa Teresita	Monumento Nacional Guayabo	
Santa Teresita	Mariposario Guayabo	
Pavones	Serpentario Viborana	El serpentario más antiguo de Costa Rica, Tours auto

Distrito	Nombre del Atractivo	Importancia Actual
Santa Rosa	Reserva Biológica Espino Blanco	guiados, tours con guía y charlas explicativas. Cuenta con 30 has de montaña y gran cantidad de especies de flora y fauna, especialmente de árboles de la especie Espino Blanco.
Localizado en la Vertiente del Caribe	Río Reventazón	El Río Reventazón es uno de los más importantes del país con una longitud de 110km desde su nacimiento convirtiéndose en el más largo de la Vertiente del Caribe. La mayor parte de este río es apta para la práctica del rafting con secciones de diferente dificultad.
Localizado en la Vertiente Atlántica, este río bordea la Cordillera de Talamanca	Río Pacuare	El Río Pacuare es considerado uno de los cinco mejores ríos para hacer rafting en el mundo, a lo largo del trayecto usted podrá observar cataratas, bosques y gran cantidad de vida animal; este río cuenta con rápidos clases III y IV.

**Fuente:** Municipalidad de Turrialba, 2011.

En el sector turismo, la localidad cuenta con varias zonas protegidas entre las cuales están: El Monumento Nacional Guayabo, Parque Nacional Volcán Turrialba, Parque Nacional Barbilla, Reserva Forestal de la Cordillera Volcánica Central, Zona Protectora de la Cuenca del Río Tuis, Parque Nacional Chirripó y la Reserva Forestal del Río Pacuare.

Dentro de los atractivos turísticos que ofrece la región están las empresas dedicadas al rafting en los ríos Reventazón, Pacuare y Pejibaye, además de algunos complejos turísticos y restaurantes que se encuentran ubicados en la zona.

Para los servicios hoteleros está el Hotel-Casa Turire, Hotel Wagelia y Hotel Villa Florencia, además de varios miradores como el Turrialtico y Pochotel, y haciendas privadas que ofrecen servicios de turismo como la Hacienda Tayutic y la Hacienda 3X.

Se mencionan datos de exportación y actividad turística como fuentes primordiales para la movilidad competitiva de Turrialba, que en su caso particular tiene una dinámica económica con poca evolución y sin transformaciones significativas en el sector comercio y empleo.

#### **4.8.7 Industria**

El desarrollo industrial del cantón se fundamenta en dos grandes empresas de manufactureras, la Rawlings y Firestone. En general el desarrollo industrial del cantón es deficiente hay iniciativas de fortalecimiento del desarrollo económico local que ha emprendido el gobierno 2014-2018, como lo son la Zona Económica Especial o el programa, Un Pueblo, Un Producto (OVOP, por sus siglas en inglés).

Esta estrategia busca enseñar a los productores a generar lealtad en el consumidor de sus productos o servicios, a través del desarrollo de programas vivenciales o tours, que permitan al cliente conocer los procesos y la empresa, contando la historia de vida que hay detrás de ese emprendimiento. En el marco de esta iniciativa gubernamental desarrollada en los cantones de Turrialba y Jiménez se han acompañado 88 Mipymes.

Es importante destacar que este movimiento se ha desarrollado con el trabajo conjunto del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), el Ministerio de Agricultura y

Ganadería (MAG), en cooperación con JICA y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), el cual promueve el desarrollo económico local de las regiones rurales a través de los procesos que generen capacidades comunitarias, emprendedoras y empresariales, a partir del potencial de los recursos locales y desde su implementación en Costa Rica, se ha fortalecido la identidad de cada una las comunidades.

En esa línea de aumentar las posibilidades de industrialización se abrió en el 2017 una Oficina de Gestión Empresarial en la Municipalidad de Turrialba con apoyo del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), que promociona el desarrollo de emprendimientos y el fortalecimiento de las Pymes de la región, con el fin de generar impacto económico en la zona, a través de la generación de nuevas empresas, nuevos empleos y retención de los empleos existentes.

#### **4.8.8 Energía**

La energía eléctrica representa un elemento fundamental para el desarrollo de las actividades económicas. En el caso de Turrialba, su población está cubierta por el servicio eléctrico en un 95%. El consumo residencial de energía eléctrica per cápita: 180 KWH mensual. Consumo promedio anual de electricidad por abonado: Sector residencial: 2160 KWH anual y en el sector industrial (máxima demanda): 20 900 KWH mensual, 250 200 KWH anual. Todos datos reportados por Instituto Costarricense de Electricidad en el año 2012.

La producción de energía se concentra especialmente en la hidroeléctrica. Las plantas eléctricas y su producción son las siguientes:

**Cuadro 57 Capacidad de Generación de Energía Hidroeléctrica**

Energía	Represa
Capacidad instalada de producción de Energía Eléctrica	Tuis 2 MW Lajas 10 MW Angostura 180 MW
Generación de Energía Eléctrica	Tuis 11 GWH /año (privada) Lajas 5.9 GWH/año (Privada) Privada Angostura 904.4 GWH/año (ICE).

Fuente: Estadísticas Relevantes de Turrialba, CATIE., 2012, Pág. 72

El precio de la energía eléctrica empleada en el sector residencial es ¢76/Kwh (0-200 Kwh), ¢124/Kwh (200-300 Kwh) y ¢139/Kwh (300-Kwh).

Como parte de los esfuerzos y políticas nacionales para promover la conservación de la biodiversidad y en general de los recursos naturales, está el Programa de Pago por Servicios Ambientales (PPSA). Este proyecto se orienta en el pago a propietarios privados en modalidades como la reforestación en plantaciones forestales, en sistemas agroforestales y la protección de bosques. La misma puede asumirse con un tipo de energía, en este caso vital para ser el humano como lo podría ser el oxígeno.

“A continuación algunos datos del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO):



- 102 contratos en el cantón en las tres categorías: reforestación, protección de bosques y sistemas agroforestales
- 51340 árboles en SAF en 30 contratos con un promedio de 1800 árboles cada uno
- 17151 hectáreas en protección de bosques en 57 contratos con un promedio de 300 a cada uno.
- 736 hectáreas de reforestación en 14 contratos con un promedio de 52 has cada uno.” (Estadísticas Relevantes de Turrialba, CATIE., 2012, Pág. 79)

En conclusión, términos energéticos el cantón de Turrialba posee amplia capacidad de producción de energía eléctrica a través de plantas hidroeléctricas. Sin embargo, aún queda pendiente impulsar una diversificación de las fuentes energéticas.

#### **4.9 Competitividad Cantonal**

Según el Índice de Competitividad Cantonal 2011-2016 elaborado por la Universidad de Costa Rica, esta herramienta mide el desempeño relativo de cada cantón según las áreas relacionadas directamente con el crecimiento económico y el desarrollo local, esto para los 81 cantones.

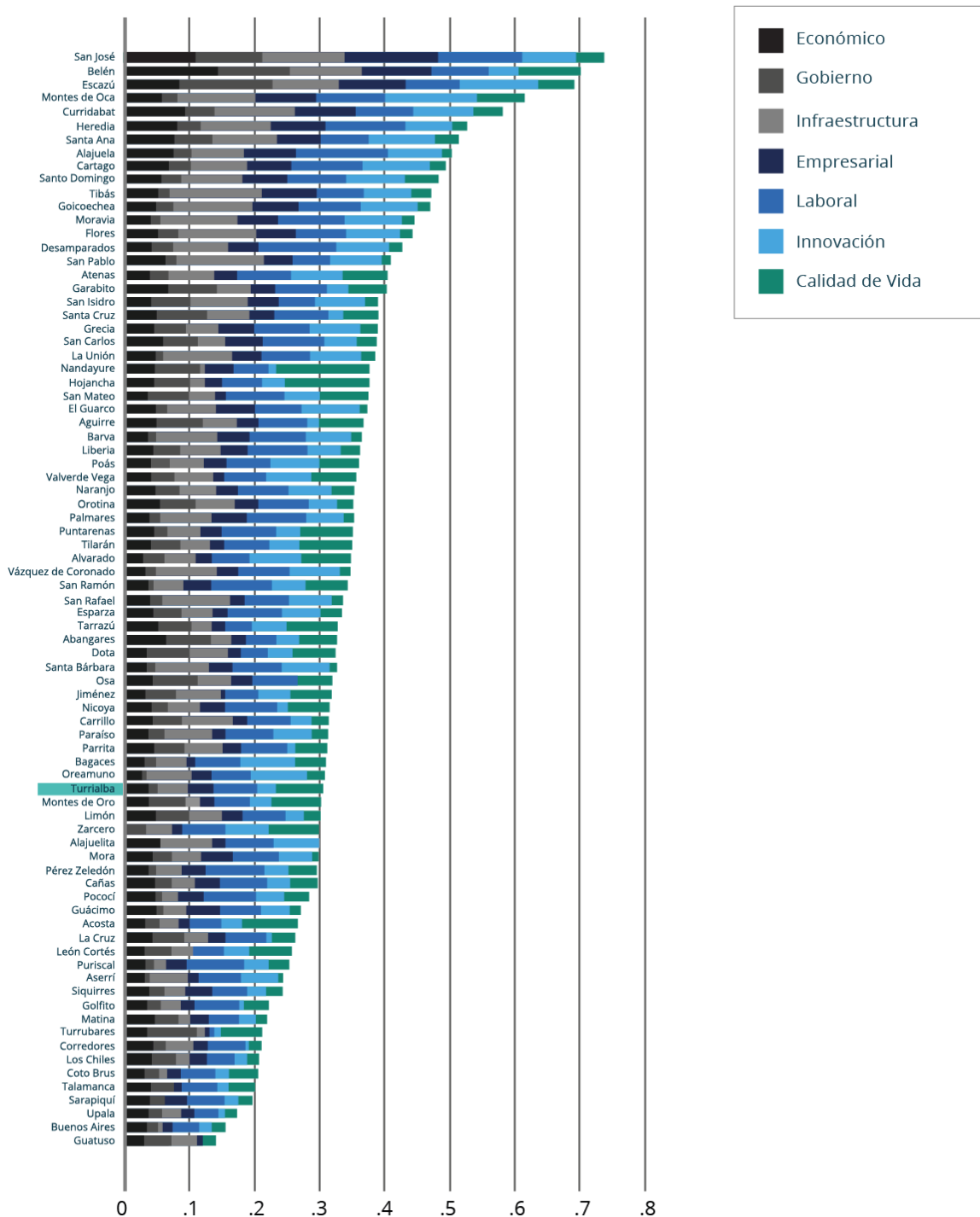
Esta iniciativa pretende medir y comparar el crecimiento cantonal en diferentes áreas, por este motivo se subdivide en 7 categorías para su mayor comprensión: Pilar Económico, Pilar Gobierno, Pilar Infraestructura, Pilar Clima Empresarial, Pilar Clima Laboral, Pilar Capacidad de Innovación y Pilar Calidad de Vida.

De acuerdo con este documento, el seguimiento al desempeño relativo busca promover, entre las autoridades respectivas, la formulación de preguntas y el establecimiento de prioridades para identificar posibles soluciones que permitan impulsar el desarrollo de cada territorio, según la evolución relativa de su perfil económico. La lectura del Índice de Competitividad

Cantonal es sencilla pues muestra la posición relativa del cantón, con respecto a los 81 cantones, en cada uno de los pilares y en cada una de las variables que lo conforman. (UCR, 2017, pág. 11)

En cuanto a la composición del Índice de Competitividad Cantonal en general, el gráfico mostrado a continuación, es un esquema del ranking global de los cantones de Costa Rica y su avance en cada uno de los ejes en este período:

**Gráfico 13 Composición del Índice de Competitividad Cantonal 2016**



Fuente: Universidad de Costa Rica, 2017, pág.12

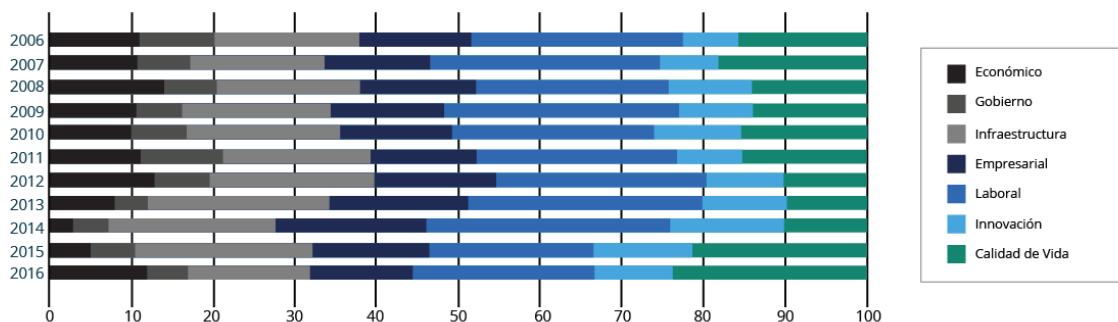
Este gráfico muestra la tendencia de crecimiento integral para cada localidad, y su distribución de acuerdo con cada área de estudio. En este caso, entre los primeros 3 cantones se ubican San José, Belén y Escazú; como las 3 localidades con una composición de competitividad cantonal mayor que los demás cantones, y que además ha crecido de forma muy equitativa entre los 7 pilares antes descritos.

Caso contrario se ubica a Guatuso, Buenos Aires y Upala como los 3 cantones con menor crecimiento integral. De igual manera se muestra un desarrollo mínimo en cada área de estudio, además de una tendencia de poco desarrollo en lo que a calidad de vida respecta.

Para el cantón de Turrialba, la ubicación en este ranking es el puesto 55 de 81 cantones. Lo cual lo coloca como una localidad con desarrollo socioeconómico y competitivo muy bajo en comparación con el resto, presenta menor crecimiento en el Pilar de Infraestructura, y mayor avance en los pilares Laboral y Calidad de Vida.

A continuación, se muestra el siguiente gráfico, donde se mide el crecimiento de Turrialba en cada uno de estos pilares a partir del año 2006 hasta el año 2016, donde concluyó el estudio.

**Gráfico 14 Porcentaje de Contribución de cada pilar en Turrialba 2006-2016**



Fuente: Universidad de Costa Rica, 2017.

De acuerdo con la información mostrada anteriormente, el pilar que presenta mayor crecimiento e impacto en el desarrollo del cantón es el de Clima Laboral; ya que el color azul intenso predomina en mayor medida que los demás, para el período de estudio. Para poder comprender el impacto de éste en números, aproximadamente representa entre un 20% y 25% del desarrollo de la competitividad cantonal.

Mientras que el pilar con tendencia de menor crecimiento es el Pilar Infraestructura, el cual representa menos de un 10% del desarrollo integral de Turrialba, lo cual también se ve reflejado en la distribución por área en el ranking global de cantones. Se debe valorar el estado del canon a nivel de competitividad y crecimiento a través del análisis de cada pilar.

El eje de economía gira en torno al crecimiento generado en la localidad a partir de elementos como la construcción y mejoramiento de las vías de acceso, acceso a servicios, las exportaciones realizadas, así como la inversión de los recursos presupuestados en la Municipalidad.

Los beneficios que se obtienen del acceso a un mercado grande y dinámico están asociados a costos de transporte relativamente menores, pero también al aumento en la disponibilidad y variedad de bienes, servicios e insumos para la producción. (Universidad de Costa Rica, 2017, pág. 8)

El cuadro a continuación muestra la valoración del Pilar Económico para Turrialba, además del desglose de cada uno de los ítems que lo constituyen y permiten su medición.

**Cuadro 58 : Pilar Económico Turrialba 2016**

<b>Económico</b>	<b>61</b>
Tasa de Crecimiento del Consumo Eléctrico Total	36
M <sup>2</sup> de Construcción por km <sup>2</sup>	66
Egresos Municipales per cápita	64
Exportaciones Totales por trabajador	35

Fuente: Universidad de Costa Rica, 2017, pág. 116.

La imagen anterior muestra que Turrialba se encuentra posicionada como el cantón número 61 en lo que a economía respecta, se obtiene esta valoración a partir del estudio de la Tasa de Crecimiento del Consumo Eléctrico, M<sup>2</sup> de construcción, Egresos Municipales y Exportaciones Totales por Trabajador.

De estos ítems el que presenta la posición más baja es el de Exportaciones Totales por Trabajador con la ubicación 35, mientras que el ítem con la posición más alta es el de Egresos Municipales con el número 64.

#### 4.9.1 Pilar Gobierno

El Pilar Gobierno por su parte valora la gestión municipal a nivel interno, esto a partir de los recursos con los que se dispone para la mejora en la calidad de vida de sus habitantes. Es importante recalcar que la Municipalidad de Turrialba como ente gestor, tiene la responsabilidad de hacer uso eficiente de sus capacidades como unidad garante de bienestar.

Con respecto al Pilar Gobierno en el siguiente cuadro se muestra la ubicación de Turrialba en el ranking global y su valoración en cada una de las variables que lo conforman.

**Cuadro 59 Pilar Gobierno Turrialba 2016**

<b>Gobierno</b>	<b>69</b>
Ingresos Municipales per cápita	44
Gasto Municipal no Administrativo per cápita	56
Grado de dependencia de transferencias del Sector Público	66
Días para conceder Patentes Municipales	75
Participación en Elecciones Municipales vs Municipales	54
Gasto en Red Vial por km de Red Vial Cantonal	47
No. De evaluaciones de impacto ambiental por permiso de construcción	41

Fuente: Universidad de Costa Rica, 2017, pág. 116.

La información anterior ubica a Turrialba en la posición 69 en el sector Gobierno, donde la variable con una mejor ubicación son los días de duración para conceder patentes comerciales. Mientras que la variable con peor calificación, es el número de evaluaciones de impacto ambiental por permiso de construcción con el número 41.

Dentro de este eje también fueron evaluados los Ingresos Municipales, el Gasto Municipal no Administrativo, Grado de Dependencia de Transferencias del Sector Público, Participación en Elecciones Municipales vs Presidenciales y el Gasto en la Red Vial

Cantonal. Es importante destacar que este pilar es el que presenta la posición más alta de todos los ejes valorados en este documento.

#### 4.9.2 Pilar Infraestructura

Este tema resulta de vital importancia para el crecimiento y mejora de las capacidades cantonales, ya que facilita el acceso lo cual incentiva su crecimiento económico. En este apartado también se valora el alcance de la población turrialbeña a servicios básicos, de telefonía e internet; lo cual es primordial para la mejora en condiciones de tecnologías de información.

En el siguiente cuadro se valora el estado de la infraestructura turrialbeña a partir del estudio de diferentes variables, entre ellas: Porcentaje de Red Vial Pavimentada, Viviendas con acceso a electricidad, agua potable, teléfono fijo e internet. Además de la cobertura y calidad de la red móvil, y el desempeño de descarga global.

**Cuadro 60 Pilar Infraestructura Turrialba 2016**

<b>Infraestructura</b>	<b>53</b>
Porcentaje de Red Vial Pavimentada	61
Viviendas con acceso a electricidad por km <sup>2</sup>	60
Porcentaje de vivienda con acceso a agua potable	51
Porcentaje de viviendas con teléfono fijo	47
Porcentaje de viviendas con internet	60
Cobertura y calidad de red móvil 2G	7
Cobertura y calidad de red móvil 3G	52
Porcentaje de desempeño de descarga global 3G	71

Fuente: Universidad de Costa Rica, 2017, pág. 116.

La información anterior ubica a Turrialba en la posición 53 del ranking de competitividad cantonal, esto en un nivel general a partir de la valoración de los ítems antes descritos.



Entre las variables con una posición superior vemos al Porcentaje de Desempeño de la Descarga Global 3G, con la posición 71. Mientras que por su parte la Cobertura y Calidad de la Red Móvil 2G se ubica en la posición 7, lo cual es una posición bastante baja en comparación con la variable anterior.

#### 4.9.3 Pilar Clima Empresarial

Este pilar se encarga de medir la presencia del comercio e industria dentro del cantón, y su desempeño mediante las exportaciones que se realizan y los sectores con mayor movimiento en Turrialba. El Pilar Clima Empresarial permitirá medir el nivel de competencia de la localidad en comparación con otros cantones, lo cual va estrechamente ligado al desarrollo económico y social, a partir de la generación de empleos y la movilización económica cantonal.

El cuadro siguiente posiciona cada una de las variables que constituyen el Pilar Clima Empresarial para la localidad, cabe destacar que este es uno de los dos pilares que cuenta con la posición más baja en el ranking.

**Cuadro 61 Pilar Clima Empresarial Turrialba 2016**

<b>Clima Empresarial</b>	<b>32</b>
Índice de Competencia	52
No. De entidades financieras por km <sup>2</sup>	57
Índice de concentración de actividades	15
Porcentaje de empresas exportadoras	49

Fuente: Universidad de Costa Rica, 2017, pág. 116.

Ahora bien, partiendo de lo antes dicho este pilar se compone de las variables: Índice de Competencia, Número de Entidades Financieras ubicadas en la localidad, Índice de Concentración de Actividades y Porcentaje de Empresas Exportadoras.

Es importante recalcar que la variable con la ubicación más alta es el Número de Entidades Financieras ubicadas en la localidad en el puesto 57, y la variable con la posición más baja es el Índice de Concentración de actividades con el número 15.

Ya que la investigación trata del desarrollo socioeconómico en la localidad, es importante explicar este pilar con mayor profundidad y cómo se construye este. De manera que se comprenda cómo afectan estas variables el crecimiento local, y lo que representan en la dinamización económica.

Este pilar incluye variables que se relacionan con la complejidad del mercado y cómo funciona su dinámica, explica además la variedad y exigencia de la demanda y cómo las empresas locales enfrentan estos factores de riesgo.

### **Índice de Competencia**

La variable de competencia mide el grado de competitividad entre las empresas industriales y de servicios para captar el talento humano dentro de estas. La demanda laboral cada vez es más exigente, por lo que esta variable se ve negativamente afectada por la falta de capacitación especializada y el manejo de un segundo idioma.

Este pilar se coloca en la posición 52 del índice, lo cual es un porcentaje muy bajo para la captación de talento humano.

En comparación con San José, el cual obtuvo la posición número 1, dada la cantidad de oferta de talento humano disponible para su contratación, en el caso de Turrialba se le otorga esta calificación por la carencia de personas capacitadas y tituladas para ejercer puestos que requieren estudios especializados.

### **Número de Entidades Financieras**

En este aspecto la proximidad empresarial con agentes económicos mejora la productividad y las relaciones laborales en el cantón, además de que amplía las oportunidades de inversión para producir bienes y servicios.

Turrialba cuenta con generalidades que lo hacen muy atractivo para el turismo y el comercio; tiene artesanos de nivel mundial, paisajes exóticos, recurso hídrico abundante y una geografía privilegiada para la práctica agrícola y ganadera. Cabe destacar que es la variable mejor posicionada en esta línea de acción.

Estas entidades funcionan como una herramienta de apoyo y seguimiento a emprendedores en ascenso, de forma que el comercio en Turrialba pueda generar músculo y movilizar la economía.

Si se compara nuevamente con la mejor posicionada vemos que San José tiene más cantidad de presencia empresarial y agentes económicos, lo cual aporta mayor fluidez económica para

invertir y acceder a servicios. Caso contrario en Turrialba en estudio que, aunque obtiene la mayor calificación en este ítem, sigue siendo baja y se traduce en menor oportunidad de crecimiento económico dada la baja presencia de este tipo de entidades por kilómetro cuadrado.

### **Índice de Concentración de Actividades**

Respecto a la presencia empresarial, es importante la diversidad de actividades económicas que se lleven a cabo con el propósito de aumentar la productividad. En esta variable la posición en el índice es crítica, lo que significa que la presencia del sector industria en el cantón es débil, esto a pesar de las condiciones con oportunidad de aprovechamiento económico que presenta el territorio.

En este punto resalta la importancia de posicionar a Turrialba como una potencia económica, y para cumplir el objetivo se necesita aumentar el crecimiento de la industria, la competencia local y la variedad urbana.

### **Porcentaje de Empresas Exportadoras**

De igual forma es importante medir la cantidad de patronos que exportan presentes en el cantón, esto aumenta la oferta de trabajos para los locales. Asimismo, promociona a Turrialba en el mercado internacional y permite posicionarlo como exportador de productos de calidad que representan su cultura y tradicional.

A este ítem se le otorga la posición 49, siendo una de las más altas de las variables que permiten evaluar el clima empresarial en el cantón.

Para el cantón en estudio la cantidad de empresas exportadoras es menor, lo cual posiciona a Turrialba más abajo a pesar de contar con la capacidad de generar productos de calidad internacional.

#### 4.9.4 Pilar Clima Laboral

El eje de Clima Laboral por su parte mide la capacitación y la destreza de los pobladores, para adquirir empleos que le permitan unirse a la fuerza laboral y contribuir con el crecimiento económico cantonal. Es importante mencionar que el nivel educativo les permite a los ciudadanos aspirar a empleos con mayor remuneración y mejores condiciones, que contribuyen al crecimiento del empleo formal.

En el siguiente cuadro, se puede ubicar según la posición del eje Clima Laboral para la localidad en estudio, además de incluir sus variables respectivas.

**Cuadro 62 Clima Laboral Turrialba 2016**

<b>Clima Laboral</b>	<b>51</b>
Cobertura inglés en primaria	73
Cobertura Educación Secundaria	44
Matrícula Terciaria	10
Población económicamente activa	24
Especialización del trabajador en servicios e industria	32
Tasa de crecimiento del empleo formal vs PÁG.E.A	72

**Fuente:** Universidad de Costa Rica, 2017, pág. 116.

Estos datos explican la composición de dicho pilar de la siguiente forma: Cobertura de Inglés en Primaria, Cobertura Educación Secundaria, Matrícula Terciaria, Población Económicamente Activa, Especialización del Trabajador en Servicios e Industria y Tasa de Crecimiento del Empleo Formal vs Población Económicamente Activa.

A partir de este cuadro se concluye que la variable con mayor calificación es la Cobertura de Inglés en Primaria, con la posición número 73. Mientras que la Matrícula Terciaria se ubica en la posición 10.

A nivel global el pilar es ubicado en la posición 51 del ranking total, con una tendencia de crecimiento en el empleo formal como parte de sus variables.

#### **4.8.1 Pilar Capacidad de Innovación**

Esta área resulta de vital importancia para cantones con capacidad de crecimiento como es el caso de Turrialba, por lo que este pilar estudia los medios y capacidades del cantón para innovar y acceder conocimientos más complejos y tecnológicos.

El objetivo primordial de este pilar es: “medir el potencial que tiene el cantón para difundir, transmitir y manejar conocimientos complejos eventualmente aplicados a la producción, pero no pretende medir la actividad de innovación en sí misma porque esta información no está disponible” (Universidad de Costa Rica, 2017, pág. 10).

El siguiente cuadro, se detalla la composición del eje además de la calificación de este dentro del ranking global de cantones. El pilar se ubica con la posición 61.

**Cuadro 63 Pilar Capacidad de Innovación**

<b>Capacidad de Innovación</b>	<b>61</b>
Concentración de las exportaciones en alta tecnología	21
Porcentaje matrícula terciaria en ciencias y tecnología	55
Porcentaje de escuelas y colegios con internet	64

Fuente: Universidad de Costa Rica, 2017, pág. 116.

La información dada muestra que la variable con la ubicación más alta es el Porcentaje de escuelas y colegios con internet en la posición 64, mientras que la variable con la ubicación más baja es la Concentración de las Exportaciones en alta Tecnología con el número 21.

A su vez, la variable Porcentaje de Matrícula Terciaria en Ciencias y Tecnología se ubica en un nivel intermedio con la posición 55.

#### **4.9.5 Pilar Calidad de Vida**

Por su parte el Pilar Calidad de Vida se encarga de calificar las condiciones de vida de los ciudadanos, a partir de índices que cuantifican y valoran las condiciones que afectan la plenitud de vida en un territorio.

De acuerdo a la calidad de vida ciudadana, este pilar “busca cuantificar el desempeño de variables que podrían valorar las personas al decidir el lugar adonde vivir” (Universidad de Costa Rica, 2017, pág. 10).

Se puede observar en el siguiente cuadro, la posición a nivel global del Pilar Calidad de Vida, además de cada una de las 6 variables que lo componen y permiten su valoración.

**Cuadro 64: Calidad de Vida Turrialba 2016**

<b>Calidad de Vida</b>	<b>10</b>
Tasa de Mortalidad por infecciones	74
No. establecimientos de entretenimiento por cada 10 mil habitantes	12
Tasa de Mortalidad por homicidios	13
Habitaciones por EBAIS	24
Robos y asaltos a personas por cada 10 mil habitantes	42
Esfuerzo Municipal en Mitigación Ambiental	57

Fuente: Universidad de Costa Rica, 2017, pág. 116.

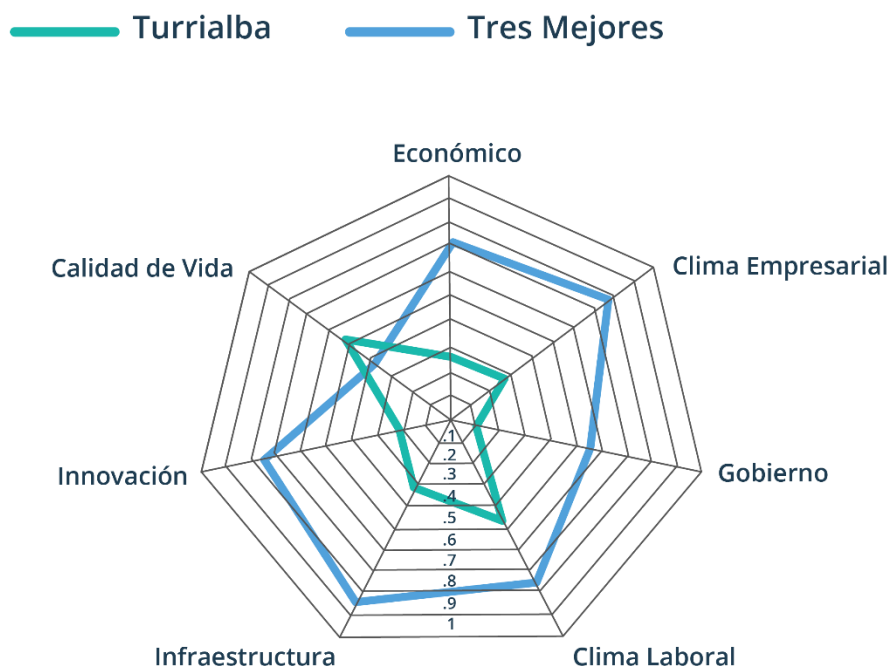
Este pilar es ubicado en la posición número 10, con la puntuación más baja de todos los pilares estudiados en este documento. Asimismo, la variable con la ubicación más alta es la Tasa de Mortalidad por Infecciones. Mientras que la variable con la ubicación más baja es el Número de establecimientos de Entretenimiento, con la posición 12.

Dentro de las variables en estudio de este pilar se encuentra también: Tasa de Mortalidad por Homicidios, Habitantes por EBAIS, Robos y Asaltos, y por último el Esfuerzo Municipal en Mitigación Ambiental.

El presente cuadro posiciona el crecimiento competitivo de Turrialba en comparación con las 3 municipalidades con mejor calificación en este índice, las cuales se mencionaron anteriormente. Siendo las municipalidades de San José, Belén y Escazú las localidades con la mejor posición, según la valoración de los 7 pilares en los que se basa el documento utilizado.



**Gráfico 15 Comparación de Pilares Cantón de Turrialba 2016**



Fuente: Universidad de Costa Rica, 2017, pág. 116.

Se concluye a partir de esta herramienta que el crecimiento económico y competitivo en el cantón se ubica dentro del nivel 4, mientras que las mejor calificadas alcanzan hasta un nivel 9. Por lo que a grandes rasgos es posible afirmar que el desarrollo del cantón ha sido moderado, y poco significativo en comparación con el crecimiento a nivel cantonal en Costa Rica.

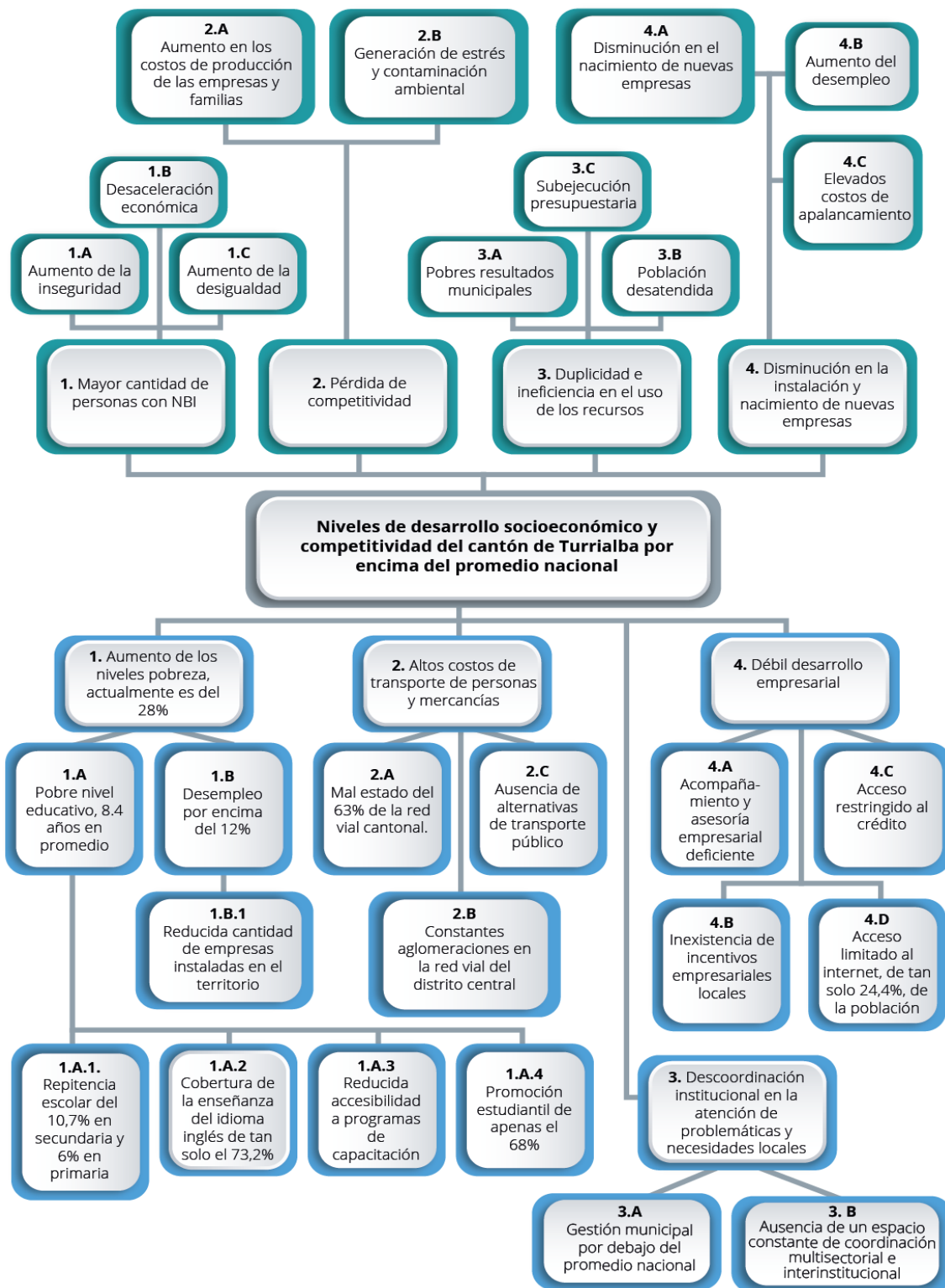
Resulta de vital importancia fortalecer en general todos los pilares que conforman el índice, y aún más los que presentan menor calificación dada su tendencia. El objetivo primordial de la Competitividad Cantonal se centra en medir el desempeño cantonal a través de la presencia empresarial, la calidad de vida en sus familias, y las decisiones de su gobierno local.

Todos estos factores inciden directamente en el crecimiento económico, la mejora en infraestructura y rutas de acceso, la presencia de la industria y comercio, las oportunidades laborales, y finalmente la capacidad de mejorar las condiciones de vida y las oportunidades de desarrollo para Turrialba.

#### **4.10.     Árbol de Problemas**

A continuación, se muestra un árbol problemas, el cual expresa una síntesis del problema principal encontrado mediante el diagnóstico cantonal, así como sus causas y efecto

Ilustración 4 Árbol de Problemas



En conclusión, con respecto al diagnóstico y análisis de la situación del cantón de Turrialba, el mismo presenta importantes retos en educación, acceso a las tecnologías, dinamismo empresarial e infraestructura cantonal. También, analizando el comportamiento histórico de distintos indicadores y variables se observa que los problemas que aquejan al cantón no son recientes, sino que presentan larga data, entre 10 y 20 años, por lo que la solución de los mismos debe ser mediante un plan estructurado de corto, mediano y largo plazo, pues algunos son de carácter estructural.

#### **4.11. FOAR del cantón de Turrialba**

A continuación, se presenta un análisis FOAR (Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados) como herramienta que permite recopilar las oportunidades de mejora y los elementos con los que cuentan para proporcionar condiciones de desarrollo integral en Turrialba. Esto permite comprender mejor el panorama actual, y qué insumos se poseen para trabajar en dicho desarrollo.

**Cuadro 65 Análisis FOAR para el cantón de Turrialba**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geografía privilegiada, con 8 microclimas</li> <li>- Múltiples atracciones naturales, Volcán Turrialba y Monumento Nacional Guayabo</li> <li>- Producción agropecuaria variada, agricultura y ganadería, 3569 fincas</li> <li>- Múltiples fuentes de agua</li> <li>- Diversas fuentes de hospedaje</li> <li>- Múltiples centros educativos desde primaria hasta la educación universitaria</li> <li>- Sólida presencia institucional, 35 instituciones públicas</li> <li>- Comerciantes agrupados en cámara de comercio y Turismo</li> <li>- Más de 35 riquezas cantonales identificadas</li> <li>- Buena relación de diálogo de la alcaldía con los sectores organizados</li> <li>- Estabilidad democrática, elecciones libres y democráticas</li> <li>- Presencia de 2356 organizaciones sociales en el cantón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantón con actividades variadas desde la región</li> <li>- Posibilidad de encadenamientos turísticos</li> <li>- Cantón con alta capacidad de producción agrícola</li> <li>- Cantón con recurso hídrico abundante</li> <li>- Posibilidad de proyectos de hotelería</li> <li>- Accesibilidad a la educación</li> <li>- Posición equidistante con el caribe y el valle central</li> <li>- Accesibilidad a entidades financieras</li> <li>- Generación de atracción comercial</li> <li>- Cantón con 100 afiliados a la Cámara de Comercio</li> <li>- Cantón con representatividad del sector productivo</li> <li>- Espacios de coordinación entre actores</li> <li>- Cantón con seguridad jurídica</li> <li>- Apoyo de la sociedad civil organizada</li> </ul>

Aspiraciones	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener mejores vías de acceso a todo el cantón</li> <li>- Adecuada conservación, captación y distribución del recurso hídrico</li> <li>- Cumplimiento de las necesidades básicas en todo el cantón, especialmente territorios alejados e indígenas. 28,5% de hogares con alguna necesidad insatisfecha</li> <li>- Aumento del manejo de un segundo idioma en el cantón</li> <li>- Aumento de la oferta de empleo, 52,5% personas inactivas</li> <li>- Aumento de la oferta de estudios especializados en el cantón, 8,4 años en promedio</li> <li>- Ejecución eficiente del presupuesto municipal, más del 52%</li> <li>- Mejorar la competitividad cantonal, posición 55 de 81 cantones</li> <li>- Generar proyectos de apoyo y seguimiento a proyectos de emprendimientos</li> <li>- Disminución en los índices de criminalidad, aumento en un 19%</li> <li>- Aumentar los espacios de participación ciudadana e inclusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vías de acceso en excelente condición para todos los distritos</li> <li>- Recurso hídrico suficiente, bien conservado y suministrado en el cantón</li> <li>- Cobertura total de necesidades básicas en todo el cantón</li> <li>- Población bilingüe en todo el cantón</li> <li>- Disminución del desempleo en la localidad, tasa de ocupación alta</li> <li>- Población con estudios especializados y profesionales</li> <li>- Ejecución eficiente del presupuesto de la municipalidad</li> <li>- Un cantón competitivo y con desarrollo económico sostenible</li> <li>- Aumento en la cantidad de empresarios y negocios en el cantón</li> <li>- Aumento en la percepción de seguridad ciudadana, disminución en los índices de criminalidad</li> <li>- Espacios de interacción múltiples y más participativos</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia, 2019

La herramienta presentada anteriormente puntualiza las capacidades con las que cuenta Turrialba para dinamizar su economía, traduciendo estas como oportunidades de mejora y posterior en las aspiraciones que tiene la localidad para la mejora de las condiciones de vida y desarrollo.

Entre las fortalezas más importantes resalta su diversidad geográfica, climática y la riqueza natural que posee la cual puede usarse como una oportunidad de dinamizar la economía, generar fuentes de empleo y productividad. El cantón se ve privilegiado por el acceso que posee al recurso hídrico, y el aprovechamiento que puede hacerse de este de forma sostenible y responsable con el ambiente.

En este punto resalta la fuerte identidad cultural que posee el ciudadano turrialbeño, como conjunto de valores y tradiciones autóctonas de la zona que generan una fuerza de cohesión e identidad en la población.

Finalmente, en las aspiraciones resalta la necesidad de mejorar la estructura vial, así como la infraestructura en general y una mejora en la prestación y cobertura de los servicios básicos. Es importante además mejorar la percepción local de seguridad en Turrialba, y aumentar la calidad en la demanda laboral que se entiende como los trabajadores que ofertan sus servicios ya que en este punto hay una carencia en especialización y manejo de otros idiomas.

Ahora bien, el aspecto de apoyo al ciudadano emprendedor es importante para dotar de músculo a la economía local por medio de la generación de espacios de apoyo y seguimiento a los pequeños y medianos empresarios. Esta aspiración a su vez permitiría una mejoría



notable en la competitividad por medio de la oferta de servicios y la atracción de capital externo.

En conclusión, el cantón de Turrialba una satisfactoria presencia institucional, puesto que mantiene en su territorio presencia de 35 instituciones públicas. La prestación de servicios públicos es relativamente buena también, tomando como parámetro la cobertura tenemos los siguientes porcentajes y presencia: electricidad es de 95%, la de agua potable del 100%, de la educación del 100%, servicios de salud 19 EBAIS distribuidos por el territorio y un Hospital, internet 24,4% de los hogares y recolección de basura municipal 4 de 12 distritos. En cuanto a la calidad se tiene que existen deficiencias también en internet pues no hay acceso a banda ancha en la gran mayoría del cantón, solo únicamente sobre la Ruta 415 Turrialba-Siquirres, en educación hay importantes deficiencias en cuanto a manejo de un segundo idioma y altos niveles de repitencia. Asimismo, ocurre con la calidad en el servicio de recolección de basura que a pesar de ser frecuente en el casco central del cantón es imposible de evaluar su calidad pues no se presta el servicio en la mayoría de distritos del cantón. En cuanto al resto de servicios de agua, electricidad y salud se puede definir como de alta calidad y accesibilidad.

Por su parte la sociedad civil presenta importantes niveles de organización, hay un total de 73 Asociaciones de Desarrollo Integral y Asociaciones de Desarrollo Específico del cantón de Turrialba, con dos Cámaras Empresariales y una organización de incidencia en infraestructura cantonal “Turrialba Sostenible”. Sin embargo, la participación ciudadana en

asuntos políticos de carácter municipal es débil. En temas de empleo se observa que al igual que el país el cantón de Turrialba mantiene alta incidencia de empleo informal.

A través de la metodología del Mapa de la Riqueza se contabilizaron un total de 35 riquezas, las mismas ubicadas en diferentes sectores tales como industrias manufactureras, turismo, naturaleza, productos con denominación de origen y materias primas explotables.

El puesto ocupado por el cantón de Turrialba en competitividad, es el 55 de 81 cantones evaluados. El puesto ocupado entre los 81 cantones por pilar de competitividad es el siguiente: Económico: 61; Gobierno 69; infraestructura 53, clima empresarial 32, clima laboral: 51; capacidad de innovación: 61 y calidad de vida 10.

En síntesis, el cantón de Turrialba cuenta con importantes capacidades para potenciar el desarrollo socioeconómico y competitivo del cantón como: estabilidad democrática, buena cobertura de servicios públicos, sociedad civil organizada y activa, riquezas naturales, abundante agua, ubicación estratégica y atractivos turísticos. Sin embargo, debe fortalecer sus capacidades en calidad de la educación, recolección de basura, seguridad ciudadana, red vial cantonal, infraestructura de transporte de mercancías, incentivos empresariales y acceso a las tecnologías de la información.

## **5 Capítulo Cinco: Análisis de las capacidades Municipales de Turrialba**

En este apartado se realizará un análisis más a profundidad de las capacidades internas del municipio para impulsar el desarrollo socioeconómico y mejorar las condiciones de vida de los habitantes. Como objetivo principal, se pretende estudiar el rol de la Municipalidad de Turrialba en la dinamización económica.

El punto de partida para la garantía del bienestar general, va estrechamente ligado a la capacidad productiva del territorio, la gestión institucional, el enfoque estratégico y la voluntad política con que se cuenta para trabajar.

Resulta importante el aprovechamiento sostenido de las capacidades locales, y el apoyo económico a partir de alianzas público-privadas, para el logro de los objetivos institucionales. Según la alianza de aprovechamiento de capacidades endógenas propuesta al gobierno pasado (Solís Rivera 2014 - 2018), por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, se promueve la construcción de una capacidad institucional más inclusiva, con la participación de los diferentes sectores: gobierno central, gobierno local, sector privado, empresarial y sociedad civil.

Esta propuesta afirma que el factor clave para establecer políticas de desarrollo integral son los gobiernos locales y su gestión interna. Por lo que se busca propiciar el fomento del trabajo en conjunto, para la generación de alternativas de desarrollo desde los espacios locales, utilizando los recursos y capacidades para la mejora en la condición de vida.

Para el logro de este objetivo primordial se requiere

Un crecimiento económico ambientalmente sostenible, inclusivo, capaz de vencer las asimetrías estructurales, como condiciones para garantizar la reproducción de la vida acorde a la identidad colectivamente gestada y las aspiraciones para la convivencia social. También, se demanda un sector público eficiente y eficaz, probo, transparente, responsable, capaz de irradiar una acción articulada y oportuna a través de bienes y servicios públicos de calidad. Este propósito nacional es el sentido central de la política pública. (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2017, pág. 30).

En la siguiente Ilustración, se presenta un esquema de los factores necesarios para la generación del bienestar general, y como este es concebido según el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

#### Ilustración 5 Condiciones para el Bienestar



Fuente: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2017, pág. 30

Según la herramienta anterior, elaborada para el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, se muestra que, para la generación de una condición de bienestar general, y desarrollo

socioeconómico, es importante el aprovechamiento óptimo de recursos y la superación de brechas.

Para el logro del crecimiento de una localidad es importante el uso estratégico de las capacidades disponibles para generar oportunidades de mejora, y contribuir al potenciamiento económico, a través de inversión público-privada y políticas trascendentales.

La propuesta generada a partir del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, tiene como objetivo identificar las principales tendencias que potencian el logro de las metas de desarrollo a nivel país, además de la búsqueda de alternativas que garanticen el crecimiento económico sostenido, y la competitividad.

De acuerdo con el análisis de las capacidades municipales, se aplica el mismo concepto de seguimiento y evaluación de procesos para obtener resultados satisfactorios, además de la utilización de los recursos internos, para cumplir con las metas municipales. Se centra además la gestión municipal en la valoración de los logros alcanzados en cada período, su nivel de intervención en la condición de vida, y la satisfacción de necesidades.

### **5.1 Marco Normativo Municipal**

En el siguiente apartado se muestra un cuadro resumen del marco jurídico y normativo municipal de Costa Rica. Lo cual podría favorecer o limitar la generación de alternativas de desarrollo desde el gobierno local. Dicho cuadro se desprende del Manual para la Planificación del Desarrollo Humano Local.

**Cuadro 66 Normativa aplicable a la gestión municipal y local**

<b>Año</b>	<b>Normativa</b>	<b>Síntesis</b>
<b>1991</b>	Normativa para el funcionamiento de los Concejos Municipales de Distrito	A ciertos territorios alejados de la cabecera cantonal, se les otorga autonomía funcional propia. Existen ocho Concejos Municipales de Distrito en la actualidad
<b>1995</b>	Ley del Impuesto sobre Bienes Inmuebles	Se les transfiere a las municipalidades el cobro y los ingresos generados por los impuestos de bienes inmuebles
<b>1998</b>	Reforma al Código Municipal	Refuerza la autonomía municipal, la elección directa y diferida de alcaldes y concejos de distrito, la integración del mecanismo de reelección inmediata. Particularmente importante es anotar que el Código Municipal del 98 establece la formulación del Plan de Gobierno del Alcalde Electo, las políticas de desarrollo por el Consejo Municipal y el Plan de Desarrollo Municipal, estos dos en función del Programa de Gobierno de la Alcaldía Electa.  Asimismo, la reforma incorpora mecanismos o procesos formales de participación ciudadana (Cabildo, Referendos, plebiscitos, etc.)
<b>1998</b>	Ley de control de partidas específicas con cargo al presupuesto nacional	Gira recursos financieros públicos a través de las municipalidades, mediante decisión de los Concejos de Distrito.
<b>1999</b>	Voto 5445 de la Sala Constitucional	Refuerza la autonomía municipal. Las competencias abarcan ámbitos organizativos, administrativos, técnicos, económicos, jurídicos, de cooperación, planificación, gestión de la participación ciudadana, de negociación, cooperación y establecimiento de acuerdos o convenios con otras entidades u organizaciones.

Año	Normativa	Síntesis
2000	Ley de simplificación y eficiencia tributaria	Asigna a las municipalidades recursos para reparación y mantenimiento de caminos
2001	Reforma al artículo 170 de la Constitución Política	Autoriza al gobierno a trasladar de manera progresiva un monto no inferior al 10% del Presupuesto Ordinario de la República a las municipalidades
2002	Modificación al Código Municipal que rige desde el 27 de abril de 1998.	Se eligen por primera vez, en el mes de diciembre, las Alcaldías por voto popular.
2006	Reforzamiento de las auditorías municipales	La Contraloría General de la República (CGR) transfiere a las auditorías municipales algunas competencias de la CGR.
2006	Comisión legislativa de Asuntos Municipales y Descentralización	Se crea primeramente como comisión especial y luego como Comisión Permanente de la Asamblea Legislativa para dinamizar la descentralización y el fortalecimiento municipal
2009	Lineamientos generales sobre la planificación del desarrollo local (L-1-2009- CO-DFOE)	La Contraloría General de la República emite una resolución donde establece las directrices para que la planificación de largo, mediano y corto plazo municipal este en concordancia con una estrategia de desarrollo local concertada con la ciudadanía.
2010	Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades	Ley que norma la modificación al Artículo 170 de la constitución acordada en el 1994, relativo a elevar la transferencia del gobierno central al régimen municipal del 10% del Presupuesto Nacional en un periodo de 7 años. Dicha ley en el artículo 14 establece:” Los municipios y sus organizaciones sociales accedan a la información pública municipal y

Año	Normativa	Síntesis
		<p>fiscalicen la inversión de los fondos públicos “, esto es, abre espacios concretos a la participación ciudadana.</p> <p>También dicha ley en el artículo 16 regla sobre la participación ciudadana en materia presupuestaria y abre un camino para: a) Democratizar las decisiones en torno a los proyectos municipales b) Empoderar a los munícipes en la formulación y preparación del presupuesto municipal. C) Fortalecer los procesos de autogestión local y asegurar la participación efectiva de las comunidades en la identificación y selección de los proyectos, d) Propiciar un balance adecuado entre el número e importancia de los proyectos por barrio o distrito.</p> <p>El artículo 15 por su parte señala: “La Alcaldía, con al menos tres meses de anticipación a la formulación del proyecto de presupuesto al concejo municipal, invitará a los munícipes y a sus organizaciones a emitir su parecer con respecto a la cartera de proyectos a ejecutar por el gobierno municipal y el presupuesto para cumplirlos. Las opiniones de los ciudadanos deberán sistematizarse y ponerse en conocimiento del concejo municipal en un informe técnico”</p> <p>Es la normativa más específica sobre presupuestos participativos, hasta el momento.</p>
2010	Ministerio de Descentralización y Gobiernos Locales	la A partir de mayo se ha creado como Ministerio sin cartera, con base en el artículo 23 de la Ley General de la Administración Pública.
2012	Ley de licores	Se trata de una reforma a la vieja ley de 1936 la cual procura eliminar el mercado negro de las patentes de licores y otorgarles mayor control a los ayuntamientos para la autorización de estos permisos

Fuente: MIDEPLAN, 2012.



Se observa que el régimen municipal ha sufrido importantes cambios en las últimas tres décadas, todos ellos orientados en fortalecer las competencias del régimen municipal con el fin de descentralizar el país y generar capacidades locales para enfrentar la problemática más cerca de donde se generan.

## **5.2 Planificación Estratégica Municipal**

Para realizar un análisis de las capacidades municipales es importante tomar como punto de referencia la planificación estratégica municipal, la cual permite acercarse a la institución desde un plano mucho más amplio.

### **5.2.1 Valores**

La planificación estratégica de la Municipalidad de Turrialba se fundamenta en los siguientes valores: “Fe en Dios. Amor por Turrialba. Trabajo en equipo. Visión empresarial. Diálogo permanente. Espíritu de servicio al cliente. Comunicación efectiva. Respeto al ambiente. Rendición de cuentas. Respeto a las leyes.” (Municipalidad de Turrialba, 2018)

### **5.2.2 Misión**

La misión es la orientadora del quehacer diario de cualquier organización, en el caso de la Municipalidad de Turrialba es la siguiente:

“Brindar la eficiente y oportuna prestación de los servicios locales y promover el desarrollo local, con participación plena y organizada de la población que interviene, apoya y fiscaliza la gestión municipal, buscando que Turrialba sea un cantón competitivo en que sus ciudadanos vivan con orgullo, dignidad y respeto al medio ambiente.” (Municipalidad de Turrialba, 2018)

### **5.2.3 Visión**

La visión muestra en qué lugar se observa la organización en el futuro, por lo tanto, tiene la función delinear el futuro deseado, en el caso de la municipalidad en cuestión es la siguiente:

“La Municipalidad de Turrialba, será una empresa comprometida y competitiva, de alta productividad, de reconocido prestigio, que contribuya a mejorar permanentemente la condición de vida de los turrialbeños. La gestión se sustentará en el ordenamiento jurídico vigente, una estructura orgánica y funcional adecuada, la prestación de servicios de calidad, el trabajo en equipo, la sostenibilidad presupuestaria, la protección al ambiente, la participación ciudadana la comunicación efectiva y capacidad de sus recursos humanos.” (Municipalidad de Turrialba, 2017, pág.1)

### **5.3 Análisis de Estructura Organizativa**

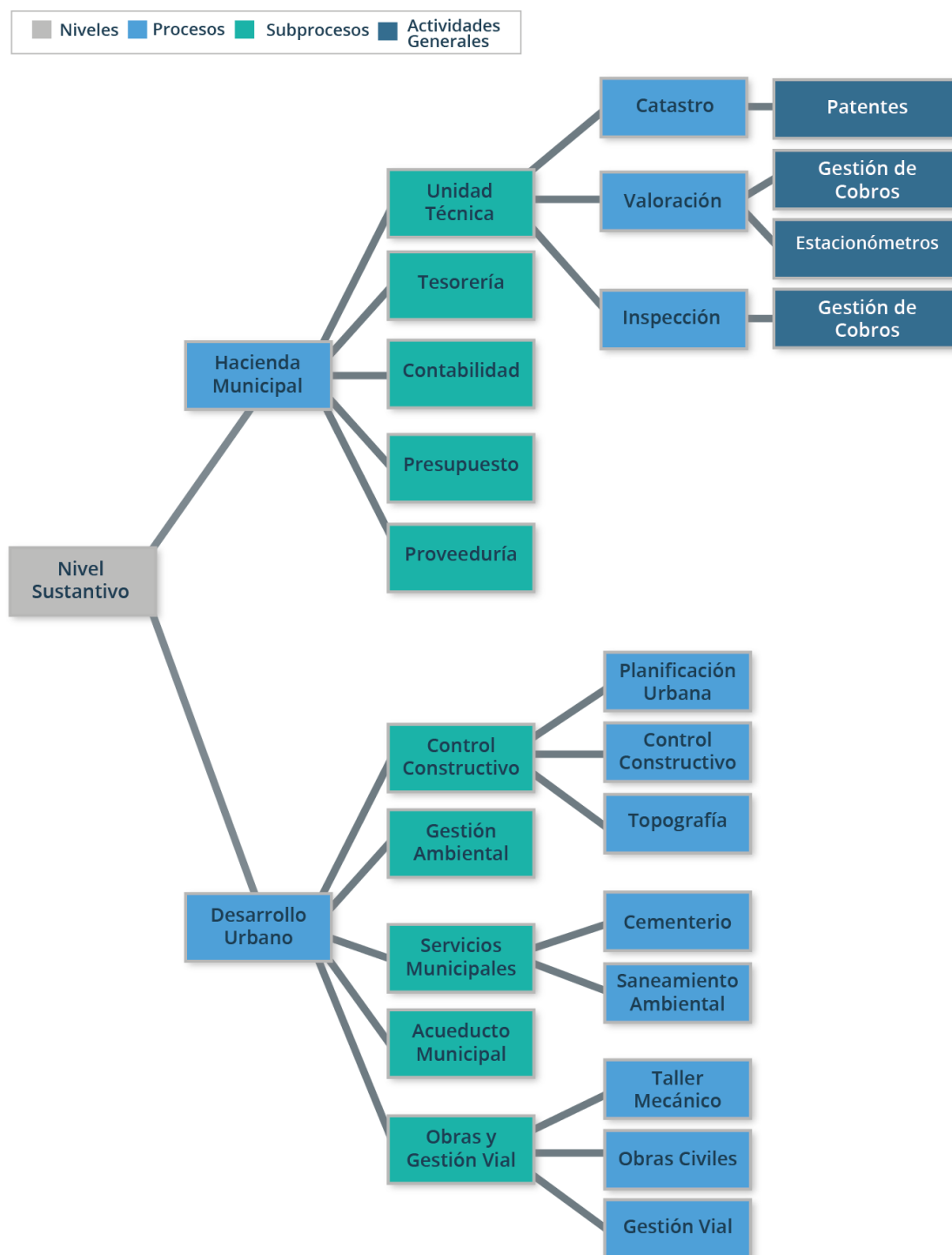
En la Municipalidad de Turrialba la estructura organizativa se desprende de cada proceso generado a partir de la prestación de un servicio específico, partiendo de ello se generan los subprocesos, que luego se desencadenan en actividades para cada área.

En una condición superior se ubica cada nivel de gestión según el área para la que presta servicios, en la Municipalidad de Turrialba se divide por los niveles: Político, Fiscalización Superior, Gestión, Asesoría y Servicios y el Sustantivo.

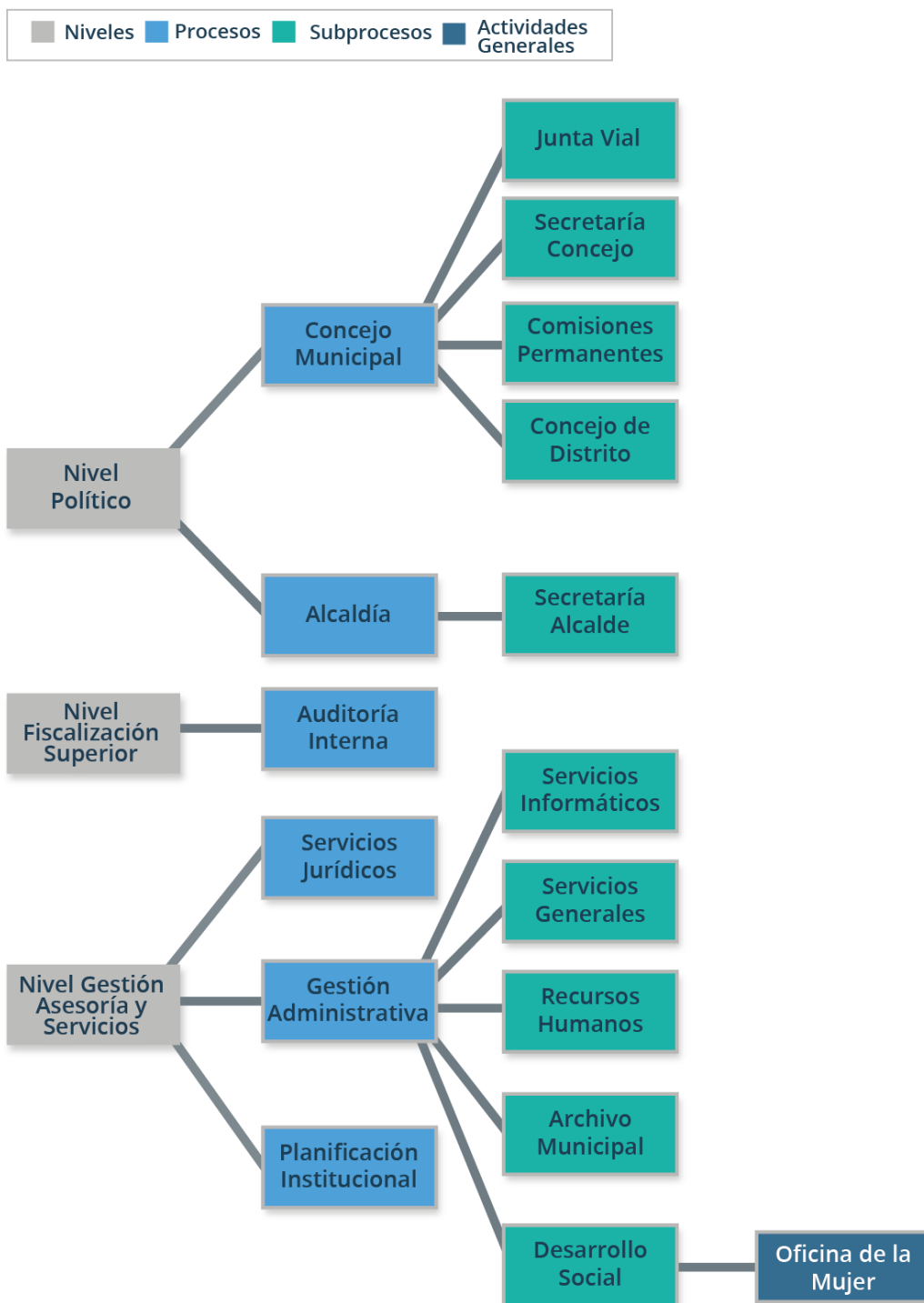
### **5.3.1 Organigrama**

Respecto a la estructura organizativa de la municipalidad a continuación se presenta una Ilustración con el organigrama actualizado por dicha institución, donde se describe la distribución departamental, según las funciones de cada unidad. Es una ilustración fiel al organigrama de la Municipalidad de Turrialba, la única modificación realizada son los colores.

**Ilustración 6 Organigrama de la Municipalidad de Turrialba**



Fuente: (Municipalidad de Turrialba, 2017, pág.1)



Fuente: (Municipalidad de Turrialba, 2017, pág.1)

Tomando como referencia dicho organigrama, la municipalidad cuenta con cuatro niveles organizativos mencionados anteriormente, que se encargan de cubrir los siguientes procesos: Concejo Municipal, Alcaldía, Auditoría Interna, Servicios Jurídicos, Gestión Administrativa y Planificación Institucional. Por otra parte, ubicamos al área de servicios, que comprenden los procesos de Hacienda Municipal y Desarrollo Urbano.

Referente al control interno que se maneja en la institución, esta no cuenta con un reglamento actualizado que indique las políticas internas bajo las cuales se rigen. Entre los servicios que presta la municipalidad de Turrialba están: acueductos, cementerio y aseo de vías públicas, además de los servicios en línea como lo son las patentes, el pago de impuestos municipales y permisos.

En la plataforma digital, dentro del apartado de reglamentos se encuentra disponible la Política Institucional de Endeudamiento Municipal, y en cuanto el apartado referente a leyes en este momento no contiene ningún documento.

Según datos tomados del Informe Ejecutivo del año 2016, para el Índice de Transparencia del Sector Público Costarricense se ubica a Turrialba en la posición 172 de 206 instituciones evaluadas, con una evaluación final de 4.93 puntos. Son calificadas a partir de 4 dimensiones: acceso a la información, rendición de cuentas, participación ciudadana y datos de gobierno abierto.

Dentro de la distribución organizacional de la institución, esta no cuenta con un nivel que incluya a la contraloría de servicios ni sus funciones. En su sitio web, el cual fue actualizado

recientemente, dentro de la Unidad de Gestión Municipal, se ubican los Informes de Labores para el año 2016 y 2017. Asimismo, en el apartado de Planificación, se hace una descripción general de los insumos con los que cuenta esta unidad, y de qué manera son utilizados para generar productos. Además del Plan Cantonal, el Plan Estratégico Municipal y el Perfil del Cantón.

Según la Ley del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios, en el

Artículo 11.- se crean las contralorías de servicios, a fin de promover, con la participación de las personas usuarias, el mejoramiento continuo e innovación en la prestación de los servicios que brindan las organizaciones. La contraloría de servicios será un órgano asesor, canalizador y mediador de los requerimientos de efectividad y continuidad de las personas usuarias de los servicios que brinda una organización (Tribunal Supremo de Elecciones, 2013, pág.6).

Dentro del análisis de la estructura organizativa, la tendencia para la gestión de los procesos internos, y la estrategia de trabajo, están ligados directamente a la competitividad del cantón y al desarrollo socioeconómico. En este aspecto, la institución se encuentra retrasada a nivel de procedimientos, la información de su gestión no es accesible, y su divulgación no es la correcta.

### 5.3.2 Análisis de la gestión del recurso humano institucional

Como parte fundamental en una institución está el capital humano, ya que el mismo se encargará de darle cuerpo y dirección a los procesos internos.

La municipalidad de Turrialba está compuesta por 160 colaboradores, distribuidos dentro de 7 dependencias especificadas en su organigrama. A continuación, se detalla la profesión de cada puesto según la dependencia a la que pertenece cada uno.

Según la entrevista realizada al Licenciado Luis Diego Pérez Zamora, encargado de reclutamiento y selección de personal, e información suministrada por el mismo la distribución departamental respecto a funcionarios administrativos es la siguiente:

**Cuadro 67: Distribución departamental de empleados administrativos Municipalidad de Turrialba**

Departamento	Número de funcionarios
Concejo Municipal	3
Alcaldía Municipal	12
Recursos Humanos	1
Secretaría Municipal	2
Auditoría	1
Desarrollo Urbano	5
Gestión Vial	4
Servicios Municipales	2



<b>Departamento</b>	<b>Número de funcionarios</b>
Control Constructivo	5
Hacienda Municipal	3

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Es importante mencionar que, a través de la investigación de campo realizada, en general se comparte la opinión de que el personal es escaso para cubrir todas las áreas que atiende la municipalidad.

En el caso del municipio en estudio el alcalde menciona en la entrevista realizada que el capital humano es insuficiente, y que además presenta una necesidad en capacitación en diferentes áreas, tanto en temas financieros (manejo de NICs) como de planificación estratégica principalmente. Además, menciona que esta problemática nace a nivel país y afecta la gestión institucional y sus capacidades de coacción.

El mismo plantea la necesidad de una capacitación en reingeniería de procesos, y el fortalecimiento de esta metodología de trabajo dentro de la municipalidad con personal capacitado específicamente.

El Alcalde menciona el funcionamiento de una plataforma electrónica dentro del sitio web de la municipalidad, donde los ciudadanos pueden optar por algún trabajo dentro de la misma. La cual ya está en funcionamiento gracias a un convenio realizado entre 15 municipalidades en temas de Gobierno Abierto.

De igual manera se realiza una entrevista directamente con la jefatura de Recursos Humanos, a cargo de Diego Pérez Zamora, la cual permite reafirmar este criterio apuntando a una necesidad de capital humano, y de capacitación en planificación estratégica.

El licenciado Pérez afirma que por problemáticas financieras no se ha destinado el 1% del presupuesto del departamento para capacitaciones, se ha utilizado en otras prioridades políticas, por lo que al momento hay 4 años de rezago en especialización de los funcionarios. Dentro de este punto además se mencionó la necesidad de capital económico para la inversión en evaluación y mejora del clima organizacional existente.

Referente a los proyectos actuales del departamento, la jefatura indica que se está trabajando en la actualización del Manual de Puestos y Estructura Organizacional, esto partiendo de la importancia de actualizar los documentos institucionales existentes y generar los faltantes. Entre ellos: perfiles de los empleados, manual de procesos y procedimientos, manual de capacitaciones, inversión sobre el clima organizacional entre otros.

### **5.3.3 Instrumentos de ordenamiento y evaluación del personal**

Tal como consta en la entrevista realizada el 3 de enero del año 2019 a los miembros del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Turrialba, la misma aún no cuenta con manuales de puestos, procesos o procedimientos municipales. Por consiguiente, no existe mayor ordenamiento del personal que el desprendido del organigrama municipal. También, se debe agregar que en la misma entrevista se constata que muchos de los

empleados municipales ni siquiera son ubicables dentro del organigrama, lo cual aumenta la necesidad de asumir el cumplimiento de esta tarea para mejorar la gestión del gobierno local.

En cuanto a las evaluaciones del personal en esa misma entrevista el jefe del Departamento de Recursos Humanos expresa que tampoco existe o ha existido evaluación del personal de manera individual sobre el desempeño de sus funciones.

#### **5.3.4 Clima Organizacional**

Para efectos del clima organizacional en la institución es importante mencionar primeramente que el estado físico del Palacio Municipal, el cual no cuenta con las condiciones y espacios aptos para que sus funcionarios se desempeñen en un ambiente adecuado.

El alcalde en la entrevista realizada explica que se realizan reuniones bisemanales entre jefaturas y departamentos, con el fin de dar seguimiento a nuevos planes y proyectos. Como producto de estas reuniones se generan minutas.

En estas reuniones además se tocan temas financieros y avances de obras en curso, que luego serán utilizados para la realización del presupuesto anual.

Se hace énfasis en la importancia de una interacción constante tanto a nivel interno, como externo para el logro de los objetivos y metas planteadas como cantón. Se menciona además la importancia de trabajar en sinergia, a pesar de la dificultad de lograr que todos los actores tengan una participación activa con la alcaldía.

Es importante mencionar que en este aspecto la participación de actores públicos y privados ha mejorado en general, esto según palabras del alcalde, pero aún sigue siendo necesario mejorar alianzas y resultados.

La jefatura además indica que el clima organizacional no es un tema que sea evaluado ni diagnosticado, dada la falta de recursos y funcionarios para encargarse de estas tareas, además de que la comunicación interna es mayoritariamente informal.

Partiendo de las ideas expresadas a través de las entrevistas, en general dentro de la institución se percibe la necesidad de unificar esfuerzos y propiciar espacios de comunicación, y trabajo conjunto entre las unidades departamentales.

#### **5.4 Planes Municipales Existentes**

Dentro de los insumos existentes de planificación del desarrollo humano local y municipal elaborados por el gobierno cantonal se encuentran los siguientes:

Cuadro 68 : Síntesis de Planes Municipales Existentes

INSTRUMENTO	PERÍODO DE VIGENCIA	SÍNTESIS GENERAL
<b>Plan Municipal</b>	2008-2018	Muestra las acciones estratégicas de la Municipalidad de Turrialba por los próximos 10 años.
<b>Plan de la Alcaldía</b>	2011-2016	Propuesta del Programa de Gobierno de la Alcaldía y Vice Alcaldía elaborado en apego a las exigencias políticas y legales del Código Municipal, fundamentado en las necesidades y la realidad local presentadas por los diferentes actores de la comunidad con el fin de mejorar la calidad de vida de los pobladores del cantón.
<b>Plan Quinquenal</b>	2012-2016	<p>En el nivel institucional, las municipalidades han realizado esfuerzos importantes para mejorar el manejo de los recursos provenientes de la Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria No8114, la cual a partir del año 2002 ha girado los recursos anualmente para el mantenimiento de los caminos de la red vial cantonal. Importancia de los caminos.</p> <p>“En el mundo, el transporte terrestre de bienes y personas por carreteras constituye un componente fundamental para el bienestar y desarrollo de la sociedad ya que estos permiten tener acceso a los caminos de explotación agrícola, agropecuaria y agroforestal, centros de producción y sitios de recreo. También facilitan la comunicación necesaria para la vida cotidiana, y permiten movilizarse hacia los centros de población y puntos de transferencias.</p>

INSTRUMENTO	PERÍODO DE VIGENCIA	SÍNTESIS GENERAL
<b>Plan Regulator</b>	Pendiente	Se han iniciado las gestiones para la elaboración del Plan Regulator para que se concrete en el año 2016.
<b>Plan Estratégico Municipal (PEM)</b>	2016-2021	Es la guía en el mediano y corto plazo la gestión municipal, en concordancia con las directrices y rumbos establecidos por la ciudadanía activada en torno al proceso de formulación del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local 2016-2026.
<b>Plan de Desarrollo Humano Local del cantón de Turrialba</b>	2016-2026	Plantea la estrategia que los habitantes desean implementar para alcanzar el cantón deseado a un plazo de 10 años, lo cual dota de objetividad y direccionalidad las acciones y políticas que debe incluir el ente municipal en la formulación de su presupuesto.

Fuente: Elaboración propia fundamentado en el Plan Estratégico Municipal, 2016, pág. 32.

En síntesis, se observa la ausencia del Plan de la Alcaldía 2016-2021 dentro de los planes municipales existentes. Dicho plan es el que permite empatar la propuesta política electa democráticamente en las elecciones libres y abiertas con los planes de desarrollo de mayor alcance estratégico, como: Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico Municipal y Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local del cantón de Turrialba. Por lo tanto, la elaboración de este documento debe ser prioritario para el Departamento de Planificación Institucional, pues es uno de los principales orientadores en la priorización de la ejecución presupuestaria y la elaboración programas y proyectos en el corto plazo.

Ahora bien, se puntualiza la importancia que radica en torno a la estrategia de mejora de los planes vigentes en función del desarrollo de la localidad, ya que es importante para delimitar el entorno y sus necesidades

#### **5.4.1 Plan Regulador**

En el caso de Turrialba, se carece de un Plan Regulador que ordene el crecimiento del cantón. En el Informe de Rendición de Cuentas de la Municipalidad en el año 2016, en el apartado dedicado al plan se afirma que el recurso de amparo presentado al decreto emanado por MIDEPLAN, ha sido el responsable del retraso en la contratación de los servicios de consultoría necesarios para la elaboración del mismo.

Respecto a la entrevista realizada al señor alcalde, afirma que este es un tema que afecta a nivel país y no solamente al municipio, y que la dificultad económica interfiere directamente en la aplicación de la metodología necesaria para dicho plan. Además de la parte metodológica que conlleva la elaboración de un Plan Regulador, es necesario contar con recursos para evaluar este plan y mejorarlo constantemente, y esta es una problemática que genera uno de los mayores retos para el territorio.

Según comenta el señor alcalde, el costo de la elaboración del Plan Regulador rondaría aproximadamente un costo de un millón de dólares. Esto sin tomar en cuenta que el mismo debe evaluarse y mejorarse de forma periódica.

A partir de dicha entrevista se puntualizan los temas que representan mayor reto para el cantón:

- Plan Regulador
- Gestión Municipal
- Catastro actualizado
- Distribución e inversión de recursos estratégicamente
- Gestión y manejo de residuos sólidos

Se espera comenzar con los estudios y procedimientos necesarios para generar este plan aproximadamente en uno o dos años, haciendo uso de instituciones públicas como el TEC para reducir los costos que generan las etapas iniciales, ya que además de este punto se debe invertir en proyectos como el hospital de Turrialba, la línea del tren, manejo de residuos sólidos y estudios de cuerpos de agua.

Ahora bien, respecto a la necesidad de un Plan Regulador, este funciona como instrumento estratégico de planificación local, que definirá pautas a través de las cuales se puede dar seguimiento, y soporte a las tareas destinadas a la satisfacción de la demanda local de servicios.

En concreto, el Plan Regulador se genera para hacer uso adecuado y eficiente de los diferentes recursos del cantón, de manera que se obtenga el mejor provecho de estos, con la finalidad de que las comunidades puedan acceder a los servicios básicos.

Según la publicación del Diario Oficial La Gaceta 2013, La Política Nacional de Ordenamiento Territorial, proyecta una estructura de cambios para los 81 cantones al 2030, la cual pretende un balance entre el crecimiento urbano, la protección al ambiente y la



competitividad de los cantones. Sin embargo, a la fecha solo 37 cantones tienen un plan regulador que controle su uso del suelo y el abordaje integral de las viviendas y servicios. San José, Escazú, Desamparados, Montes de Oca, Santa Ana, Coronado, Liberia y Curridabat figuran en la lista de los cantones que tienen un plan. Mientras, Palmarés, Tarrazú, Hojancha, Turrialba y Orotina son parte de los 44 que carecen de una estrategia para regular su crecimiento. (Diario Oficial La Gaceta, 2013, pág. 1)

En resumen, como reto importante para la mejora de la gestión municipal turrialbeña, es necesario implementar estrategias que definan el rumbo de la institución y de qué manera lograr sus objetivos; asimismo hacer uso de la autoevaluación, y la detección de oportunidades de mejora a partir de herramientas como esta.

#### **5.4.2 Plan Estratégico Municipal (PEM)**

Como se ha mencionado anteriormente, es necesario hacer uso de herramientas de estudio de planificación del desarrollo local, desde el punto de vista humano como lo es el Plan Estratégico Municipal, ya que el mismo se enfoca en necesidades básicas de la ciudadanía que deben ser cubiertas, así como sus aspiraciones y deseos de superación.

En este punto es importante hacer uso de la institucionalidad como entidad promotora de oportunidades, a través de planes y proyectos que maximicen su capacidad de gestión. Para esto es importante definir metas claras, y enfocar esfuerzos en el aprovechamiento de recursos y solvencia de necesidades.

Tal y como se señala en los distintos planes similares a este, en el marco del proyecto “Planes de Desarrollo Humano Local y Planes Estratégicos Municipales: Herramientas innovadoras para hacer frente a las asimetrías de desarrollo en Costa Rica”, (Plan Estratégico Municipal, pág. 8, 2016).

El plan propone un enfoque integral y con el cumplimiento y seguimiento de procesos para poder generar resultados de impacto, por lo que la planificación se vuelve vital para la consecución de estos proyectos.

Dicho plan está orientado sobre la noción de desarrollo humano. En el marco de referencia de MIDEPLAN, se ha señalado que el desarrollo humano “busca la existencia sana y duradera: mejor acceso al conocimiento; recursos materiales suficientes para tener un buen pasar y la posibilidad de participar en la vida de la comunidad y en asuntos colectivos”<sup>1</sup>. Lo anterior implica consolidar mejores condiciones de vida a la población desde una perspectiva de equidad, justicia, solidaridad, que garantice libertades a través de sus organizaciones y grupos, oportunidades para las personas y potencie una gestión eficiente y democrática de su patrimonio cultural, político y ambiental. (Plan Estratégico Municipal, pág. 10, 2016).

Para la elaboración de dicho plan se divide a la municipalidad por áreas estratégicas, en donde se hará análisis de la situación actual y hallazgos importantes. Es importante alinear este plan con los recursos otorgados para la gestión municipal, esto con el fin de aprovechar los recursos al máximo y de la mejor manera posible.

**Cuadro 69 Áreas Estratégicas Municipales 2019**

DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL
EQUIPAMIENTO CANTONAL
MEDIO AMBIENTE
ORDENAMIENTO TERRITORIAL
POLÍTICA SOCIAL LOCAL
DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL
SERVICIOS PÚBLICOS
INFRAESTRUCTURA VIAL

Fuente: Plan Estratégico Municipal, pág. 28, 2016.

Dicho plan garantiza que haya coherencia interna, para que las acciones a realizar se enfoquen de forma correcta, ya que el medio y el fin siempre deben ir ligados entre sí. Es por este motivo que las políticas vienen a ser orientaciones estratégicas para desarrollar acciones específicas, esto a través del diálogo interno, y acuerdos entre los actores involucrados.

Como objetivo general de este plan tenemos: “Desarrollar un proceso de planificación institucional de mediano plazo que permita desarrollar las capacidades de gestión del gobierno local para ejercer direccionalidad y liderazgo en los procesos de desarrollo humano local con participación ciudadana” (Plan Estratégico Municipal, pág. 81, 2016).

A través de dicha herramienta se plantean los principales retos que inciden en la institucionalidad pública costarricense, como factores de riesgo que retrasan el crecimiento y el cumplimiento de metas.

**Cuadro 70 : Retos de Gestión de la Institucionalidad Pública Costarricense**

Retos de la Institucionalidad Publica
Superar el cortoplacismo en la programación y acción del Estado y promover una cultura de planificación estratégica de mediano y largo plazo
Dotar a los tomadores de decisiones gubernamentales de información oportuna y de calidad para el diseño y ejecución de las políticas públicas así como mejorar el acceso a la información de los ciudadanos
Acortar los tiempos de respuesta a los usuarios y mejorar la calidad y cobertura de los servicios públicos estratégicos
Lograr ahorros significativos en el uso de los recursos públicos por medio de la supresión de duplicidades y la planificación de las inversiones públicas
Lograr ahorros significativos en el uso de los recursos públicos por medio de la supresión de duplicidades y la planificación de las inversiones públicas

Fuente: MIDEPLAN. “Propuesta de acciones de reforma del Estado. I Etapa: acciones potestad del poder ejecutivo” San José, Costa Rica. 2008

En este documento se recomienda que a nivel territorial es necesaria la divulgación de espacios de participación ciudadana, así como la promoción de alianzas público-privadas, el uso de instrumentos de coordinación interna y la cooperación entre gobiernos locales.

Asimismo, menciona la importancia de trazar metas en el largo plazo, y destinar recursos en función de proyectos de impacto a futuro y no la inversión de planes con enfoque paliativo. Esto resulta importante, ya que la atención a problemas debe ser enfocada en generar iniciativas eficientes que lleguen hasta las áreas más sensibles, y permitan dar solución a los problemas que retrasan el crecimiento socioeconómico en la localidad.

El documento además ofrece un análisis alrededor de la dinámica que se genera en el municipio actualmente, de manera que se presentan alternativas de atención en cada una de las áreas estratégicas a partir de objetivos específicos y generales. Partiendo del uso de los

recursos disponibles, y aprovechando al máximo el aporte de cada uno de los actores participantes.

Por lo que, dentro de los planes vigentes esta herramienta metodológica de seguimiento resulta clave para la inserción de una planificación estratégica enfocada en la legitimación, y apropiación de los diferentes espacios y capacidades con las que cuenta el territorio para generar desarrollo integral.

#### **5.4.3 Plan de Desarrollo Rural Territorial**

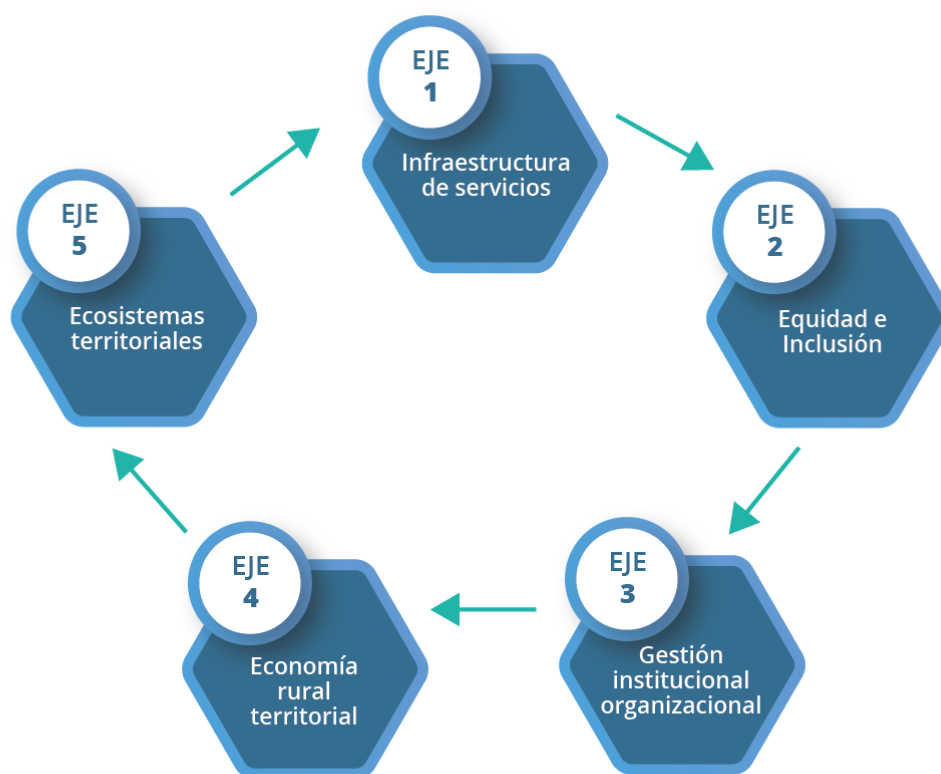
Se plantea que cada municipalidad requiere de un modelo administrativo integral, que vaya alineado con sus objetivos como institución, y con las necesidades de la comunidad. El éxito de la gestión municipal va directamente ligado con su rol promotor y facilitador, además del desarrollo de programas estratégicos y el seguimiento de estos.

El Plan de Desarrollo Rural Territorial (PTDR), es el instrumento rector encargado de la Planeación y Gestión del Desarrollo del Territorio, en este caso del cantón de Turrialba; de conformidad con lo establecido en el artículo No. 13 de la Ley 9036, en el cual se establece que a partir de la participación de los actores rurales tanto públicos como de la sociedad civil, agrupados en los consejos territoriales y regionales de desarrollo rural, se apoyará y facilitará la formulación de los planes de desarrollo rural territorial de cada uno de los territorios y regiones. Estos deberán estar armonizados con los planes reguladores elaborados por las municipalidades que orientarán la acción del sector público implicado en la dirección

correcta, de acuerdo con los objetivos establecidos en la ley. (Consejo Territorial de Desarrollo Rural, 2015, pág. 1).

A continuación, la Ilustración 6 muestra la distribución por ejes en este plan, y de qué manera el proceso pretende involucrar instituciones públicas, y gobiernos locales según la política de Estado.

**Ilustración 7 Ejes del Plan de Desarrollo Rural Territorial**

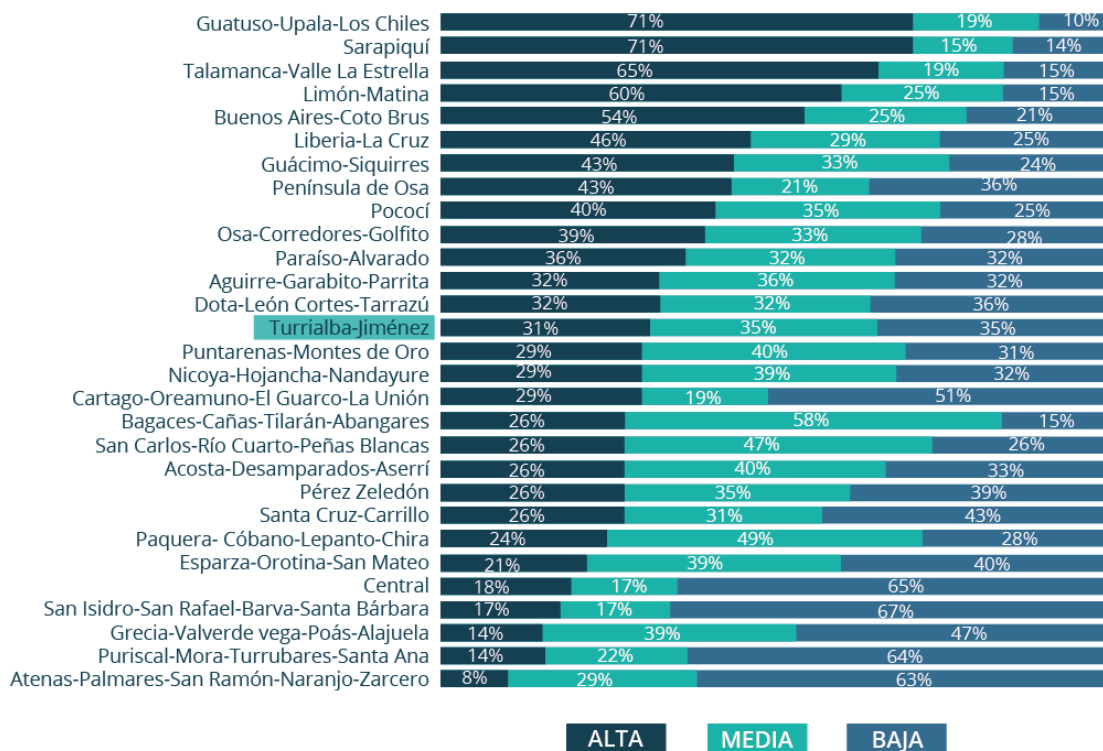


Fuente: INDER, 2016, pág. 13

Según el esquema mostrado, el objetivo primordial de este plan, es la caracterización del territorio para luego dar una oferta institucional, de acuerdo con la demanda del territorio. Este tipo de planes permiten dar un diagnóstico de la realidad del municipio y atender sus necesidades de manera más eficiente.

Estos procesos de planificación estratégica son fundamentales ya que permiten priorizar la atención, generar objetivos que integren esfuerzos público-privados, así como, indicadores que permitan valorar su rendimiento en un mediano y largo plazo. Según el Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial, el gestor por excelencia es el municipio, quien se encargará de velar por el cumplimiento de dicho programa, asimismo deberá vigilar su ejecución y formulación.

En el siguiente cuadro se posiciona a Turrialba según el nivel de atención requerido en temas de desarrollo rural territorial.

**Gráfico 16 Posicionamiento de Atención en Desarrollo Rural Territorial**

**Fuente:** INDER, 2016, pág. 46

En la información anterior se ubica a Turrialba en un nivel intermedio en cuanto a la atención rural territorial requerida para el período 2016, donde el porcentaje de intervención alto es de 31%, y de nivel intermedio un 35%. Lo cual ubica a Turrialba en un nivel intermedio, según la demanda basada en planificación estratégica.

Según el Instituto de Desarrollo Rural, 2016, los territorios rurales del país enfrentan desafíos múltiples y muy complejos. Acometer una ruta que revierta los procesos históricos de exclusión y les permita alcanzar un mayor progreso no es tarea simple. Esto dependerá de la capacidad de agenciar un adecuado proceso de transformación productiva de los territorios



que, a su vez, depende de sus recursos disponibles y un adecuado abordaje interinstitucional, de los gobiernos locales y de los demás actores presentes en los territorios. (Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial 2017-2022, pág. 46)

La propuesta constituye una herramienta de planificación más participativa, con un enfoque territorial que incorpore todos los ejes de acción, y partiendo de ellos generar proyectos y programas estratégicos. Ahora bien, para el caso de Turrialba una vez delimitadas sus capacidades y necesidades es posible priorizar las acciones.

Ahora bien, a partir de la investigación realizada con fuentes primarias, se determina que el principal proyecto de desarrollo radica en la mejora de la infraestructura en general, incluyendo hospitalaria vial y paisajística. Esto como una medida que potencie el desarrollo económico, y así atraer turismo y comercio a la localidad dadas sus múltiples ventajas geográficas para la productividad.

Además, es importante mencionar el esfuerzo por mantener relaciones con instituciones públicas y privadas que permitan la captación de recursos y apoyo para gestar proyectos que generen crecimiento local, principalmente las cámaras, otros municipios y asociaciones de desarrollo.

En el tema educación se reafirma la necesidad de un enfoque que abarque la educación técnica especializada y un segundo idioma, para este tema se ha trabajado con la UNED, UCR y CUC en iniciativas que ofrezcan oportunidades de subsidio y apertura de carreras según la demanda de la fuerza laboral.

Para el sector comercio se han abierto espacios tanto físicos como virtuales para la venta y promoción de productos locales como artesanías y productos agrícolas en su mayoría. Constantemente se reafirma la teoría de la necesidad de aumentar el apoyo y seguimiento de los pequeños y medianos empresarios, para fortalecer la economía de Turrialba y generar mayor cantidad de empleos.

#### **5.4.4 Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local**

En este punto es importante construir un modelo de desarrollo socioeconómico para la localidad, en función de las herramientas e insumos que esta posee para generar crecimiento.

De manera que se cree un proceso de dinamización con ritmo y actividades propias, partiendo de la visión de un desarrollo integral para sus ciudadanos, es decir, que estos tengan oportunidades de realización en todos los ámbitos en igualdad de condiciones y en un ambiente de bienestar colectivo.

El crecimiento global que se menciona nace producto de una participación conjunta entre el Estado y la ciudadanía, así como el apoyo de actores privados que permitan captar mayor cantidad de insumos para poder lograr los objetivos planteados.

Según el Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local, la dinámica social y cultural de un cantón, así como la organización comunal juega un papel determinante en el desarrollo de capacidades locales colectivas y en el involucramiento de los habitantes en la formulación y proposición de acciones de interés cantonal. La creación y existencia de organizaciones comunales evidencian la vocación de los vecinos por participar en los procesos de

transformación y mejoramiento de lo local. Además, el tejido comunal se ve fortalecido a medida que se concretan labores que apunten al bienestar del cantón (MIDEPLAN, 2016, pág. 73).

Ahora bien, alineado con lo antes mencionado el documento realizado para el período entre el 2016-2026 explica que, dentro de las localidades, las Asociaciones de Desarrollo vienen a formar parte importante del tejido organizativo. Estas entidades fomentan el desarrollo comunal, como promotores de la participación ciudadana en procesos de desarrollo.

El Plan Cantonal de Desarrollo para Turrialba se basa en el principio de que el desarrollo humano sostenible del cantón se encuentra ligado a la capacidad simultánea de articulación dentro de ocho áreas estratégicas transversales que tienen como eje angular el ser humano. Por esa razón, se reconoce la integralidad, sostenibilidad e inclusividad, que generan cada una de sus líneas de acción para generar cambios, no solamente en una direccionalidad, más bien éstas propician un efecto multiplicador sobre el territorio y el tejido social e institucional. (MIDEPLAN, 2016, pág. 97)

Con base en la metodología que se explica en este documento, se definen los siguientes temas o áreas estratégicas en las que se debe intervenir para la consecución del desarrollo económico en la localidad. A continuación, en el cuadro, este plan explica cada línea de desarrollo y los temas relacionados según las necesidades de cada sector.

**Cuadro 71 Guía de Áreas Estratégicas y Temas Relacionados para Turrialba 2016-2026**

<b>AREA ESTRATÉGICA</b>	<b>TEMAS RELACIONADOS</b>
<b>Desarrollo Económico Sostenible</b>	Turismo, comercio, servicios, actividad agrícola, artesanal, agroindustria, forestal. Empleo, inversión pública y privada, crédito, competitividad local. Desarrollo de la fuerza de trabajo, desarrollo del empresariado (micro, pequeña y mediana empresa Encadenamiento productivos Migración, salud, combate a la pobreza, cultura, pueblos originarios, identidad, Condiciones económicas de grupos en condiciones de vulnerabilidad social niños, jóvenes, mujeres, personas con discapacidad.
<b>Desarrollo Sociocultural</b>	Migración, salud, combate a la pobreza, cultura, pueblos originarios, identidad, Condiciones económicas de grupos en condiciones de vulnerabilidad social: niños, jóvenes, mujeres, personas con discapacidad.
<b>Seguridad Humana</b>	Seguridad ciudadana. Prevención, mitigación y gestión de riesgo socio ambiental Seguridad alimentaria
<b>Educación</b>	Migración, salud, combate a la pobreza, cultura, pueblos originarios, identidad, Condiciones económicas de grupos en condiciones de vulnerabilidad social
<b>Servicios Públicos</b>	Gestión integrada de cuencas, manejo de bosques y áreas de cultivo, manejo de áreas protegidas y parques nacionales, manejo de espacios urbanos, plan regulador, estudios de fragilidad ambiental, uso sostenible de recursos naturales, gestión de desechos.
<b>Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial Infraestructura</b>	Gestión integrada de cuencas, manejo de bosques y áreas de cultivo, manejo de áreas protegidas y parques nacionales, manejo de espacios urbanos, plan regulador, estudios de fragilidad ambiental, uso sostenible de recursos naturales, gestión de desechos. Carreteras, puertos, centros de acopio, riego, telefonía, internet, electricidad, puentes, diques, alcantarillado.

Fuente: MIDEPLAN, 2014.

En la herramienta anterior se divide el Plan de Desarrollo en 7 guías de temas; Desarrollo Económico Sostenible, Desarrollo Sociocultural, Seguridad Humana, Educación, Servicios Públicos, Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial e Infraestructura. Todas estas

ligadas para propiciar un ambiente de desarrollo integral y sostenido, con capacidad de acceder a servicios básicos y oportunidades de inserción en el mercado laboral.

A continuación, en el cuadro se explican los objetivos por área estratégica de manera que podamos comprender las necesidades del cantón, y la capacidad institucional para innovar y atender la problemática que afecta y retrasa el desarrollo socioeconómico.

**Cuadro 72 Guía de Temas, Áreas Estratégicas de Desarrollo y Objetivos por Sector en Turrialba 2016-2026**

Línea de Desarrollo	Objetivos
<b>Desarrollo Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo económico sostenible del cantón de Turrialba es aquel que permite el mejor reparto de la riqueza, el mayor bienestar y la inclusión de sus habitantes mediante la generación y promoción de fuentes de empleo en los sectores de la actividad económica sin que se afecte el ambiente, ni se comprometa su patrimonio.</li> <li>• Potenciación de las particularidades y especificidades presentes en Turrialba que facilitan la orientación de su desarrollo y la generación de encadenamientos productivos o de servicios para la creación de MIPYMES, y satisfacer las necesidades del cantón, provincia y país, sin dejar de lado la oportunidad de competir en mercados internacionales.</li> <li>• Búsqueda y fomento de nuevas actividades económicas mediante la participación activa de los agentes económicos y de las instituciones públicas correspondientes para la atracción de inversión privada que permita la generación de empleos de calidad.</li> </ul>
<b>Desarrollo Sociocultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La preservación de la integridad y la integralidad del individuo en cada una de sus etapas es el motor del desarrollo sociocultural, sus diferencias y así como el reconocimiento pleno de las limitaciones que pudieren tener son el punto de partida para una sociedad más equitativa, inclusiva y solidaria de su acervo cultural y de su identidad.</li> </ul>

Línea de Desarrollo	Objetivos
<b>Seguridad Humana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de las instituciones que participan y tienen como fin la prevención y promoción de la salud, la equidad y la inclusión mediante un modelo de atención para el bienestar físico, mental y social.</li> <li>• Promoción y fortalecimiento de las instituciones e iniciativas que promueven la práctica de estilos de vida saludables y la recreación en los niños, jóvenes, mujeres, personas con alguna discapacidad y adulto mayor.</li> <li>• Fomento para el desarrollo de planes y proyectos para el combate a la pobreza que promuevan la inclusión, y la preservación de la identidad y patrimonio cultural.</li> <li>• Fortalecimiento de las organizaciones y acciones que permiten la atención de amenazas existentes mediante la prevención, mitigación y gestión de riesgo socio ambiental.</li> <li>• Desarrollo de planes, programas y proyectos para la prevención y el mejoramiento de la seguridad a partir de acciones coordinadas e integrales con la sociedad civil.</li> <li>• Mejoramiento de las infraestructuras y recursos necesarios para el fortalecimiento de la educación general básica, diversificada y técnica profesional mediante el uso de nuevas tecnologías y el aprendizaje de otras lenguas.</li> </ul>
<b>Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de programas de asistencia e inclusión mediante el apoyo a la niñez y juventud en condiciones de pobreza para el combate a la deserción de los estudiantes que no han culminado la educación general básica, diversificada o técnica profesional.</li> <li>• Mejoramiento de la oferta educativa por medio del establecimiento de cursos libres, técnicos y universitarios acordes a la evolución y a las nuevas necesidades del mercado laboral.</li> </ul>
<b>Servicios Públicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesibilidad y cobertura total que garantice a los habitantes y a las empresas del cantón servicios públicos de calidad para el desarrollo de sus actividades diarias.</li> </ul>

Línea de Desarrollo	Objetivos
<b>Gestión ambiental y ordenamiento territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia, eficacia y oportunidad en la prestación de los servicios públicos para promover el uso responsable y sostenido de los mismos.</li> <li>• Generación de planes, programas, proyectos e iniciativas que promuevan y garanticen la sostenibilidad y la recuperación de los recursos naturales.</li> </ul>
<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación del territorio que garantice el respeto a la normativa nacional vigente y la preservación del patrimonio nacional.</li> <li>• Promover la modernización y la creación de infraestructuras que permitan integrar a cada una de las comunidades, y que fomenten la calidad, la rentabilidad y la competitividad.</li> <li>• Promoción de la participación de la sociedad civil para concertar y coordinar mecanismos de generación, modernización, control y adecuación de infraestructuras, acordes con la potencialidad y prioridad.</li> </ul>

Fuente: MIDEPLAN: 2016

Se debe mencionar también que este documento integra como octava línea de acción a la Gestión del Riesgo, la cual resulta de vital importancia en una zona con vulnerabilidad ambiental.

En este plan se establece que el objetivo primordial de la Gestión del Riesgo es, “la promoción de acciones de prevención, mitigación y prestación de asistencia rápida y adecuada para la atención de desastres, en un esfuerzo comunal e institucional por revitalizar eficientemente y aminorar la vulnerabilidad en el territorio”. (MIDEPLAN, 2016, pág. 78)

Con base en los temas prioritarios para aplicar el Plan Cantonal, se necesita integrar una metodología que permita la atención eficiente y eficaz, ante cualquier eventualidad de fuerza mayor que pudiera afectar la economía y el desarrollo local.

Ahora bien, es importante además de mostrar los objetivos por área estratégica, también especificar las líneas de acción en cada sector, para lo cual se utilizará como referente la matriz generada en este documento. La misma expresa en términos de tareas específicas, las actividades que se proponen para implementar los objetivos planteados. Para mayor detalle puede revisar el Anexo 1. En el siguiente cuadro se describen los objetivos estratégicos aplicables a cada una de estas áreas estratégicas, según la guía de lo planteado por MIDEPLAN.

**Cuadro 73 Áreas Estratégicas**

<b>Área Estratégica</b>	<b>Descripción</b>
<b>Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar la movilidad e inclusión social mediante la formación de recursos humanos que eleven la competitividad del país, mediante el mejoramiento de la educación formal e informal acordes a la evolución del cantón y de las nuevas necesidades del mercado laboral.</li> </ul>
<b>Servicios Públicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar accesibilidad y cobertura universal en cuanto a la prestación de servicios públicos eficientes, eficaces y oportunos a las necesidades de las familias y unidades productivas en el marco de su uso responsable que no comprometa su sostenibilidad y la inclusión de los diversos sectores de la población.</li> </ul>
<b>Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar las condiciones para el desarrollo de un proceso de organización del territorio en función de su dinámica social y</li> </ul>



<b>Área Estratégica</b>	<b>Descripción</b>
	<p>económica compatible con las condiciones ambientales del territorio, las necesidades de sus habitantes y su articulación con los procesos productivos que promuevan la sostenibilidad de los recursos naturales por medio del respeto a la normativa nacional vigente.</p>
<b>Desarrollo Económico Sostenible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la generación y promoción de fuentes de empleo en los sectores primario, secundario y terciario de la actividad económica que posibiliten el mejor reparto de la riqueza, el mayor bienestar y la inclusión de sus habitantes sin que se afecte el ambiente y ni se comprometa el patrimonio del cantón.</li> </ul>
<b>Desarrollo Sociocultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservar la integridad del individuo en cada una de sus etapas, así como el reconocimiento pleno de sus necesidades en consideración de sus particularidades y limitaciones que fungen como punto de partida para el desarrollo de una sociedad más equitativa, inclusiva, solidaria y orgullosa de su identidad y acervo cultural.</li> </ul>
<b>Seguridad Humana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las organizaciones presentes en el cantón mediante la formulación, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos para el mejoramiento de la seguridad ciudadana y la gestión del riesgo mediante el establecimiento de acciones</li> </ul>

<b>Área Estratégica</b>	<b>Descripción</b>
<b>Infraestructura</b>	<p>coordinadas e integrales con la sociedad civil eficaces, eficientes y oportunas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación y modernizar obras de infraestructura y servicios de apoyo inclusivos que fortalezcan la competitividad local y la satisfacción de los usuarios.</li> </ul>
<b>Gestión del Riesgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de acciones de prevención, mitigación y prestación de asistencia rápida y adecuada ante los desastres, por medio de esfuerzos por revitalizar eficientemente y aminorar la vulnerabilidad en el territorio.</li> </ul>

Fuente: MIDEPLAN 2016

Para el área de Desarrollo Económico Sostenible se busca el fomento de una economía activa y la atracción de capital en la localidad. Esto a partir del uso de las potencialidades productivas de Turrialba en los diferentes sectores económicos.

Es importante mencionar la necesidad de inversión en espacios turísticos y en el emprendedurismo, de manera que se les brinde apoyo y asesoría a los pequeños y medianos empresarios y estos contribuyan al crecimiento económico local.

Ahora bien, para el área de Desarrollo Sociocultural se propone el fomento de espacios de recreo y realización personal de la ciudadanía, mediante el acceso a servicios públicos de calidad, el rescate de la identidad local y recuperación de la cultura turrialbeña. Además de la promoción de un estilo de vida saludable y en armonía con el ambiente.

De acuerdo a las líneas de atención para el área de Seguridad Humana, se utiliza como eje prioritario los planes, programas y proyectos encaminados a la garantía de un ambiente de seguridad y plenitud para sus ciudadanos. Además del fomento de contenido educativo para la prevención del consumo de drogas y alcohol en niños y jóvenes, de manera que se reduzca la delincuencia y se aumente el uso de áreas públicas para actividades deportivas y recreativas.

El área de Educación se centra en el principio de mejora en la oferta educativa y de capacitación profesional, de manera que se dote a la comunidad de recursos y preparación necesarios para poder insertarse y ser competitivos en el mercado laboral.

La educación además dota de calidad los servicios que oferta el cantón, y genera una dinámica de mejora constante y evolución, esto mediante el progreso y ajuste en la metodología educativa existente.

En cuanto al área de Servicios Públicos resulta importante el ajuste en la dinámica de prestación de servicios y la relación institución-ciudadano, de manera que el proceso fomente la participación ciudadana y sea capaz de ofrecer un servicio oportuno y de calidad.

Para al área de Servicios Públicos se sugiere comenzar por la mejora en la labor interna institucional, de manera que se articulen procesos de seguimiento y evaluación en la prestación de servicios básicos a la población. Se parte de la premisa que dicta que todos los ciudadanos merecen condiciones de vida apta e igualitaria, es decir que los servicios básicos deben mejorar la cobertura en el cantón y su eficiencia.

Respecto al área de Gestión Ambiental y Crecimiento Territorial, es de vital importancia la implementación de políticas y proyectos de educación ambiental, que propicien un impacto significativo en la ciudadanía turrialbeña, de manera que se impulse el crecimiento económico en armonía con las prácticas de sostenibilidad ambiental, y el uso racional de los recursos naturales y la riqueza biológica que posee el cantón.

Ahora bien, como se ha mencionado anteriormente la zona cuenta con una gran riqueza biológica y condiciones climáticas aptas para la actividad productiva e industrial. Por esta razón, es importante articular un proceso de crecimiento socioeconómico sostenido y al mismo tiempo responsable con el ambiente.

Parte importante para el desarrollo socioeconómico y competitividad de una localidad es el área de Infraestructura e inversión en equipamiento, de manera que se mejoren las condiciones de acceso y seguridad vial.

El documento antes citado explica las líneas de trabajo que se enfocan en la mejora de la infraestructura vial de la localidad, en función de la modernización y la movilidad dentro y fuera del cantón.

En el caso de Turrialba, además de la mejora de las rutas de acceso y conexión, es necesaria la inversión en obras de mantenimiento de la red vial cantonal. Ya que en su mayoría las rutas cantonales se encuentran en estado de abandono, y construidas en condiciones no aptas para el transporte público.

Ahora bien, en el área de Gestión del Riesgo se propone utilizar una metodología de capacitación para la atención de emergencias y desastres naturales. Esto con el fin de aminorar el impacto económico y social ante este tipo de situaciones, asimismo, mejorar la capacidad de respuesta ciudadana e institucional con la menor afectación posible.

Para este aspecto es importante la articulación de planes intersectoriales, de manera que se incluya la participación de instituciones y ciudadanía en conjunto, para la educación ambiental y la organización de acciones de asistencia humana y reorientación de recursos.

Para la articulación de una metodología o estrategia de crecimiento y dinamización del cantón, es necesario hacer uso de todos los recursos que posee la localidad en cada área estratégica. Y además atender las oportunidades de mejora que presenta cada temática, para lo cual es necesaria la labor intersectorial, la participación ciudadana y el apoyo público-privado.

## **5.5 Presupuesto Municipal**

En el tema presupuestario se analizarán tres variables que son claves y básicas para su comprensión: ejecución, ingresos y egresos.

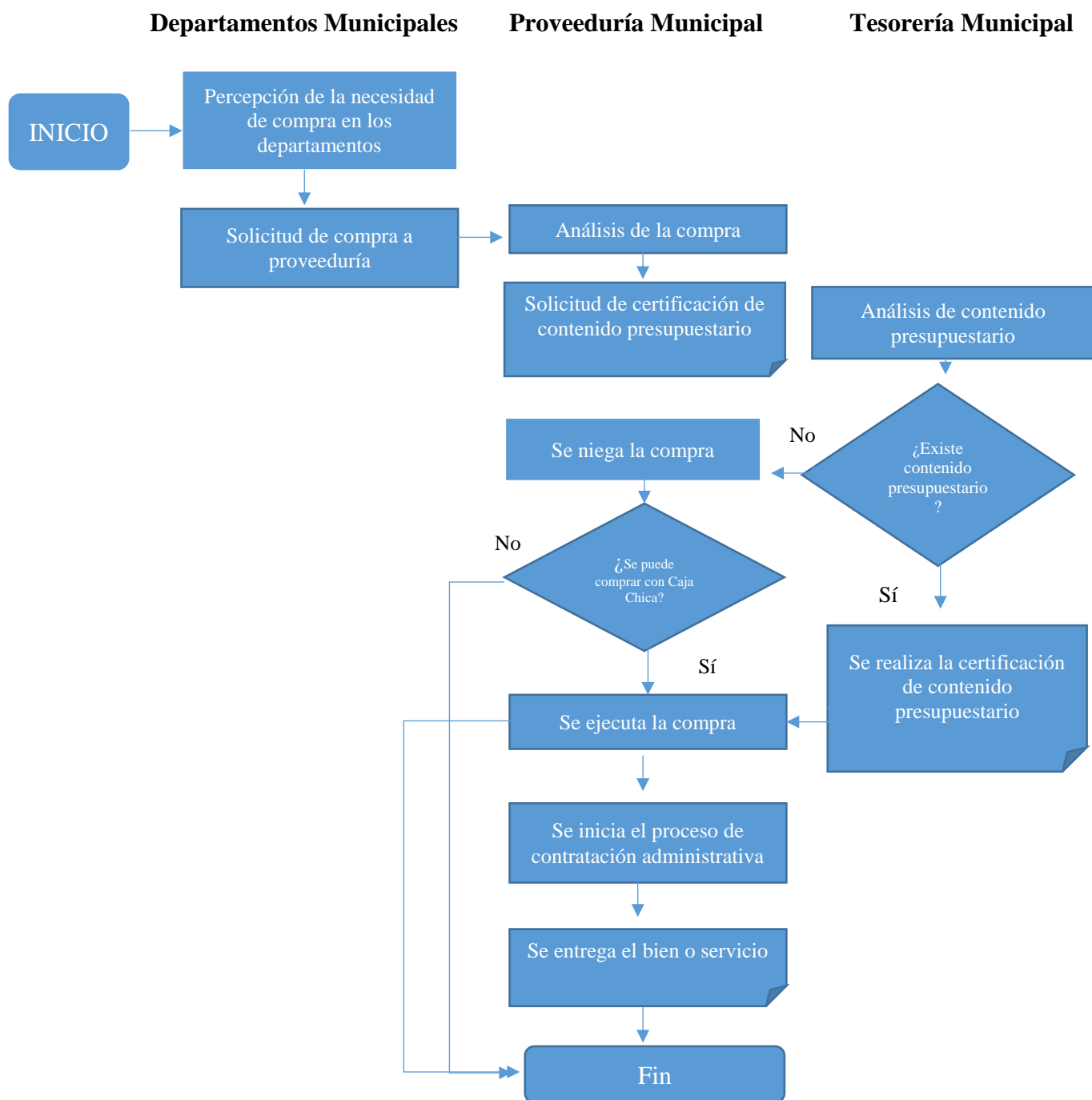
### **5.5.1 Ejecución Presupuestaria**

El tema de ejecución presupuestaria, es clave entender que este proceso es que el que le permite a la organización moverse. El proceso de ejecución presupuestaria está a cargo directamente del Departamento de Proveduría, pero en él participan de manera intermitente

otros órganos municipales como: los departamentos solicitantes de compras, Departamento de Hacienda, Departamento de Tesorería y el Concejo Municipal.

A continuación, se muestra un resumen de proceso de ejecución presupuestaria en la Municipalidad de Turrialba:

**Cuadro 74 Diagrama de Flujo del Proceso de Compras de la Municipalidad de Turrialba**



Fuente: Elaboración propia, con información de la Municipalidad de Turrialba, 2019.

Como se puede observar el mismo es realizado principalmente por el Departamento de Proveeduría, sin embargo, en él participan casi todos los órganos municipales cuando requieren realizar alguna compra de un bien o servicio.

Por otra parte, en cuanto a la ejecución presupuestaria es importante destacar los altos niveles de subjecución presupuestaria que registra la Municipalidad. Por ejemplo, durante el año 2016 la Unidad Técnica de Gestión Vial no ejecutó el 63% del presupuesto, asimismo ocurre en general con el presupuesto pues según datos del Departamento de Planificación Institucional hubo una subjecución presupuestaria del 48%.

### 5.5.2 Ingresos

El tema presupuestario, es de suma importancia pues les genera movilidad a las organizaciones. Una buena presupuestación, no asegura que todos los demás aspectos municipales salgan de manera idónea. Sin embargo, sí es un elemento diferenciador, que, si se realiza adecuadamente tiene la capacidad de potenciar muchos aspectos dentro de las Municipalidades.

En el caso de la Municipalidad de Turrialba, para el periodo 2019 presupuestó a nivel de Ingresos la siguiente manera:

**Cuadro 75 Ingresos Municipales en colones presupuestados para el periodo 2019, Turrialba**

<b>Tipo de Ingreso</b>	<b>Monto</b>
Ingresos Corrientes	3,353,283,300.00
Ingresos de Capital	1,900,010,442.00
Ingreso de Financiamiento	1,921,161,040.00
<b>Total</b>	<b>7,174,454,783.00</b>



Fuente: Municipalidad de Turrialba, Presupuesto Ordinario 2019

Siendo, los ingresos corrientes el rubro más alto. Es necesario tener claro de dónde provienen esos ingresos. Los cuales se muestran a continuación:

### **Ingresos Corrientes**

#### **Ingresos Corrientes Tributarios**

Son las prestaciones fijadas por ley de carácter general para cubrir los gastos públicos. En la Municipalidad de Turrialba estos provienen de:

- Impuesto sobre la propiedad de bienes inmuebles
- Impuestos específicos sobre la explotación de recursos naturales y minerales
- Impuestos específicos sobre la construcción
- Impuesto sobre el cemento
- Otros impuestos específicos sobre la producción y el consumo de servicios
- Impuesto sobre rótulos públicos
- Patentes Municipales
- Recargo del 5% Ley de Patentes
- Timbres Municipales
- Timbre Pro-Parques Nacionales

#### **Ingresos Corrientes No Tributarios**

Se toma en cuenta los ingresos que para la Municipalidad no corresponden a funciones propias del derecho público o de explotación de sus bienes

- Venta de Agua
- Venta de Otros Bienes
- Alquiler de Edificios e instalaciones
- Servicios de Instalación y derivación de agua
- Servicio de Cementerio
- Servicios de Recolección de Basura
- Servicio de Aseo de Vías
- Depósito y tratamiento de basura
- Mantenimiento de parques y obras de ornato
- Servicios de instalación y limpieza de cloacas
- Parquímetros
- Derecho FERIA del Agricultor
- Derechos de Cementerio
- Intereses sobre cuentas corrientes
- Multa por atraso en pago de bienes y servicios
- Multa por infracción Ley de Construcciones
- Intereses moratorios por pagos de impuestos y de bienes y servicios

**Transferencias corrientes**

- Consejo de la Persona Joven
- Instituto de Formación y Asesoría Municipal (Ley de Licores)
- Instituto Mixto de Ayuda Social

En detalle, los Ingresos de la Municipalidad de Turrialba para el periodo 2018-2019 es el siguiente:

Cuadro 76 Ingresos Municipales en colones presupuestados para el periodo 2018-2019, Turrialba

Ingreso	Presupuesto 2018	%	Presupuesto 2019	%	Diferencia entre presupuestos	Movimiento Porcentual de Partidas
Impuesto sobre la propiedad de bienes inmuebles	441,083,363.74	6.59%	481,964,865.00	6.72%	40,881,501.26	9.27%
Impuestos específicos sobre la explotación de Recursos Naturales	17,726,730.68	0.26%	22,253,018.00	0.31%	4,526,287.32	<b>25.53%</b>
Impuesto sobre el cemento	45,341,340.81	0.68%	50,504,156.00	0.70%	5,162,815.19	<b>11.39%</b>
Impuesto específico sobre la construcción	56,274,637.99	0.84%	56,663,040.00	0.79%	388,402.01	0.69%
Otros impuestos específicos sobre la producción y consumo de servicios	1,969,066.41	0.03%	2,083,463.00	0.03%	114,396.59	5.81%
Impuesto sobre rótulos públicos	9,372,030.19	0.14%	11,430,349.00	0.16%	2,058,318.81	<b>21.96%</b>
Patentes Municipales	505,088,866.73	7.55%	536,328,985.00	7.48%	31,240,118.27	6.19%
Patentes de Licores	95,891,185.16	1.43%	106,479,411.00	1.48%	10,588,225.84	<b>11.04%</b>
Timbres Municipales	56,325,985.67	0.84%	56,904,569.00	0.79%	578,583.33	1.03%
Timbres Pro Parques Nacionales	10,956,156.92	0.16%	11,681,538.00	0.16%	725,381.08	6.62%
Timbres Archivos y Fiscales	216,360.00	0.00%	226,071.00	0.00%	9,711.00	4.49%
Venta de Agua	491,850,611.94	7.35%	495,780,758.00	6.91%	3,930,146.06	0.80%
Venta de Otros Bienes	6,166,884.51	0.09%	6,366,159.00	0.09%	199,274.49	3.23%
Alquiler de Edificios e Instalaciones	4,136,162.40	0.06%	4,262,516.00	0.06%	126,353.60	3.05%

<b>Ingreso</b>	<b>Presupuesto 2018</b>	<b>%</b>	<b>Presupuesto 2019</b>	<b>%</b>	<b>Diferencia entre presupuestos</b>	<b>Movimiento Porcentual de Partidas</b>
Servicios de instalación y derivación de agua	1,459,915.34	0.02%	1,995,961.00	0.03%	536,045.66	<b>36.72%</b>
Servicios de Cementerio	66,443,480.21	0.99%	66,660,726.00	0.93%	217,245.79	0.33%
Servicios de Recolección de basura	722,146,066.66	10.79%	732,829,588.00	10.21%	10,683,521.34	1.48%
Depósito y tratamiento de Basura	19,238,989.58	0.29%	20,139,248.00	0.28%	900,258.42	4.68%
Aseo de Vías y sitios públicos	116,192,636.09	1.74%	119,020,278.00	1.66%	2,827,641.91	2.43%
Parques y Obras de Ornato	58,407,251.03	0.87%	61,582,467.00	0.86%	3,175,215.97	5.44%
Servicio de Instalación y Limpieza de Cloacas	10,498,622.92	0.16%	10,702,035.00	0.15%	203,412.08	1.94%
Venta de Otros Servicios	16,186,437.00	0.24%	16,447,292.00	0.23%	260,855.00	1.61%
Otros Servicios Comunitarios (IMAS)	181,015,800.00	2.70%	236,035,800.00	3.29%	55,020,000.00	<b>30.40%</b>
Parquímetros	23,841,755.20	0.36%	26,273,474.00	0.37%	2,431,718.80	<b>10.20%</b>
Derecho Feria Agricultor	11,827,050.00	0.18%	11,827,050.00	0.16%	-	0.00%
Derecho cementerio Arriendo Lotes	1,441,105.50	0.02%	1,441,106.00	0.02%	0.50	0.00%
Rentas de Activos Financieros	9,256,327.73	0.14%	12,989,877.00	0.18%	3,733,549.27	<b>40.34%</b>
Multas Infracción Ley Parquímetros	73,960,725.36	1.10%	81,007,292.00	1.13%	7,046,566.64	9.53%
Multas por Infracción Ley de Construcciones	6,496,582.00	0.10%	6,496,582.00	0.09%	-	0.00%

Ingreso	Presupuesto 2018	%	Presupuesto 2019	%	Diferencia entre presupuestos	Movimiento Porcentual de Partidas
Otros Ingresos varios no especificados	3,004,489.70	0.04%	3,183,066.00	0.04%	178,576.30	5.94%
Intereses moratorios por atraso en pagos de impuestos	26,837,537.53	0.40%	28,432,485.00	0.40%	1,594,947.47	5.94%
Intereses moratorios por atraso en pago de bienes y servicios	54,742,994.94	0.82%	57,651,207.00	0.80%	2,908,212.06	5.31%
IFAM Ley de Licores	15,832,456.72	0.24%	15,638,868.00	0.22%	(193,588.72)	-1.22%
Ley especial para la transferencia de competencias	1,858,552,773.72	27.77%	1,897,832,249.00	26.45%	39,279,475.28	2.11%
IFAM Ley de Impuesto al Ruedo	1,218,063.19	0.02%	2,178,193.00	0.03%	960,129.81	<b>78.82%</b>
Préstamo IFAM mejoras en sistema de acueductos (Instalación de Hidrómetros)	696,565,360.00	10.41%	696,565,360.00	9.71%	-	0.00%
Préstamo IFAM para estudios técnicos en el sistema de acueductos y alcantarillados	144,587,628.00	2.16%		0.00%	(144,587,628.00)	-100.00%
Fondos Lotificación	90,432,049.80	1.35%		0.00%	(90,432,049.80)	-100.00%
Fondo Simplificación y eficiencia Tributaria	411,803,951.35	6.15%	274,595,680.00	3.83%	(137,208,271.35)	-33.32%
Fondos FODESAF	110,000,000.00	1.64%		0.00%	(110,000,000.00)	-100.00%
Fondo Acueductos	18,000,000.00	0.27%		0.00%	(18,000,000.00)	-100.00%
Fondos Partidas Específicas	163,447,349.83	2.44%		0.00%	(163,447,349.83)	-100.00%

<b>Ingreso</b>	<b>Presupuesto 2018</b>	<b>%</b>	<b>Presupuesto 2019</b>	<b>%</b>	<b>Diferencia entre presupuestos</b>	<b>Movimiento Porcentual de Partidas</b>
Fondos Partidas Ministerio de Gobernación y Policía	10,000,000.00	0.15%		0.00%	(10,000,000.00)	-100.00%
Fondo Cementerio	25,000,000.00	0.37%		0.00%	(25,000,000.00)	-100.00%
Transferencia MOPT para Puentes en Chirripó			950,000,000.00	13.24%	950,000,000.00	-
<b>Total</b>	<b>6,693,836,782.55</b>	<b>100.00%</b>	<b>7,174,454,782.00</b>		<b>480,617,999.45</b>	<b>7.18%</b>

Fuente: Elaboración Propia con base a los presupuestos Municipales de Turrialba 2018-2019

En el cuadro anterior es observable que el presupuesto Municipal aumentó del 2018 al 2019 en un 7.18% a nivel global. Sin embargo, el crecimiento no es uniforme. Existen 8 partidas presupuestarias que aumentaron más de un 10%, entre ellas: el Impuesto al Ruedo, Servicios Comunitarios (IMAS), Servicio de Instalación y Derivación del Agua.

Específicamente en el caso del IMAS, esta crece ya que terminó la construcción del segundo Centro de Cuido Infantil (CECUDI), lo cual permitirá una mayor atención de niños y niñas, por lo tanto, el IMAS debe de realizar la transferencia de la administración de este.

Existen partidas de superávit específico en el 2018, que lograron desaparecer debido a su ejecución durante el año 2018 como es el caso del fondo del Cementerio. Por otra parte, para este 2019 se está previendo la entrada de una nueva partida para la construcción y reparación de puentes y vía en el distrito de Chirripó.

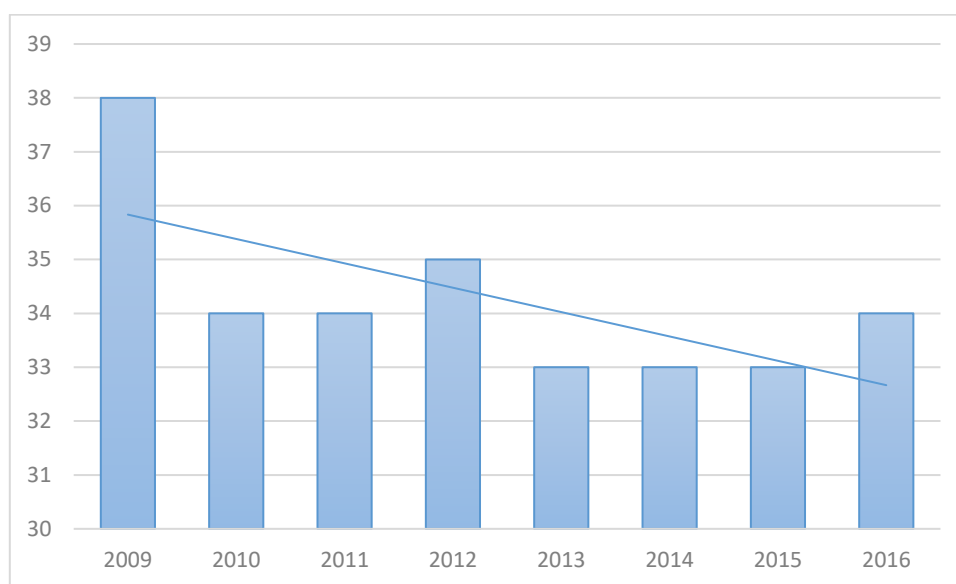
Solo una partida presupuestaria en los ingresos que no pertenecen a superávit, decrece, que es la Transferencia del IFAM, en un 1.22%. Existen otras partidas como la de Multas Infracción Ley Parquímetros que crecen por encima del promedio general, como la de Multas Infracción Ley Parquímetros, que creció un 5.94%.

Asimismo, dentro de los hallazgos encontrados dentro de la Municipalidad, se puede notar que El catastro está desactualizado lo cual resta precisión a la recaudación tributaria. Además, no existe Plan Regulador, lo que presenta un obstáculo para el conocimiento real de los usos del suelo. La morosidad tributaria tiene una tendencia a la baja. El personal dentro de esta área no es suficiente para las dimensiones del cantón.

Con respecto al tema de las tarifas en los servicios, algunos servicios son deficitarios, sin embargo, para la Municipalidad es complejo trabajar este tema, ya que la tasación se encuentra establecida en el código Municipal

Con respecto al tema de morosidad dentro de la Municipalidad, existe un 34% para el último periodo (León, 2019). Sin embargo, esta ha venido teniendo una tendencia decreciente para los últimos años como es observable en el siguiente gráfico:

**Gráfico 17 Niveles de Morosidad de la Municipalidad de Turrialba, 2009-2016**



Fuente: Informe de Labores 2017 Alcaldía Municipal

Sin embargo, para el año 2016 hubo un crecimiento con respecto a los últimos tres años que ratifican que la Municipalidad de Turrialba presenta problemas importantes de morosidad, comparado con desempeños de recaudación en años anteriores.



### 5.5.3 Egresos

Sin embargo, para el año 2016 hubo un crecimiento con respecto a los últimos tres años que ratifican que la Municipalidad de Turrialba presenta problemas importantes de morosidad, comparado con desempeños de recaudación en años anteriores.

En las organizaciones, no solo se debe tener claro cuáles son los ingresos y cómo se recolectan. Si no, después de tenerlos, el tema se centra en cómo se usan de forma racional.

En este caso a nivel de ingresos de la Municipalidad de Turrialba, en su presupuesto se distribuyó de la siguiente forma:

**Cuadro 77 Egresos Municipales en colones presupuestados para el periodo 2019, Turrialba**

<b>Partida de Gasto</b>	<b>Monto</b>
Remuneraciones	2,317,136.90
Servicios	540,797,955.79
Materiales y Suministros	995,965,929.17
Intereses y Comisiones	113,622,526.02
Activos Financieros	0.00
Bienes duraderos	2,809,160,550.02
Transferencias Corrientes	280,534,859.62
Transferencias de Capital	0.00
Amortización	117,236,269.07
Cuentas Especiales	0.00
<b>Total</b>	<b>7,174,454,783.00</b>

Fuente: Municipalidad de Turrialba, Presupuesto Ordinario 2019

Existen dos partidas las cuales no son objeto de gasto dentro del presupuesto para el 2019, que son los Activos financieros y las Cuentas Especiales. Por otra parte, las partidas de gasto que poseen mayor peso dentro de estos, son: los bienes duraderos y las remuneraciones. Es necesario recordar, que la Municipalidad posee activas 166 plazas para las personas funcionarias dentro de la Municipalidad.

**Cuadro 78 Egresos Municipales en colones presupuestados para el periodo 2018-2019, Turrialba**

<b>Egreso</b>	<b>Presupuesto 2018</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Presupuesto 2019</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Diferencia</b>	<b>Movimiento Porcentual de Partidas</b>
Remuneraciones	2,205,409,603.94	32.95%	2,317,136,692.90	32.30%	111,727,088.96	5.07%
Servicios	689,802,260.19	10.31%	540,797,955.79	7.54%	(149,004,304.40)	-21.60%
Materiales y Suministros	1,114,686,039.19	16.65%	995,965,929.17	13.88%	(118,720,110.02)	-10.65%
Intereses y Comisiones	105,706,123.96	1.58%	113,622,526.02	1.58%	7,916,402.06	7.49%
Activos Financieros	-	0.00%	-	0.00%	-	-
Bienes Duraderos	2,165,391,425.42	32.35%	2,809,160,550.02	39.16%	643,769,124.60	29.73%
Transferencias Corrientes	299,688,708.95	4.48%	280,534,859.62	3.91%	(19,153,849.33)	-6.39%
Transferencias de Capital	-	0.00%	-	0.00%	-	-
Amortización	113,152,670.90	1.69%	117,236,269.07	1.63%	4,083,598.17	3.61%
Cuentas Especiales	-	0.00%	-	0.00%	-	-
<b>Total</b>	<b>6,693,836,832.55</b>	<b>100.00%</b>	<b>7,174,454,782.59</b>	<b>100.00%</b>	<b>480,617,950.04</b>	<b>7.18%</b>

Fuente: Elaboración Propia con base a los presupuestos Municipales de Turrialba 2018-2019

Del cuadro anterior, es observable que, a nivel de egresos, el presupuesto aumentó un 7.18% a nivel global, sin embargo, hubo disminución en 3 partidas específicas, en Servicios, Materiales y Suministros y Transferencias corrientes. Por otro lado hubo aumento en las otras partidas, por ejemplo, en la de Bienes Duraderos, con un aumento de hasta un 29.73%.

Existen observaciones a nivel de egresos en la Municipalidad de Turrialba que son necesarias de realizar. Con respecto a la condición de los Egresos, se incluyó a la Municipalidad dentro del Sistema Costarricense de Compras Públicas (SICOP). Lo cual facilita la fiscalización y la apertura de los procedimientos de Contratación Administrativa. Aun así, existe un faltante de reglamentación a nivel de ejecución para que las personas funcionarias puedan tener los procedimientos de compra, aún más claros.

Con respecto a las partidas específicas, son principalmente los Concejos de Distrito y su gestión, quien agiliza u obstaculiza su ejecución. Algunas veces han quedado partidas históricas hasta por más de 10 años, lo que hace que el dinero pierda valor en el tiempo. Lo anterior termina siendo un problema ya que exige la necesidad de la modificación de la partida original. El procedimiento de modificación acude a la Asamblea Legislativa, lo que hace que el proceso se vuelva más largo.

## **5.6 Gestión Municipal**

La Gestión Municipal se analizará a partir del estudio de diversas áreas dentro la estructura organizativa de la municipalidad, entre ellas están: el desarrollo y la gestión institucional, planificación y participación ciudadana, desarrollo ambiental y gestión de servicios. Es importante para dar una valoración objetiva, conocer cómo se desempeñan estas áreas, las

necesidades que poseen, las capacidades con las que cuentan y el proceso interno que conlleva la prestación de servicios.

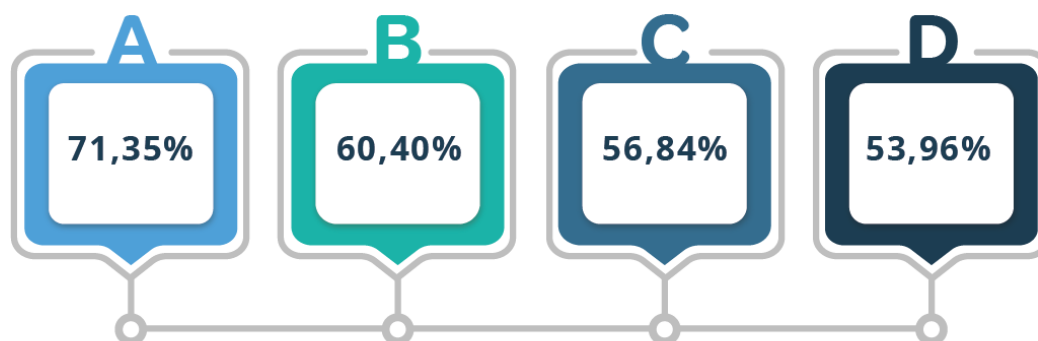
### 5.6.1 Índice de Gestión Municipal

De acuerdo a lo establecido por el Índice de Gestión Municipal del 2016-2017, realizado por la Contraloría General de la República, el documento se basa en la información proporcionada por las diferentes municipalidades del país, en donde los alcaldes son consignados como los responsables de recopilar, editar y validar la información obtenida.

Mediante el sistema de información integrado que evalúa este índice, en este apartado se va a analizar el alcance y logros de la gestión de la municipalidad de Turrialba, y su aporte en el desarrollo local, además de la posición que ocupa con respecto a otras municipalidades en Costa Rica.

En la siguiente Ilustración 5 se explica la posición en la que se situará a cada municipalidad, de acuerdo con la calificación global que obtenga, a partir de la valoración de su gestión organizativa, cumplimiento de metas y capacidades institucionales.

**Ilustración No. 6: Calificación Promedio del Cantón IGM 2016-2017**

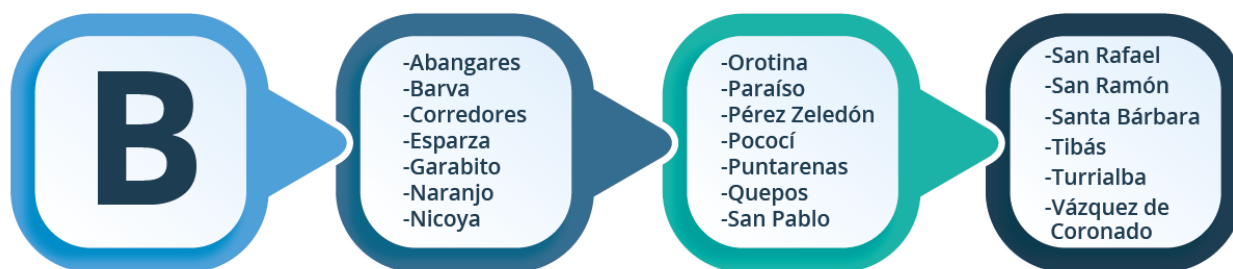


**Fuente:** Contraloría General de la República, 2018, pág. 28.

En el caso de Turrialba, se incluye a la localidad en el Grupo B, donde se califica su gestión municipal dentro del período comprendido entre el año 2016 hasta el 2017. La posición otorgada se basa en la consideración del presupuesto definitivo, el Índice de Desarrollo Humano Cantonal, la extensión del territorio y la cantidad de unidades habitacionales en el mismo.

A continuación, la siguiente ilustración se nombra cada uno de los cantones que componen el grupo B, donde se encuentra Turrialba incluido según la calificación que obtuvo en este índice.

### Ilustración 8 Posición de Turrialba por grupo, Índice de Desarrollo Humano Cantonal



Fuente: Contraloría General de la República, 2018, pág. 27.

Para dicha evaluación se toman en consideración factores como el presupuesto definitivo, el Índice de Desarrollo Humano Cantonal, la cantidad de kilómetros cuadrados de territorio y la cantidad de unidades habitacionales combinadas con el índice anterior.

En el siguiente cuadro se muestra el avance o retroceso que han experimentado las municipalidades ubicadas en el grupo b:

**Cuadro 79 Municipalidades con Mayor Avance o Retroceso**

Municipalidades con Mayor Avance				Municipalidades con Mayor Retroceso			
Municipalidad	2016	2017	Dif	Municipalidad	2016	2017	Dif
Turrubares	26.72	59.01	32.29	Aserrí	54.2	43.02	-11.18
Alajuelita	37.1	60.26	23.16	Tibás	62.62	57.06	-5.56

<b>Municipalidades con Mayor Avance</b>				<b>Municipalidades con Mayor Retroceso</b>			
San Pablo	46.23	69.33	23.1	Curridabat	66.51	61.33	-5.18
Dota	38.31	60.63	22.32	San Isidro	75.79	71.13	-4.66
Pérez Zeledón	58.81	79.02	20.21	Turrialba	52.52	48.65	-3.87

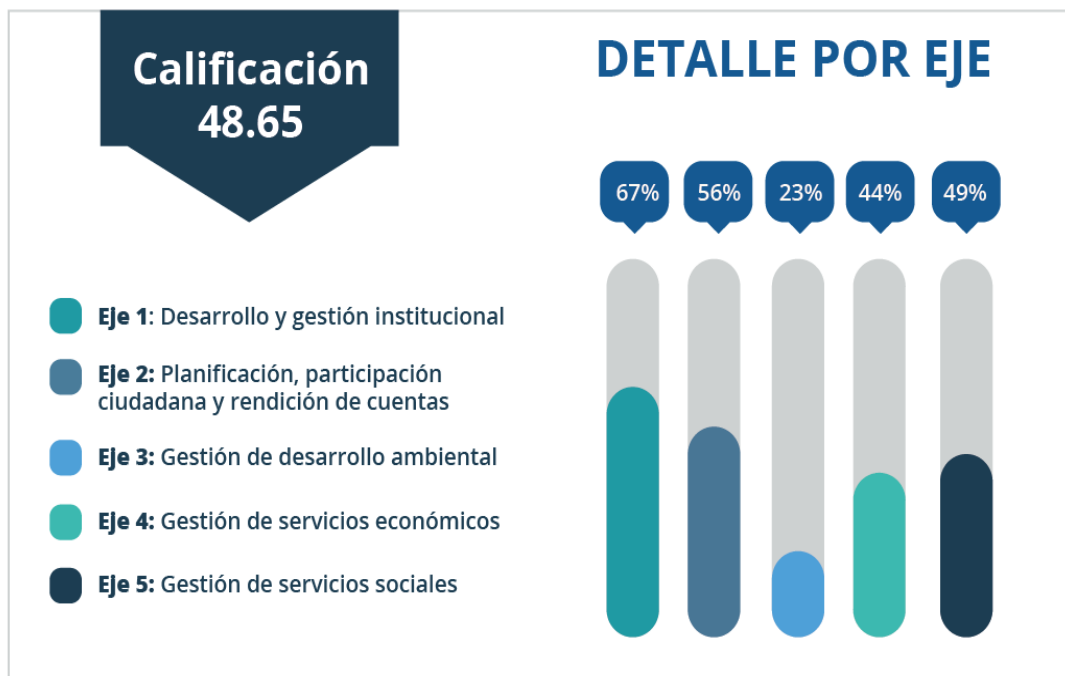
**Fuente:** Contraloría General de la República, 2018, pág. 39.

Según datos tomados del Índice de Gestión Municipal 2016-2017, en promedio la calificación de la Municipalidad de Turrialba ha tenido una variación de -3,87 puntos, ya que en el año 2016 tuvo una calificación de 52,52 y en el año 2017 tuvo una calificación de 48,65.

Para el municipio en estudio, la diferencia entre el año 2016 y el 2017 es un retroceso en el desarrollo local lo cual puede traducirse en una problemática a nivel de gestión municipal que impide el crecimiento en la localidad. En comparación con otras municipalidades la calificación es preocupante, ya que por ejemplo en el caso de la Municipalidad de Turrubares, se muestra un avance en su calificación de 32.29 puntos entre ese período; y por el contrario a Turrialba se le ubica no solo como una de las municipalidades con menor calificación, sino, con mayor retroceso competitivo.

En la siguiente Ilustración se hace énfasis en los resultados que arroja este índice, respecto al promedio de la calificación obtenida en cada área de gestión, y su evolución en el tiempo. De esta forma podremos entender de mejor manera el comportamiento interno, y las unidades con mayor falencia.

### Ilustración 9 Resultados del Índice de Gestión Municipal por área y su evolución



Fuente: Contraloría General de la República, 2018, pág. 90

Según los datos mencionados anteriormente, a nivel comparativo entre períodos, la calificación que Turrialba ha tenido un detrimento del año 2016 al 2017. Para dicho documento se realiza un detalle por eje para evaluar la gestión de cada uno, lo cual se desglosa de la siguiente manera: Desarrollo y Gestión Institucional, Planificación, Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas, Gestión de Desarrollo Ambiental, Gestión de Servicios Económicos y Gestión de Servicios Sociales.

En la ilustración anterior se muestra la calificación para cada uno, teniendo el mejor rendimiento Desarrollo y Gestión Institucional con un 67%, y el peor porcentaje Gestión de Desarrollo Ambiental con un 23%.

Respecto a la gestión financiera el municipio cuenta con un ingreso neto de ¢7,928,786,110.36 exactos, y un monto destinado a gastos de ¢3,466,432,736.32 exactos.

Del monto asignado a los gastos municipales, ¢998,908,766.27 fueron de Gastos Administrativos, ¢1,739,509,821.55 Gastos Comunitarios y ¢1,091,949,228.13 Gastos de Capital.

En la ilustración siguiente se califican las áreas de gestión de la municipalidad, a partir de los puntos obtenidos dado su rendimiento y oportunidades de mejora.

### Ilustración 10 Evaluación Áreas Gestión Municipal



Fuente: Contraloría General de la República, 2018, pág. 90



En cuanto a la calificación por ejes se divide la evaluación en dos grupos: Áreas con Mayores Retos y Áreas Mejor Evaluadas. Dentro del grupo con mejor calificación está el eje de Rendición de Cuentas con una calificación de 100.00 puntos, seguido por Contratación Administrativa con 98,71 puntos, y en tercer lugar Tecnologías de Información con 84,53 puntos.

De acuerdo a las áreas con oportunidades de mejora se posiciona Aseo de vías y sitios públicos con 17.24 puntos, seguido por Recolección de residuos con 13,08 puntos y en último lugar Control Interno con 10,00 puntos.

Dicha calificación permite resumir que el área de Rendición de Cuentas tiene el mejor rendimiento en la evaluación para el período 2016-2017, mientras que el Control Interno institucional representa uno de los mayores retos a superar para el siguiente período de gestión.

Estos datos permiten afirmar que la gestión municipal en la localidad presenta fallas en su administración institucional, además de que se debe mejorar considerablemente en la prestación de servicios municipales, y orientar su gestión hacia la mejora en los ejes de Gestión de Desarrollo Ambiental, Gestión de Servicios Económicos y Gestión de Servicios Sociales.

Ahora bien, de la mano de los ejes antes mencionados se deben mejorar de igual manera los ejes de Desarrollo y Gestión Institucional, y Planificación, Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas como medios para corregir considerablemente la gestión municipal, lo

que implica la prestación de servicios y el uso del presupuesto nacional destinado a la localidad.

### **5.6.2 Coordinación Municipal**

En cuanto a la coordinación municipal depende principalmente de su máximo representante ejecutivo, el alcalde. Pues, como se ha podido observar el marco normativo del Régimen Municipal, no se determina la forma en la que se deben ejecutar internamente las coordinaciones de programas o proyectos municipales. Lo cual es lógico porque cada tipo de coordinación responderá a las necesidades y particularidades locales.

En el caso de la Municipalidad de Turrialba se ha podido constatar a través de entrevistas semiestructuradas dirigidas al alcalde municipal, jefes de departamento y regidores municipales que la coordinación que realiza el gobierno local se puede ubicar en dos vías: interna y externa.

#### **5.6.1. Coordinación Interna**

La interna se define como la que se genera entre las distintas instancias que componen la municipalidad para determinar su accionar. Por consiguiente, se ubican dos tipos principalmente: alcalde-regidores y alcalde-jefes de departamento.

La primera se realiza mediante las sesiones formales del Concejo Municipal donde a través de acuerdos de acatamiento obligatorio de este órgano se orienta parte del quehacer municipal. Sin embargo, esta coordinación para la mayoría de los siete miembros del Concejo

es débil e ineficiente, puesto que muchos de los acuerdos tomados dirigidos a orientar el quehacer administrativo no se cumplen en su totalidad.

Lo anterior se puede ejemplificar con mayor profundidad mediante la sesión del Concejo Municipal de Turrialba del 5 de febrero del año 2019, donde el órgano pidió cuentas al alcalde sobre la ejecución de acuerdos y se constató que hay acuerdos de hace una año o seis meses que no han sido ejecutados. Lo cual evidencia la falta de coordinación y seguimiento a los acuerdos del Concejo Municipal por parte del alcalde y de los propios regidores municipales.

Por otro lado, las relaciones de coordinación a lo interno de la administración se encuentran protagonizadas por el alcalde y jefes de departamento, que se fundamentan principalmente en reuniones presenciales entre ambos sectores. Esta reunión de seguimiento le permite al alcalde darles seguimiento a proyectos de interés y coordinar nuevas acciones con una atención planificada y articulada. Además, de estas reuniones grupales también existen reuniones bilaterales entre la alcaldía y los jefes de departamento. No obstante, cabe destacar que existe un descontento latente entre algunos jefes de departamento por la dificultad de coordinar acciones del quehacer diario con la alcaldía, tal como en reiteradas ocasiones fue mencionado por diversas personas entrevistadas.

En cuanto a la coordinación que realiza a lo interno del cuerpo administrativo se caracteriza por ser especialmente informal a través de diálogos. Pues, algunos departamentos como el de Recursos Humanos, nunca ha utilizado los oficios como un medio de comunicación. En su conjunto debilita el control interno, pues no se cuenta con suficiente evidencia de los trabajos

o proyectos realizados entre departamentos. Sin embargo, de algunas reuniones sí existen minutas o registro de asistencia, así como existen correos que evidencia directrices de los superiores al cuerpo administrativo. No obstante, la mayoría de reuniones no cuenta con minutas con los acuerdos o resultados alcanzados en las reuniones.

Es importante destacar que la Municipalidad de Turrialba no existen manuales de procesos y procedimientos, Manual de Puesto ni tampoco indicadores de desempeño de los funcionarios, lo que dificulta que el alcalde pueda orientar con facilidad el quehacer del cuerpo de funcionarios que constituyen la administración municipal y que en la mayoría de los casos es en quienes se deposita la ejecución de tareas estratégicas.

#### **5.6.2.2 Coordinación Externa**

La coordinación externa se puede definir como aquella que realiza por los órganos legislativo y ejecutivo con actores externos a la municipalidad. Podría ser de tipo interinstitucional o intermunicipal o internacional.

En la Municipalidad de Turrialba se observa que el alcalde es el principal ejecutor de las mismas, actualmente el mismo participa de varias instancias de coordinación interinstitucional de manera regular, tales como: el Consejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional, Turrialba Sostenible, Mesa de Turrialba como Destino Turístico, Atención de Emergencias Cantonales, Federación de Municipalidades de Cartago, Unión de Gobierno Locales, Consejo Territorial del INDER, Cooperación Japonesa (JICA) y Zona Económica

Especial. Todas las anteriores tienen una periodicidad de reunión semanal, quincenal, mensual o trimestral.

En todas las instancias la alcaldía desempeña roles importantes, lo que ratifica el rol articulador que posee la municipalidad en el impulso del desarrollo socioeconómico y competitivo de la región.

En el Consejo Cantonal de Coordinación Institucional es presidido por la alcaldía, quien a través de la Secretaría Técnica da seguimiento a la coordinación del espacio. El espacio se reúne cada tres meses en horario laboral, es decir, entre 7:00a.m a 5:00p.m por lo que dificulta la participación continúa de actores de la sociedad civil y empresariado local. El espacio es orientado a través de un Plan Operativo Institucional que involucra a todas las instituciones que lo conforman.

El espacio se caracteriza especialmente por presentación planes de ejecución institucional en el cantón. No obstante, algunos actores locales en las entrevistas semiestructuradas, realizadas en enero del año 2019, plantean que dicho espacio es poco productivo y accesible principalmente para miembros de la sociedad civil.

Dentro de la coordinación estatal realizada por la municipalidad se encuentra también la participación en la Mesa de Desarrollo Turístico de Turrialba liderada por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT). Este espacio forma parte de un proyecto piloto del ICT de impulsar el desarrollo de nuevos destinos turísticos en el país, para lo cual formó un espacio

con la Cámara de Turismo, la Municipalidad y UCR. Cuyo objetivo es desarrollar a Turrialba como un destino turístico de contacto con la naturaleza para el mercado europeo.

También, la alcaldía participa de la Unión de Gobiernos locales y Federación de Municipalidades de Cartago de donde obtiene los recursos otorgados por Ley y genera alianzas estratégicas para impulso a cambios en legislatura municipal o realimentación municipal.

Existe una estrecha relación con el empresario local en términos de apertura al diálogo. Sin embargo, desde la Presidencia de la Cámara de Comercio expresan que la relación no genera frutos económicos que beneficien el cantón. No obstante, donde sí existe una fuerte y estrecha coordinación con algunos resultados tangible es en Turrialba Sostenible, esta organización de la sociedad civil tiene la siguiente conformación: alcalde municipal, 2 miembros de la sociedad civil, un representante de CONARE, dos de la Cámara Comercio y uno de la Cámara de Turismo, Dicho espacio ha contribuido principalmente en inversión del espacio urbano mediante pintura artística de embellecimiento del paisaje urbano hasta con la generación de infraestructura cantonal. El espacio cuenta con recursos propios generados a través de donaciones del empresariado local en efectivo y espacios (mano de obra, planos, pintura, flores entre otros), lo que ha permitido las intervenciones mencionadas.

En cuanto a las relaciones de coordinación con organismo internacionales destaca la Cooperación Japonesa, con la cual, si genero la iniciativa “Un pueblo un producto” que permitió a varios emprendedores ofrecer sus productos en diferentes espacios y capacitarse,

generación de publicidad, la capacitación de un miembro de la municipalidad en Japón y la gestación inicial de una marca de origen local, mediante el slogan “Turrialba-Jiménez un territorio de inspiración”.

### **5.7 Procesos y Servicios Municipales**

Los gobiernos locales tienen como misión, propiciar un desarrollo sostenible e integral para todos sus pobladores en igualdad de condiciones. Esto a través de la prestación de servicios muy variados y de naturaleza multidimensional, según la capacidad municipal y la demanda comunal.

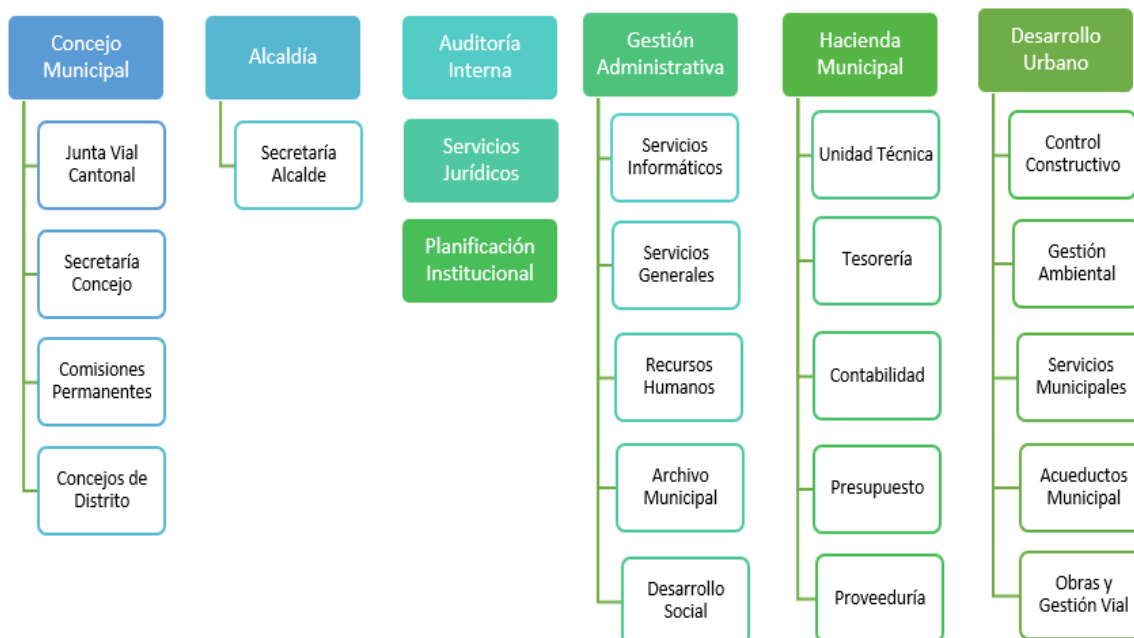
Resulta de carácter obligatorio y necesario que la municipalidad como ente regulador y promotor, facilite el acceso y comprensión de la información de carácter público, y de interés social a sus pobladores.

En este punto como parte fundamental para el logro de dicha misión, se debe aplicar una metodología en torno a la obtención de resultados de calidad, así como la atención especial en los procesos que se llevan a cabo a nivel interno. Estas acciones permiten enfocar esfuerzos para lograr acciones más eficaces.

En este apartado se explicarán las funciones municipales a partir de dos ejes importantes, como lo son los trámites municipales y los servicios municipales.

A continuación, en la ilustración siguiente se detallarán los diferentes niveles de intervención de la municipalidad, los cuales desencadenan ciertos procesos y subprocesos para cada una de las unidades de trabajo.

**Ilustración 11 Mapa de Procesos y Subprocesos Municipales**



Fuente: Elaboración propia, 2019

A partir del mapa anterior se explica cómo funciona la gestión de la municipalidad a nivel interno, de manera que se divide su labor interna en cuatro niveles que son: el Nivel Político, el Nivel de Fiscalización Superior, el Nivel de Gestión, Asesoría y Servicios y el Nivel Sustantivo.



Respecto al Nivel Político se desprenden los procesos de Concejo Municipal y Alcaldía, y de estos los subprocesos de Junta Vial Cantonal, Comisiones Permanentes y Consejos de Distrito. Finalmente se desencadenan actividades a partir de la Secretaría del Concejo y la Secretaría del Alcalde.

En cuanto al Nivel de Fiscalización Superior es el que menos procesos contiene, ya que este solamente comprende el proceso de Auditoría Interna.

El Nivel de Gestión, Asesoría y Servicios contienen los procesos de Servicios Jurídicos, Gestión Administrativa y Planificación. Como subprocesos de este nivel están los Servicios Informáticos, los Servicios Generales, Recursos Humanos, Archivo Municipal y Desarrollo Social. Finalmente, como actividades generales están las generadas por la Oficina de la Mujer.

El Nivel Sustantivo es que el más subprocesos y actividades contienen dentro del esquema de la municipalidad. De este se generan dos procesos, Hacienda Municipal y Desarrollo Urbano.

Como subprocesos están: Unidad Técnica Tributaria, Tesorería, Contabilidad, Presupuesto, Proveeduría, Control Administrativo, Gestión Ambiental, Servicios Municipales y Obras y Gestión Ambiental.

Respecto a las actividades generales que desarrollan estos subprocesos están: Catastro, Valoración, Inspección, Patentes, Gestión de Cobros, Estacionómetros, Plataforma de

Servicios, Planificación Urbana, Control Constructivo, Topografía, Cementerio, Saneamiento Ambiental, Acueducto Municipal, Taller Mecánico, Obras Civiles y Gestión Vial.

Es importante mencionar que los trámites municipales permiten a la ciudadanía la formalización de procesos y requerimientos, así mismo la solicitud de ciertos servicios. En el caso de los servicios municipales, serán las acciones esenciales realizadas por la municipalidad para cubrir las necesidades básicas en la localidad.

#### **5.7.1 Trámites Municipales**

Dentro de los trámites municipales se engloban los referentes a solicitud de servicios públicos, el pago de obligaciones fiscales y tributarias, así como formularios y pagos de servicios públicos. Para algunos de estos trámites se habilita la herramienta electrónica, la cual permite poder hacer el pago o solicitud en línea, sin tener que presentarse en la municipalidad propiamente.

A continuación, se detallan los trámites que ofrece la municipalidad en su sitio web, el cual fue remodelado durante el II semestre 2018 para facilitar su uso y la accesibilidad a los ciudadanos que hacen aprovechamiento de esta herramienta. Además, brinda la oportunidad de consultar documentos informativos y de rendición de cuentas para el período en gestión.

Entre ellos están:

- Acueducto
- Control Constructivo
- Pagos en línea

- Patente Municipal
- Exoneración de Bienes Inmuebles
- Estacionómetros
- Compras y Contrataciones
- Solicitudes de Casa de la Cultura
- Formularios de Contacto
- Solicitud de Audiencias

De acuerdo a lo anterior es importante mencionar que a partir de la realización de estos trámites se generan ingresos para la municipalidad, esto según el tipo de trámite y la obligación que tenga el ciudadano.

En el siguiente cuadro se explica la obtención de los ingresos de acuerdo con los servicios que presta la municipalidad en cada área específica.

**Cuadro 80: Ingresos Municipales según Servicios Municipales**

<b>Servicios</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Patentes Comerciales</b>	
Patentes Nuevas	258
Patentes Traspaso	50
Retiro de Patentes	103
<b>Licencias de Expendio de Bebidas con contenido alcohólico</b>	
Nuevas	17
Retiros	9
<b>Acciones Unidad Técnica</b>	
Declaraciones	137

<b>Servicios</b>	<b>Cantidad</b>
Permisos de Construcción	527
Hipotecas	762
<b>TOTAL</b>	<b>1,863</b>

Fuente: Elaboración propia. (Municipalidad de Turrialba, 2016).

A partir de los datos que arroja el cuadro anterior, la unidad que muestra mayor movimiento es la de Permisos de Construcción y la unidad de Hipotecas. Mientras que los servicios que muestran menor cantidad son Traspaso de Patentes, y Retiro de Licencias de Expendio de Bebidas Alcohólicas.

Dentro de los trámites explicados anteriormente tenemos que Acueducto ofrece la solicitud de conexión de agua, la solicitud de disponibilidad de agua potable y solicitud de conexión de alcantarillado sanitario.

Para el trámite de Control Constructivo se tiene el uso del suelo, visado municipal, visado de catastro, visado para escritura, alineamiento municipal y permiso de construcción.

En el caso del resto de trámites, se ofrecen solamente los indicados anteriormente, sin contar con trámites específicos o adicionales dentro de esas unidades.

En este apartado es importante señalar nuevamente la información corroborada por el alcalde, que indica la necesidad latente de recurso humano capacitado para enfocar su trabajo en la planificación estratégica y la obtención de resultados concretos. Además de la necesidad en la delimitación de procesos, y una interacción más ordenada y participativa tanto dentro como fuera de la institución.

Se debe crear una estructura formal de actividades necesarias en cada unidad, y fortalecer la interacción constante entre estas, ya que sin el trabajo conjunto los esfuerzos son aislados e intermitentes.

Por otra parte, en un aspecto más formal es importante la generación de informes y la implementación de evaluaciones de desempeño que permitan detectar fallas y mejorar procesos constantemente. Este tipo de documentación le permitirá a la institución conocer sus oportunidades de mejora, y adaptarse más rápidamente al cambio con la menor afectación posible.

### **5.7.2 Servicios Municipales**

La municipalidad como garante de bienestar general se encargará de la prestación de servicios básicos para cubrir las necesidades y requerimientos de la ciudadanía, por lo que es importante mencionar cuáles servicios presta dicha institución y su generación a nivel interno.

En este aspecto se hará uso de las entrevistas aplicadas a cada uno de los profesionales en las áreas de gestión de la municipalidad, dentro de estas están:

- La Oficina de Turismo, Gestión y Desarrollo Empresarial de la Municipalidad.
- La Oficina de Gestión Ambiental.
- La Oficina de Coordinación de Hacienda Municipal.
- La Oficina de Planificación Municipal.
- La Oficina de Reclutamiento y Capacitación.

Cada una de estas áreas a nivel global transmite la necesidad de insertar mayor cantidad de personal y más especializado en cada una de las unidades. Cabe destacar que sus

colaboradores por su parte tratan de generar proyectos de impacto para la comunidad, haciendo uso de los escasos recursos que se distribuyen a nivel interno para la gestión de la municipalidad.

El coordinador de la Oficina de Turismo y Desarrollo, Elmer Salazar, menciona que dicha unidad cuenta con un 0% de presupuesto asignado a sus funciones. Además de que esta oficina por su parte vela por la mejora en la infraestructura del municipio en general, y que se encarga de brindar asesoramiento en trámites referentes a turismo y declaraciones turísticas del ICT.

Respecto al seguimiento y apoyo a pequeños y medianos empresarios, se menciona la gestión de capacitaciones empresariales y de turismo, así como la colaboración para la inscripción en el sistema de Pymes.

Además de estos servicios el departamento se encarga de la apertura de nuevos centros turísticos, la organización de actividades turísticas con el fin de captar ingresos para ser invertidos en el crecimiento de la comunidad. Tal es el caso del Monumento Nacional Guayabo, el cual es visitado por 36 mil personas, de las cuales 12 mil son extranjeras y 24 mil nacionales o el Volcán Turrialba que es visitado por 21.344 personas, de las cuales 18.611 son nacionales y 2.733 son extranjeras. (Elmer Salazar, 2019)

Dentro de los principales proyectos de este departamento está el Plan Integral de Turrialba como un destino turístico tanto para nacionales como extranjeros, la reapertura del Volcán

Turrialba, y el servicio de oficinas de información y orientación a la población para el aprovechamiento de los recursos naturales.

En el caso de la Oficina de Gestión Ambiental, dirigida por Elí Rodríguez, indica que el presupuesto otorgado es muy escaso para dar atención a las actividades que realiza el departamento en coordinación con otras dependencias como el manejo de residuos y recolección de basura.

Como actividades sustanciales se menciona lo relacionado con materia ambiental, como acueductos, alcantarillado, recolección de basura y limpieza de espacios públicos. Asimismo, se contribuye en el otorgamiento de permisos de construcción, inspección de nacientes y zonas protegidas. (Elí Salazar, 2019)

Respecto a la recolección de desechos sólidos, existen 11 rutas debidamente atendidas por la municipalidad que representan el casco central, con 4 de los distritos que tienen más densidad poblacional en el cantón. Dicha actividad se realiza con vehículos propios y personal autorizado.

Para las zonas más alejadas hay recolectores privados, los cuales laboran informalmente sin los permisos que otorga el Ministerio de Salud por cuestiones de capacidad económica según comenta el encargado de área.

A continuación, se presenta la información proporcionada por el departamento donde se detallan las diferentes rutas de recolección de residuos en las comunidades del cantón.

**Cuadro 81 Rutas de Recolección de Residuos Valorizables, Municipalidad de Turrialba 2019**

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
Los Laureles	Verolís	Res. Don Tomas	San Rafael*	Poró	Aquiares
Carmen Lira	Azul (Torrealba)	Repasto	La Haciendita	Alto Cruz	Proyecto Santa Rosa
La Fortura	Los Olivos	Recope	Jorge de Bravo*	Castro Salazar	Santa Rosa (Centro)
Abel Sáenz	Loma Azul	Cedros	Las Américas	La Guaria	Torre Luna
Nuevos Horizontes 1, 2 y 3	Mora	La Margot	Campabadal	La Cecilia	Camusa
Omar Salazar Yapiri	La Isabel	La Dominica Sictaya	INVU	San Cayetano** Botecito**	Calle del Banco -----
Silencio	Gallina Barata Repasto	Coyol		Centro	Suiza (Centro) Tuis
Tomas Guardia					
					Tayutic

Fuente: Municipalidad de Turrialba, 2019

Cabe destacar que, en temática de desechos la unidad actualmente trabaja en un proyecto de construcción de un plantel municipal como centro de acopio de materiales reciclables y otros residuos, el cual tendrá un costo de 61 millones de colones y una duración de 4 meses aproximadamente.

En cuanto a las rutas de reciclaje, en Turrialba hay un total de 12 rutas que se encargan de la recolección de este tipo de materiales todas las semanas.



Es importante mencionar la iniciativa de la oficina llamada Soldado Negro, que pretende la biodegradación de residuos orgánicos a partir del insecto que da nombre al proyecto. Este es capaz de desintegrar los desechos en un 70% de forma limpia y sin afectación al medio ambiente.

En el cantón actualmente hay 80 ASADAS, de las cuales la municipalidad se encarga de atender solamente 7 acueductos. Además, tiene proyectado mejora del sistema de acueductos, tanques de almacenamiento, protección de nacientes de agua y la colocación de micromedidores administrados por la municipalidad.

La Oficina de Coordinación de Hacienda Municipal, a cargo de Jorge Vargas, el cual menciona que la unidad al estar dentro del programa de administración no cuenta con un presupuesto propio.

Este departamento se encarga de la contabilidad, tesorería, proveeduría, cobros y catastro. Y más específicamente de los ingresos en cajas, la confección del presupuesto, modificación presupuestaria, compras, morosidad y bienes e inmuebles. (Jorge Vargas, 2019)

Actualmente, se está trabajando en la implementación de estados financieros para el sector público mediante la modernización del software que se utiliza en este momento. Además, se pretende bajar la morosidad a través de herramientas legales implementadas por la Unidad de Cobros, que permitan ejercer mayor presión en el pago de servicios municipales. La cual según afirma Jorge Vargas es del 34%, con mayor presencia en bienes e inmuebles y el pago del servicio de agua potable.

Ahora bien, se menciona el trabajo conjunto con la Contraloría de Servicios Municipal para realizar ciertos procesos y formularios con huella digital, esto con el fin de automatizar y digitalizar trámites públicos en la página web existente.

Por su parte, la Oficina de Planificación Institucional, a cargo de Lucrecia Esquivel según la jefatura tampoco cuenta con presupuesto asignado ya que también pertenece a la unidad administrativa.

Entre las actividades sustanciales están el control interno, la representación municipal ante el Comité Institucional, las modificaciones presupuestarias y la elaboración del Plan Anual Operativo.

Entre sus principales proyectos, según lo mencionado por Lucrecia Esquivel, está la vinculación del sistema de compras institucional con el presupuesto maestro y el Plan Anual Operativo. Esto con el fin de mejorar el control interno, el cual cabe destacar es uno de sus mayores retos dada la falta de coordinación institucional y la intermitente comunicación entre cada una de las unidades de trabajo.

Asimismo, actualmente se está trabajando en la gestión del Plan de Ordenamiento Territorial, con el fin de dinamizar la economía del cantón y mejorar la calidad de vida de la ciudadanía en general. Esta herramienta significa una inversión de 300 millones de colones para la municipalidad.

Finalmente, La Oficina de Reclutamiento y Capacitación, a cargo de Diego Pérez posee un 1% del presupuesto municipal enfocado en la contratación de personal y la implementación de capacitaciones de forma periódica.

Menciona el encargado que, como principal proyecto se está trabajando en la actualización del manual de puestos existente y la estructura organizacional. En la actualidad dicho manual necesita incluir aproximadamente 15 que no han sido registrados, de igual manera en el organigrama se presenta la misma problemática.

Es importante resaltar que además del manual de puestos es necesario actualizar otros documentos municipales como los perfiles de cada puesto, el manual de procesos y procedimientos internos y el manual de capacitaciones. Además de la importancia que resulta la inversión en la mejora del clima organizacional, y el ambiente físico en el que se desempeñan sus colaboradores.

En este punto debe señalarse que el abordaje de evaluación del personal es inadecuado e insuficiente dada la falta de recursos y personal capacitado en estas áreas.

En general las unidades departamentales comentan que a nivel interno no hay unidad ni sinergia en las labores que se realizan, por lo que los esfuerzos en muchas ocasiones se ven aislados o con menor capacidad de impacto en la problemática del cantón.

Debe fortalecerse la comunicación y evaluación departamental de forma transversal, así como implementar indicadores que permitan evaluar la gestión tanto a nivel específico como

general. Esto con el fin de evaluar el desempeño y la consecución de metas según cada uno de los enfoques que proyectan estas áreas de trabajo.

Las unidades comparten la dificultad de trabajar con recursos muy limitados y poco personal para cubrir muchas áreas, tanto como problemáticas y necesidades existentes en el municipio. A nivel interno las unidades trabajan a ritmos distintos y trazan su propio rumbo según los resultados que consideran importantes en su gestión.

### **5.7.3 Procesos y Procedimientos**

Respecto a los procesos municipales y los procedimientos que se siguen dentro de la institución, es importante mencionar nuevamente que a partir de la entrevista con la unidad de recursos humanos se pudo confirmar que el manual de procedimientos de la institución necesita ser actualizado.

A nivel estructural su uso resulta relevante ya que permite ordenar los procedimientos y que estos funcionen de manera correcta, es de aquí de donde salen las políticas, normas y reglamentos. Esto en referencia a la gestión de la municipalidad, la cual al ser una institución pública debe velar porque el uso de los recursos públicos sea óptimo.

Además de la falta de actualización de estos documentos, es importante fortalecer la labor de la Contraloría de Servicios de manera que la gestión se enfoque en los procesos, y los procedimientos sean más ordenados y se establezcan de forma oficial.

En cuanto a los procedimientos de rendición de cuentas por departamento, los documentos que se generan son informales y en la mayoría de los casos se manejan de forma interna en cada unidad. Cabe destacar que entre departamentos afirman que la comunicación no es constante, y cada uno maneja su propia metodología de trabajo.

En su mayoría el procedimiento se basa en reuniones quincenales o mensuales para trazar objetivos, y posterior se genera una minuta o agenda con lo planteado por cada equipo. No es usual que entre departamentos se reúnan, y estos afirman rendirle cuentas de los resultados obtenidos a la alcaldía por medio de documentación escrita para cada sector.

Los funcionarios afirman que los registros de decisiones y controles son bastante escasos, asimismo el acercamiento se da por medio de llamadas telefónicas, correos electrónicos o bien el colaborador se acerca al compañero y le hace la solicitud o consulta.

Con respecto al proceso de compras institucionales, se le debe hacer la solicitud a proveeduría que pertenece al Departamento de Hacienda Municipal y este se encarga de obtener la aprobación de la alcaldía para adquirir, ya sean bienes o artículos para uso de los funcionarios administrativos.

En general la gestión municipal a nivel interno genera muchos esfuerzos aislados, ya que cada departamento trabaja en función de sus propias metas y objetivos, no existen macroprocesos que dirijan el cumplimiento de los fines de la institución. No está definido el rol de cada dependencia para la generación del bienestar general, y el aporte que brindan a la

comunidad es independiente para cada área y no como acciones encadenadas a subprocesos establecidos.

Este es uno de los motivos por los que muchas de las iniciativas no generan el impacto esperado, al no contar con el apoyo y los insumos en cada uno de los ejes institucionales. Es importante comprender que el desarrollo socioeconómico no lo genera un solo sector, sino que va de la mano de tópicos como infraestructura, salud, sociedad, cultura, seguridad, entre otros.

## **5.8 Infraestructura Municipal**

Como parte del diagnóstico municipal es importante conocer a detalle el estado de la infraestructura municipal debido a que está permite las comunicaciones, por consiguiente, determina el transporte de mercancías y personas. O bien las oportunidades de recreación, culturización y deportivas, lo cual está muy ligado a los índices de inseguridad ciudadana y desarrollo humano.

### **5.9.1 Infraestructura Vial**

Este tema es ampliamente abordado dentro del capítulo de diagnóstico cantonal en la sección 4.3.1 por su importancia relativa para el conjunto del cantón y no solo de la Municipalidad. No obstante, es importante abordar otras consideraciones cualitativas sobre el tema en este apartado.

Como se explicó los únicos recursos con los que se cuenta para atender la red vial cantonal son los transferidos a la municipalidad a través de la Ley 8114. Del Plan Estratégico Municipal 2016-2021 se desprenden varios temas importantes como el continuo movimiento de las fallas geológicas o peligro de inundaciones, por lo que se recomienda generar un Plan de Riesgo.

Asimismo, en entrevista con el alcalde Municipal el 3 de enero del año 2019 se menciona construcciones recientes como: el puente en la comunidad de Tuis, mejoras en el camino a peralta, habilitación de una ruta alterna a Santa Teresita y Guayabo, bacheo de todo el centro del cantón y mejoras en caminos vecinales que mejoran el transporte de productos agrícolas.

Por último, es importante agregar que la Municipalidad desarrolla durante el año 2018-2019 con participación ciudadana el Plan Quinquenal de la Red Vial Cantonal, dicho instrumento se convierte una valiosa herramienta para la priorización de las obras viales-cantoniales.

### **5.8.1 Infraestructura Deportiva**

Con respecto a la infraestructura deportiva la Municipalidad ni el cantón cuenta con un polideportivo que pueda albergar todas las disciplinas deportivas, sin embargo, cuenta con infraestructura de calidad de manera descentralizada.

Por ejemplo, el Gimnasio 96, la Plaza Pública Central de Turrialba y el Estadio Municipal que cuenta con una pista de atletismo de asfalto. Estas infraestructuras en los últimos dos años han recibido mejoras en iluminación, pintura e infraestructura, como la construcción y remodelación de baños en el Estadio y la Plaza Pública.

También, el Comité de Cantonal de Deportes y Recreación de Turrialba cuenta con una amplia red de canchas de fútbol en todos los distritos y casi todos los pueblos del cantón. Asimismo, hay otras instituciones con importantes infraestructuras deportivas y recreativas como la Universidad de Costa Rica que cuenta en su campus de la Sede del Atlántico con: piscina olímpica, pista de atletismo de última generación, cancha de Voleibol, Básquetbol, Tenis y Fútbol.

### **5.8.2 Infraestructura Cultural**

La infraestructura cultural de resorte municipal es la que más se planea invertir en el año 2018-2019. En la Casa de Cultura, a través de la donación de los planos de remodelación de Turrialba Sostenible, se iniciaron sus obras en diciembre del año 2018 que va ser de un total de 70.000 dólares.

También, el Teatro Municipal y la Soda la Valencia recibieron inversiones del gobierno local por 60.000 dólares. A parte de la infraestructura mencionada el cantón cuenta con el Parque Quesada Casal que es parte importante de la cultura y tradición turrialbeña, además de otros parques distritales y barriales. Por, ahora en ese orden de cosas se realiza actualmente la primera etapa de inversión del parque Jorge de Bravo.

### **5.8.3 Infraestructura Administrativa**

El gobierno local maneja una importante cantidad de activos fijos de carácter administrativos tal como el Palacio Municipal, el cual “considera un edificio estructuralmente en buenas condiciones, pero con una distribución arquitectónica no adaptada a la realidad cotidiana. Un



porcentaje considerable de equipos de cómputo y mobiliario está en malas condiciones o bien obsoleto.” (Plan Estratégico Municipal, 2016, pág. 50).

También, cuenta con un Plantel Municipal que “consiste en un edificio que solía ser el Matadero Municipal, adaptado a oficinas. No reúne las condiciones mínimas de confort y presentación y mucho menos la distribución es la adecuada.” Plan Estrófico Municipal, 2016, pág. 50)

Por otro lado, cuenta con un vertedero municipal. El mismo tiene una orden de cierre de la Sala Constitucional. Sin embargo, debido a las labores paliativas recibidas se le ha extendido su periodo de uso hasta octubre 2019. Además, la municipalidad ya condiciona la construcción de un centro de acopio en el Plantel Municipal que permitirá almacenar, clasificar y reciclar los desechos cantonales.

Por otra parte, se cuenta con activos informáticos como una nueva página web, la cual que debe ser completada para permitirle a los ciudadanos mayor acceso cantidad de trámites en línea, así como contar con una interfaz que permita la participación ciudadana. Por otro lado, “hay cerca de 85 equipos de cómputo, de los cuales 60 ocupan licenciamiento en ofimática y 20 equipos que requieren licenciamiento especializado de acuerdo a su uso.” (Plan Estrófico Municipal, 2016, pág. 49)

## **5.9 Política Socioeconómica Municipal.**

En este apartado se tratará de ahondar en los programas o proyectos que mantiene activos la municipalidad en sectores estratégicos en el desarrollo socioeconómico y competitivo del cantón, lo que se traduce en generar mejores condiciones de vida para las y los turrialbeños.

### **5.9.1 Pobreza**

La municipalidad no cuenta por ahora con ninguna oficina que atienda directamente esta problemática, a pesar con índice de necesidades no satisfechas del 28,5% según el Censo Nacional del 2011. Sin embargo, existe dos oficinas de atención que se relacionan directamente con la disminución del fenómeno, como lo es la Oficial de la Mujer que atiende mayormente mujeres en vulnerabilidad económica. También, existe la Oficina de Intención Empresarial y Turismo destinada al acompañamiento y asesoría a pequeñas y medianas empresas, con especial acento en las de origen turístico.

Otras labores que realiza la municipalidad para combatir la pobreza son Ferias en el parque central del cantón como una forma de generar mercados para los artesanos locales. También, se atiende a grupos vulnerable de la población como una estrecha colaboración con el Hogar de Ancianos de San Buenaventura. También, la alcaldía participa de la Junta de Protección de la Niñez y la Adolescencia coordinada por el PANI. Así como de la Comisión Interinstitucional para asuntos indígenas de Turrialba.

### **5.9.2 Salud**

Según el alcalde Municipal en la entrevista realizada el 3 de enero del 2019 existe una estrecha relación de coordinación con la Caja Costarricense del Seguro Social, en ese mismo espacio aseguro que se espera que las obras del nuevo hospital inicien en el 2019. No obstante, es importante agregar que en este momento existe una apelación al cartel de adjudicación de la obra, por lo que es posible que se retrase el inicio de la construcción.

A parte de lo anterior no existe ninguna otra coordinación o servicio médico prestado por la municipalidad. Pero, si realiza algunas otras actividades que puede ser catalogadas como preventivas, tal les como mejoras en los parques, cancha de futbol y sala multiusos del Gimnasio 96.

En el 2019 se instalará un circuito de BIOS alud en el Parque Quesada Casal y el Parque Jorge de Bravo que va permitir que la población se ejercite. También, se construyó un Skatepark que amplía la oferta deportiva del cantón.

### **5.9.3 Educación**

En este momento no se mantiene ningún programa de becas o subsidio programado para estudiantes. Tampoco existen espacios sistemáticos de capacitación a través de departamento. Sin embargo, existen varios departamentos que realizan un trabajo pedagógico y capacitador en como turismo, desarrollo empresarial, reciclaje, manejo de desechos sólidos, plástico de un solo uso y gestión de riesgo, esto mediante oferta de talleres o cursos organizados en la Municipalidad o en los centros educativos de la comunidad.

#### **5.9.4 Vivienda e Infraestructura Urbana**

En el caso de la vivienda no existe una política desarrollada en la municipalidad en esta área.

En cuanto a los espacios públicos desde la municipalidad se intervinieron el Parque Jorge de Bravo, Parque Quesada Casal y se hizo la instalación de semáforos en el Puente Blanco.

No obstante, siguen existiendo retos en la mayoría de parques urbanos de la comunidad, así como en el paisaje urbano de la antigua línea del tren que juega un papel importante en el paisaje urbano. Asimismo, la dotación de infraestructura mínima para el desplazamiento en bicicleta al menos el casco central del cantón.

#### **5.9.5 Empleo**

Como se explicó el cantón de Turrialba cuenta con un desempleo mayor al 12%, cuya cifra es relativamente elevada. Por ello, es realmente importante generar políticas asertivas que logren dinamizar la economía y generar empleo.

Desde la Municipalidad se tiene una Oficina de Desarrollo Empresarial y Turismo, dicha instancia se dedica especialmente a la incorporación de empresas al registro del Ministerio de Economía Industria y Comercio. Así como ofrecen cursos en lo que se solicita según su encargo. No obstante, no hay un centro de incubación.

Por otro lado, como una forma de ofertas y posibilidades se realizan Festivales como el de la Luz y la mujer que tiene como objetivo indirecto crear mercado para artesanías. En el Departamento de Recursos Humanos se cuenta con una bolsa de empleo para los ciudadanos,

sin embargo, Diego López encargado del área expresa que aún está en fase inicial por lo que solamente está constituida de oferentes de servicios y no cuenta por el momento por demandantes de recurso humano.

Por último, según el PEM “no hay previsiones para apoyar la recuperación de empleos de población afectada por desastres. No se dan las previsiones existen para la protección y recuperación del comercio y servicios en casos de desastre.” (Plan Estratégico Municipal, 2016, pág. 72).

### **5.9.6 Cultura**

Por el momento la oferta cultural desarrollada desde la Municipalidad se fundamenta en festivales que se desarrollan a lo largo del año, por ejemplo:

“Festival de la mujer: Incluye caminata, carrera, exhibición de artesanías, entre otros, se realiza todos los años en el mes de marzo. Feria ambiental: Artesanías de reciclaje y reutilización de residuos sólidos. Es anual y se realiza en conmemoración del día del ambiente en el mes de junio. Feria del Adulto mayor: conmemorando el día de la no violencia al adulto mayor. Es anual y se realiza en el mes de junio. Festival del niño y la niña: Carreras, juegos tradicionales. Una vez al año en setiembre. Festival navideño: en el mes de diciembre, conmemora la natividad. Festival Jorge Debravo: Reúne a artistas de varios campos para compartir sus manifestaciones artísticas al pueblo de Turrialba. Cada año en el mes de octubre, para celebrar el día de las Culturas.” (Plan Estratégico Municipal, 2016, pág. 70)

También, la municipalidad cuenta con una banda con 101 años de historia y brinda presentaciones una vez al mes en el Kiosco del parque central. Se tienen expectativas que la remodelación del teatro y la casa de la cultura permitan aumentar la oferta cultural del cantón.

### **5.10 Rendición de Cuentas y Transparencia**

Como parte primordial de la administración de recursos de índole pública, está la evaluación y vigilancia de la gestión desempeñada por instituciones dentro del sector. Por lo que se evaluarán los mecanismos de transparencia y fiscalización de estos procesos de rendición de cuentas en la Municipalidad de Turrialba específicamente, de manera que se pueda determinar si la labor existente produce información confiable y accesible.

El artículo 27 de la Constitución Política, garantiza la libertad de petición ante cualquier funcionario público o entidad oficial y garantiza también el derecho a obtener pronta resolución. El artículo 11, se establece que la Administración Pública está sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas; y en el artículo 9 indica que el Gobierno de la República es popular, representativo, participativo, alternativo y responsable, en donde se destaca el elemento de participación para efectos de la evaluación que hace el Índice (Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, 2016, pág.7).

Teniendo en cuenta lo anterior, la rendición de cuentas funge como un mecanismo de vital importancia en la administración de recursos del Estado, ya sean humanos o presupuestarios,

además de que fomenta la participación de la ciudadanía dentro de los procesos de realimentación y toma de decisiones.

En cuanto a la gestión de la institución como un todo, además de sus sistemas de rendición de cuentas, es importante mencionar el rol que adquiere la transparencia en el accionar de las instituciones públicas, de manera que la ciudadanía pueda cerciorarse de qué manera se distribuyen los fondos públicos, y cómo funciona la entidad a nivel interno.

#### **5.10.1 Índice de Transparencia del Sector Público**

Este instrumento busca la promoción de una mayor y mejor fiscalización de todos los procesos de índole pública, así como fortalecer la participación ciudadana en estos y facilitar el acceso a documentos de dominio público haciendo uso de la tecnología.

Es importante además la capacitación de los funcionarios en materia de datos abiertos de gobierno, gestión pública, rendición de cuentas y participación ciudadana. De manera que estos mismos incentiven la participación de la sociedad civil para la consecución de procesos justos y eficientes.

Ahora bien, la gestión institucional es el marco de referencia para orientar la planeación, la programación, el uso, la transparencia, la evaluación y la rendición de cuentas de los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales en el quehacer institucional, a través de autonomía responsable, gobernabilidad, mejora regulatoria, descentralización de los fines, cultura de la planeación, programación de los recursos financieros, racionalidad del gasto y

el uso y aplicación de las tecnologías de información y comunicación en la gestión. (Universidad de Colima, 2017, pág.1).

De acuerdo con los datos extraídos del Informe Ejecutivo del año 2016, para el Índice de Transparencia del Sector Público Costarricense se ubica a Turrialba en la posición 140 de 254 instituciones evaluadas, con una calificación de 29.52 puntos. El examen se realiza basado en 4 dimensiones: el acceso a la información, rendición de cuentas, participación ciudadana y datos de gobierno abierto.

De acuerdo con los datos extraídos del Informe Ejecutivo del año 2018, para el Índice de Transparencia del Sector Público Costarricense se ubica a Turrialba en la posición 140 de 254 instituciones evaluadas (mismas que el año anterior), con una calificación de 29.52 puntos. El examen se realiza basado en 4 dimensiones: el acceso a la información, rendición de cuentas, participación ciudadana y datos de gobierno abierto.

Respecto a su posición en contraste con las 81 municipalidades existentes, se le ubica en el puesto 28 con la calificación anterior.

En este documento se define, el Índice de Transparencia del Sector Público (ITSP) como un instrumento de medición de transparencia de las instituciones que conforman el sector público costarricense, centrado en el acceso a la información pública disponible en sus sitios web, que busca ofrecer una medición anual de la transparencia con el objetivo de fortalecer la institucionalidad costarricense. (CICAP, pág.9, 2018).



Cabe destacar que este instrumento es resultado de la valoración de las buenas prácticas en cuanto a divulgación, accesibilidad e incentivo de participación ciudadana referentes a los asuntos de interés público; como lo son los recursos del Estado y las directrices de desarrollo socioeconómico en cada localidad.

En el siguiente cuadro, extraído del documento mencionado anteriormente, se detalla la calificación obtenida por el municipio según las 4 dimensiones evaluadas.

**Cuadro 82 Índice de Transparencia y Rendición de Cuentas de la Municipalidad de Turrialba**

	<b>Comparación Histórica</b>				
	<b>ITSP</b>	<b>Acceso a la Información</b>	<b>Rendición de Cuentas</b>	<b>Participación Ciudadana</b>	<b>Abiertos de Gobierno</b>
<b>Calificación Institucional 2018</b>	18.80	35.97	2.96	27.22	0.00
<b>Calificación Institucional 2017</b>	17.97	42.09	6.92	11.96	0.00
<b>Calificación Institucional 2016</b>	18.77	37.08	15.52	0.82	17.82
	<b>Comparación Relativa</b>				
<b>Calificación Institucional Promedio Nacional</b>	18.80	35.97	2.96	27.22	0.00
<b>Promedio de Naturaleza Jurídica</b>	34.55	50.15	29.78	28.94	21.20
<b>Promedio Red de Transparencia</b>	21.42	33.09	14.69	22.62	8.42
<b>Promedio de No Participación en la Red</b>	54.97	75.16	51.85	39.91	44.97
	25.83	39.47	20.36	24.26	11.05

**Fuente:** Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, 2018, pág.314

En cuanto a los aspectos a evaluar para el resultado de este índice, se toman en cuenta: Acceso a la Información, Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Datos Abiertos de Gobierno.

Entre los principales hallazgos de este documento tenemos que la calificación promedio para el año 2018 fue de 34,55 puntos, para una mejora con respecto al año 2017 que fue de 31,13 puntos en promedio, y 25,24 puntos en el año 2016.

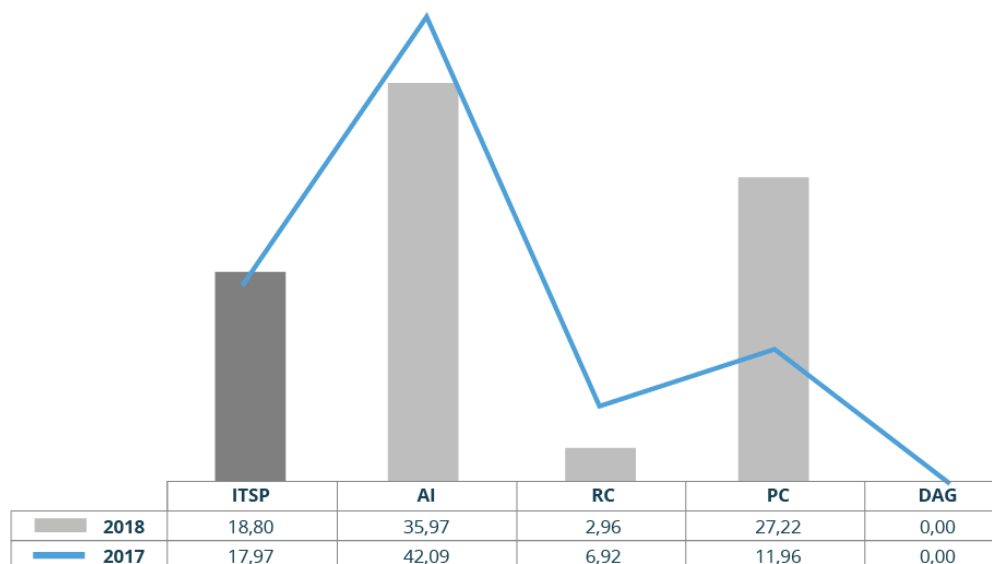
Para el caso de Turrialba, en el ítem de Acceso a la Información se obtiene una calificación de 46,94 puntos. En el caso de Rendición de Cuentas 32,34 puntos; y para la dimensión de Participación Ciudadana se obtiene 15,26 puntos.

Finalmente, en la dimensión Datos Abiertos de Gobierno se califica a la institución con 12,32 puntos, en materia de transparencia institucional y rendición de cuentas en el sector público. En comparación con el promedio nacional Turrialba presenta una mejoría notable en todos los ítems, ya que para Acceso a la Información la calificación promedio es de 50,15 puntos, para Rendición de Cuentas es de 29,78 puntos, en Participación Ciudadana es de 28,94 puntos y Datos Abiertos de Gobierno es de 21,20 puntos

En general la calificación de Turrialba en el Índice de Transparencia Público es de 29,52 puntos, mientras que el promedio nacional fue de 34,55 puntos como se mencionó anteriormente. Esto coloca al cantón en un nivel intermedio en relación al acceso y manejo de la información pública.

En la siguiente imagen se muestra de manera gráfica el comportamiento de la calificación para Turrialba en el período 2017-2018.

**Gráfico 18 Comportamiento del ITSP del 2017 al 2018**



Fuente: Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, 2018, pág.314

Dicho gráfico muestra que la mayor fluctuación se presenta en el Acceso a la Información y Rendición de Cuentas, como los temas que más han bajado su calificación del año 2017 al 2018, mientras que Participación Ciudadana muestra un aumento en la valoración durante este período.

Es importante destacar que mediante este informe se determina que, dentro del grupo de municipalidades en estudio, en general todas presentan una mejoría en la participación ciudadana e inclusión.

Si se comparan estos datos con el municipio mejor calificado que es Santa Ana con 77,90 puntos en total, la calificación de Turrialba es muy baja en temas de transparencia y rendición

de cuentas. Para el ítem de Acceso a la Información Santa obtiene 89,53 puntos contra los 35,97 puntos obtenidos por Turrialba.

Redición de Cuentas se califica con 75,35 puntos a la municipalidad mejor posicionada, mientras que la localidad en estudio obtuvo 2,96 puntos. Participación Ciudadana obtiene 59,16 puntos a la primera posición, para el cual Turrialba obtiene 27,22 puntos.

Finalmente, en Datos de Gobierno Abierto Santa Aba obtiene 90,73 puntos y Turrialba 0,00 puntos. Esto coloca al cantón en una posición baja en términos de un gobierno inclusivo y consecuente con sus objetivos como ente promotor de bienestar general.

Destaca que esta evaluación incorpora variables de accesibilidad a documentación pública, procesos de contratación, descripción de los procesos municipales internos, reglamentos y estructura municipal, trámites y servicios públicos, medios informativos y servicios en línea, ejecución presupuestaria y los informes anuales de gestión.

### **5.10.2 Rendición de cuentas**

En el tema de rendición de cuentas el gobierno será el responsable de dar cuentas a la ciudadanía por sus acciones, y acepta consecuentemente la responsabilidad de las mismas ya sean de carácter positivo o negativo para el desarrollo de la sociedad.

A nivel interno la Oficina de Turismo, Gestión y desarrollo Empresarial de la Municipalidad rinde cuentas de forma anual a la alcaldía por medio de un informe de labores y gestión

administrativa, y se indica que no hay seguimiento respecto al desempeño y cumplimiento de metas.

De forma semestral la Oficina de Gestión Ambiental realiza un reporte del PAO, y maneja un documento con el registro de actividades realizadas, el cumplimiento de las mismas o la justificación del no cumplimiento de las mismas.

La rendición de cuentas respecto a la Oficina de Hacienda Municipal, no maneja indicadores de cumplimiento formales, en este caso se le entrega un informe de reuniones de seguimiento con las unidades ejecutoras a la alcaldía como rendición de cuentas de su gestión.

Por su parte la Oficina de Planificación no maneja indicadores de desempeño, pero realiza un seguimiento informal del cumplimiento de metas establecidas a nivel departamental. Asimismo, realizan un mapeo de riesgo institucional y control de la ejecución presupuestaria. Su rendición de cuentas consiste en el informe anual de labores a la alcaldía.

La Oficina de Recursos Humanos, su método de registro de reuniones es informal, así como los registros que existen respecto a su gestión a lo interno.

A nivel general, la Municipalidad proporciona un Informe de Labores Anual como método de rendición de cuentas, donde explica los avances y logros obtenidos por la institución en el período de gestión.

El Informe Anual 2017, se habla sobre la distribución presupuestaria, la descripción de los ingresos obtenidos, la cantidad de contrataciones públicas realizadas, los proyectos realizados entre otros ítems relevantes.

A continuación, la Municipalidad aporta un resumen de los trámites llevados a cabo en el área de desarrollo urbano en el 2017.

**Cuadro 83 Trámites llevados a cabo durante el año 2017 en la Municipalidad de Turrialba**

Trámite	Ingresos	Salidas
Visado de Catastro	1,267	1,288
Visado Municipal	693	804
Uso de Suelo / Línea de construcción	989	956
Permisos de construcción	641	598
Movimiento de Tierra	0	0
Inspecciones de Ubicación	284	282
Inspecciones de Construcción	339	197
Inspección de Topógrafo	No aplica	182
Clausura	No aplica	273
Rompimientos de Sellos	No aplica	31
Notificaciones	No aplica	15
Informes al Concejo	21	26
Correspondencia	217	243
Posesoria	16	15
<b>Total, de Trámites</b>	<b>4,467</b>	<b>4,910</b>

Fuente: Municipalidad de Turrialba, 2017.

Se contabilizan los ingresos y salidas de trámites según cada servicio brindado, donde Visado Catastro tiene el mayor ingreso de trámites, y es el mismo con el mayor número de salidas seguido de Uso del Suelo y Línea de Construcción. Esto para un total de 4,467 ingresos y 4,910 salidas de trámites municipales.

Este documento cuenta con el aporte de cada uno de los departamentos que conforman a la institución con sus logros individuales, y el motivo por cual algunas de las metas no fueron logradas en el período 2017.

Asimismo, se adjuntan imágenes de acciones realizadas en el cantón para la mejora en infraestructura pública y gestión ambiental. Se contempla además la gestión del riesgo al ser una zona propensa a la afectación por desastres naturales, y sus logros en el sector cultural y la gestión turística.

Actualmente en el sitio web de la municipalidad se encuentran disponibles los informes de labores para el año 2016 y 2017, de manera que cualquier persona que desee revisarlos los pueda extraer la información de forma sencilla.

A continuación, el siguiente cuadro muestra un comparativo entre los logros municipales realizados entre el período 2016-2017.

**Cuadro 84 Logros de la Municipalidad de Turrialba Período 2016-2017**

<b>Departamento</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>
<b>Hacienda Municipal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 modificaciones Presupuestarias.</li> <li>• Mayor meta presupuestaria en su historia.</li> <li>• Diseño del Plan de Acción Pendiente de Cobro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se logró alcanzar un 89.28% de los Ingresos presupuestados.</li> <li>• Se generan ingresos por 14 millones de dólares.</li> <li>• Se logra la mayor ejecución histórica con 7.6 millones de dólares.</li> </ul>

Departamento	Año 2016	Año 2017
<b>Desarrollo Urbano y Control Constructivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un total de 4612 trámites ingresados, contra 5785 salidas.</li> <li>• Ejecución de 39 proyectos de mejoramiento de infraestructura.</li> <li>• Limpieza de tanques de almacenamiento y mantenimiento de nacientes.</li> <li>• 44 conexiones nuevas de acueducto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se logra una disminución del pendiente de cobro de un 5%.</li> <li>• Un total de 4467 trámites ingresados, contra 4910 salidas.</li> <li>• Se realizan visitas a las empresas con mayor auge en Turrialba para detectar las necesidades de contratación de personal.</li> </ul>
<b>Planificación Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se generan informes anuales y semestrales.</li> <li>• Capacitación en Contratación Administrativa.</li> <li>• Eficiencia en un 77% de las contrataciones.</li> <li>• Incremento en un 38% de la ejecución presupuestaria.</li> <li>• Campaña de recolección de residuos no tradicionales y revalorizables.</li> <li>• Programa Turriambiente.</li> <li>• Feria Ambiental de Turrialba 2016.</li> <li>• Implementación del Plan Municipal de Gestión de Sólidos.</li> <li>• Jornadas de limpieza en el Río Colorado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se generan informes anuales y semestrales.</li> <li>• Se realizan 9 licitaciones abreviadas y 283 contrataciones directas de escasa cuantía.</li> <li>• Se incrementa la ejecución en un 26%.</li> </ul>
<b>Gestión Administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña de recolección de residuos no tradicionales y revalorizables.</li> <li>• Programa Turriambiente.</li> <li>• Feria Ambiental de Turrialba 2016.</li> <li>• Implementación del Plan Municipal de Gestión de Sólidos.</li> <li>• Jornadas de limpieza en el Río Colorado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña anual de recolección de residuos no tradicionales.</li> <li>• Jornada de recolección del Río Colorado.</li> <li>• Limpieza, recolección de residuos sólidos y siembra de árboles.</li> <li>• Una campaña mensual con el programa Turriambiente.</li> </ul>
<b>Unidad de Gestión Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña de recolección de residuos no tradicionales y revalorizables.</li> <li>• Programa Turriambiente.</li> <li>• Feria Ambiental de Turrialba 2016.</li> <li>• Implementación del Plan Municipal de Gestión de Sólidos.</li> <li>• Jornadas de limpieza en el Río Colorado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña anual de recolección de residuos no tradicionales.</li> <li>• Jornada de recolección del Río Colorado.</li> <li>• Limpieza, recolección de residuos sólidos y siembra de árboles.</li> <li>• Una campaña mensual con el programa Turriambiente.</li> </ul>



Departamento	Año 2016	Año 2017
<b>Gestión de Residuos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio de proceso de construcción de centro de acopio.</li> <li>• Limpieza de vertedero.</li> <li>• Mantenimiento de caminos internos.</li> <li>• Obras de limpieza, mantenimiento y recolección de residuos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento al recurso de amparo de la Planta de Tratamiento de Turrialba.</li> <li>• Trabajos de reparación en la finca La Trinidad.</li> <li>• Apoyo a la Comisión Nacional de Emergencias en eventos producidos por la naturaleza.</li> <li>• Atención y mejoramiento del vivero municipal.</li> <li>• Regulación de recolección privada en zonas alejadas.</li> <li>• Acomodo y compactación de los residuos sólidos.</li> <li>• Mantenimiento de caminos internos.</li> <li>• Obras de limpieza, mantenimiento y recolección de residuos.</li> </ul>
<b>Gestión del Riesgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo cooperativo con la Comisión Local de Emergencia en atención de las mismas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización del Plan Cantonal de Emergencias.</li> <li>• Actualización del Plan de Contingencia Volcán Turrialba.</li> <li>• Consolidación de Comités Comunales de Emergencia.</li> <li>• Charlas en centros educativos sobre Gestión del Riesgo.</li> <li>• Elaboración de planes de inversión y seguimiento al decreto</li> </ul>

Departamento	Año 2016	Año 2017
<b>Socio-Cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades realizadas por la oficina de la mujer.</li> <li>• Inventario turístico de atractivos y patrimonio histórico cultural.</li> <li>• Incorporación de 10 PYMES, y 70 emprendedores en la base de datos del MEIC.</li> <li>• Capacitaciones para el fortalecimiento de emprendedores.</li> <li>• Elaboración de la ruta colonial de los volcanes Irazú y Turrialba.</li> <li>• Programa de cultura turística en escuelas del cantón.</li> <li>• Elaboración de catálogo de empresas de hospedajes.</li> <li>• Asesoría en apoyo de iniciativas de empresas turísticas.</li> <li>• Colaboración y asistencia en eventos deportivos y culturales.</li> </ul>	<p>de emergencia MP N39056.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expo Feria del queso.</li> <li>• Inventario turístico de atractivos y patrimonio histórico cultural.</li> <li>• Incorporación Comité Local OVOPÁG.</li> <li>• Semana del ambiente.</li> <li>• Participación Eje Económico CCCI.</li> <li>• Oficina de Gestión Empresarial.</li> <li>• CATUR</li> <li>• Elaboración de listado de empresas de hospedajes.</li> <li>• Festival de la Mujer Logística.</li> <li>• Apoyo en actividades municipales.</li> <li>• Participación activa en la Red Nacional de OFIM´S</li> <li>• Coordinación con el INAMU.</li> <li>• Festival de la Mujer Turrialbeña.</li> <li>• Implementación de núcleos de acción de cultura, y turismo comunitario, y la red de apoyo sociocultural cívica de Turrialba.</li> <li>• Capacitaciones y asesorías en Gestión Ambiental, Gestión Sociocultural Cívica, Gestión Turismo y Rescate de la Memoria Histórica.</li> <li>• Feria del CATIE.</li> </ul>

Departamento	Año 2016	Año 2017
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feria del Hogar de Ancianos San Buenaventura.</li> <li>• Festival Cultural, Deportivo y Gastronómico en San Antonio de Santa Cruz.</li> <li>• Revisión y redacción de la Política Local de Cultura.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Entre los logros más significativos en ambos períodos de gestión están las labores de mantenimiento y limpieza del cantón, esto como método de promoción de la belleza paisajística del mismo. Asimismo, se fomenta la identidad cultural en los ciudadanos, y el apoyo a las minorías.

Ahora bien, en ambas gestiones se da seguimiento y apoyo al emprendedurismo, así como temas de promoción turística de la localidad fuera de sus fronteras de forma sostenible.

En ambos períodos se colabora con proyectos de gestión del riesgo, como tema de vital importancia al ser una zona vulnerable a los desastres naturales. Por lo que en ambos períodos se trabaja en conjunto para generar planes de contingencia ante la presencia de emergencias de este tipo en la localidad.

Parte importante son las iniciativas para el manejo de residuos sólidos, tanto en el centro de la localidad como en las zonas alejadas. Sin embargo, a nivel interno los aportes en la gestión municipal son pocos en ambos períodos, y radican principalmente en ejecución

presupuestaria, trámites municipales, prestación de servicios públicos y contrataciones públicas.

En los temas de planificación institucional y gestión administrativa el gobierno se ve rezagado ya que su eficiencia radica en los procesos de contrataciones administrativas llevadas a cabo, así como la generación de informes anuales y semestrales. Es importante recalcar como se ha mencionado anteriormente, que cada departamento realiza informes de gestión de manera informal ya que no existe un formato o método establecido para realizar los mismos.

### **5.10.3 Participación ciudadana**

En el tema de Participación Ciudadana existen espacios de participación formal tales como las Elecciones Municipales donde se eligen al alcalde, regidores, síndicos y concejales de distrito por un periodo de cuatro años. También, existe participación ciudadana en organizaciones civiles de carácter gremial, distrital o cantonal.

En el primer tipo de participación ciudadana que son elecciones se registra un bajo nivel, pues en la última Elección Municipal 2016-2018 no participó el 63,54% de la población. Es decir, que de cada diez electores llamados a ejercer su derecho lo hicieron solamente 2,5 personas. A detalle la participación por zona geográfica y sexo fue la siguiente:

**Cuadro 85 Participación Ciudadana en las Elecciones 2016-2020 del cantón de Turrialba**

CANTÓN ADMINISTRATIVO	TOTAL			URBANA			RURAL			MIXTA		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
CANTÓN TURRIALBA												
ELECTORADO	55,945	28,019	27,926	4,799	2,372	2,427	9,912	5,140	4,772	41,234	20,507	20,727
VOTOS RECIBIDOS	20,395	9,698	10,697	1,905	866	1,039	2,744	1,410	1,334	15,746	7,422	8,324
ABSTENCIONISMO	35,550	18,321	17,229	2,894	1,506	1,388	7,168	3,730	3,438	25,488	13,085	12,403

Fuente: Tribunal Supremo de Elecciones, 2017.

Cómo observa la participación es realmente baja en estos comicios democráticos, el promedio de abstencionismo del país ronda el 64,8% según el Tribunal Supremo de Elecciones, por lo que los resultados del cantón de Turrialba son representativos de esa realidad. A continuación, se muestra la participación detallada por distritos:

Cuadro 86 Participación Ciudadana en las Elecciones 2016-2020 por distritos del cantón de Turrialba

CANTÓN Y DISTRITO ADMINISTRATIVO	TOTAL			URBANA			RURAL			MIXTA		
	TOTA L	HOMBR ES	MUJER ES	TOTA L	HOMBR ES	MUJER ES	TOTA L	HOMBR ES	MUJER ES	TOTA L	HOMBR ES	MUJER ES
CANTÓN CENTRAL												
ELECTORADO	22,04									22,04		
VOTOS RECIBIDOS	1	10,784	11,257	-	-	-	-	-	-	1	10,784	11,257
ABSTENCIONIS MO	8,582	3,979	4,603	-	-	-	-	-	-	8,582	3,979	4,603
LA SUIZA	13,45									13,45		
ELECTORADO	9	6,805	6,654	-	-	-	-	-	-	9	6,805	6,654
ELECTORADO	6,688	3,411	3,277	-	-	-	-	-	-	6,688	3,411	3,277
VOTOS RECIBIDOS	2,672	1,292	1,380	-	-	-	-	-	-	2,672	1,292	1,380
ABSTENCIONIS MO	4,016	2,119	1,897	-	-	-	-	-	-	4,016	2,119	1,897
PERALTA												
ELECTORADO	314	180	134	-	-	-	314	180	134	-	-	-
VOTOS RECIBIDOS	157	91	66	-	-	-	157	91	66	-	-	-
ABSTENCIONIS MO	157	89	68	-	-	-	157	89	68	-	-	-

CANTÓN Y DISTRITO ADMINISTRATIVO	TOTAL			URBANA			RURAL			MIXTA		
	TOTA L	HOMBR ES	MUJER ES	TOTA L	HOMBR ES	MUJER ES	TOTA L	HOMBR ES	MUJER ES	TOTA L	HOMBR ES	MUJER ES
SANTA CRUZ												
ELECTORADO	2,609	1,389	1,220	-	-	-	2,609	1,389	1,220	-	-	-
VOTOS												
RECIBIDOS	671	340	331	-	-	-	671	340	331	-	-	-
ABSTENCIONIS												
MO	1,938	1,049	889	-	-	-	1,938	1,049	889	-	-	-
SANTA TERESITA												
ELECTORADO	3,890	1,996	1,894	-	-	-	3,890	1,996	1,894	-	-	-
VOTOS												
RECIBIDOS	1,343	687	656	-	-	-	1,343	687	656	-	-	-
ABSTENCIONIS												
MO	2,547	1,309	1,238	-	-	-	2,547	1,309	1,238	-	-	-
PAVONES												
ELECTORADO	3,478	1,806	1,672	-	-	-	-	-	-	3,478	1,806	1,672
VOTOS												
RECIBIDOS	1,247	585	662	-	-	-	-	-	-	1,247	585	662
ABSTENCIONIS												
MO	2,231	1,221	1,010	-	-	-	-	-	-	2,231	1,221	1,010
TUIS												
ELECTORADO	1,801	904	897	-	-	-	-	-	-	1,801	904	897
VOTOS												
RECIBIDOS	708	340	368	-	-	-	-	-	-	708	340	368



CANTÓN Y DISTRITO ADMINISTRATIVO	TOTAL			URBANA			RURAL			MIXTA		
	TOTA L	HOMBR ES	MUJER ES	TOTA L	HOMBR ES	MUJER ES	TOTA L	HOMBR ES	MUJER ES	TOTA L	HOMBR ES	MUJER ES
ABSTENCIONIS MO TAYUTIC	1,093	564	529	-	-	-	-	-	-	1,093	564	529
ELECTORADO VOTOS RECIBIDOS ABSTENCIONIS MO SANTA ROSA	1,749	889	860	-	-	-	-	-	-	1,749	889	860
ELECTORADO VOTOS RECIBIDOS ABSTENCIONIS MO TRES EQUIS	697	344	353	-	-	-	-	-	-	697	344	353
ELECTORADO VOTOS RECIBIDOS ABSTENCIONIS MO LA ISABEL	1,052	545	507	-	-	-	-	-	-	1,052	545	507
ELECTORADO VOTOS RECIBIDOS ABSTENCIONIS MO LA ISABEL	4,100	2,011	2,089	-	-	-	-	-	-	4,100	2,011	2,089
ELECTORADO VOTOS RECIBIDOS ABSTENCIONIS MO LA ISABEL	1,450	689	761	-	-	-	-	-	-	1,450	689	761
ELECTORADO VOTOS RECIBIDOS ABSTENCIONIS MO LA ISABEL	2,650	1,322	1,328	-	-	-	-	-	-	2,650	1,322	1,328
ELECTORADO VOTOS RECIBIDOS ABSTENCIONIS MO LA ISABEL	1,377	702	675	-	-	-	-	-	-	1,377	702	675
ELECTORADO VOTOS RECIBIDOS ABSTENCIONIS MO LA ISABEL	390	193	197	-	-	-	-	-	-	390	193	197
ELECTORADO VOTOS RECIBIDOS ABSTENCIONIS MO LA ISABEL	987	509	478	-	-	-	-	-	-	987	509	478
ELECTORADO VOTOS RECIBIDOS ABSTENCIONIS MO LA ISABEL	4,799	2,372	2,427	4,799	2,372	2,427	-	-	-	-	-	-

CANTÓN Y DISTRITO ADMINISTRATIVO	TOTAL			URBANA			RURAL			MIXTA		
	TOTA L	HOMBR ES	MUJER ES	TOTA L	HOMBR ES	MUJER ES	TOTA L	HOMBR ES	MUJER ES	TOTA L	HOMBR ES	MUJER ES
VOTOS RECIBIDOS	1,905	866	1,039	1,905	866	1,039	-	-	-	-	-	-
ABSTENCIONIS MO	2,894	1,506	1,388	2,894	1,506	1,388	-	-	-	-	-	-
CHIRRIPO												
ELECTORADO	3,099	1,575	1,524	-	-	-	3,099	1,575	1,524	-	-	-
VOTOS RECIBIDOS	573	292	281	-	-	-	573	292	281	-	-	-
ABSTENCIONIS MO	2,526	1,283	1,243	-	-	-	2,526	1,283	1,243	-	-	-

Fuente: Tribunal Supremo de Elecciones, 2017.

Como se observa los distritos de mayor participación relativa son Peralta con un 50% de participación y La Suiza con 39.95%, mientras que los de menor participación son Santa Cruz y Tres Equis con un 25.72% y 28.32% respectivamente.

Por otra parte, en relación a la participación de la población en organizaciones de la sociedad civil es importante mencionar que el aporte de estas organizaciones al crecimiento económico y social de un territorio es invaluable, ya que son los vecinos integrantes de estas organizaciones los que conocen las carencias y necesidades que debe atender la municipalidad.

A partir de la entrevista con Vilma Mora, Presidenta del Concejo, se corrobora que la relación de trabajo y organización con la municipalidad es dinámica y participativa a pesar de la falta de recurso humano y económico que resultan como obstáculos importantes en su participación.

Actualmente se trabaja con la participación de 9 regidores, distribuidos en las 9 comisiones permanentes, y se realizan reuniones mensuales del concejo como espacios de diálogo y discusión de temas importantes para la realidad del cantón.

Cabe destacar que la dinámica de diálogo en este espacio es muy acertada y abierta a la propuesta de nuevas iniciativas de crecimiento, sin embargo, hace falta más participación ciudadana y planificación para poder generar productos de impacto en la comunidad. Es por esta razón que el apoyo ciudadano a estos espacios es importante, ya que la sociedad civil es

responsable de validar la transparencia y claridad dentro de los procesos públicos, así mismo de hacer aporte de iniciativas que propicien el desarrollo socioeconómico.

En la administración vigente se consolida la Comisión de Control Interno, como medida de atención a una falla importante que presenta la institución, ya que sus dependencias no tienen procesos claros definidos a nivel interno.

La Comisión de Jurídicos por su parte presenta un gran rezago en materia reglamentaria, que también es una oportunidad de mejora a nivel institucional. La cual es difícil de asumir dado que los períodos de gobierno son muy cortos para generar impactos fuertes. A través de la Comisión de Ambiente se trata el vertedero municipal, y se ha brindado apoyo a la iniciativa del Soldado Negro, como un proyecto ambiental importante para Turrialba y el tratamiento de desechos.

A nivel de Empleo el Concejo Municipal aporta el parque de Turrialba como espacio físico para realizar ferias de empleo, y realiza el plan que determina las zonas comerciales. Asimismo, da atención a temas culturales y de remodelación de infraestructura en el cantón.

Como otro método de participación ciudadana está el proyecto Turrialba Sostenible, el cual es dirigido por Iveth Cerdas, que se encarga de coordinar proyectos de movilidad económica y social para Turrialba el cual comienza desde octubre del 2017. Esta iniciativa ha participado en el proyecto en la remodelación para la casa de la cultura y el parque local en conjunto con la municipalidad, asimismo, está conformado por un Comité Central que cuenta con

representantes de la Cámara de Comercio, la Cámara de Turismo, la UNED, la sociedad civil y la alcaldía.

La modalidad de trabajo consiste en la conformación de comisiones para atender problemáticas en las diferentes líneas de acción, es por este motivo que se trata de incluir en la dinámica a profesionales con criterios técnicos en cada área. Turrialba Sostenible trabaja en conjunto con la Cámara de Comercio, ya que esta viene a acoger el proyecto como suyo y le da legitimidad a nivel municipal. En la actualidad los principales proyectos radican en torno al embellecimiento del cantón, el mejoramiento de áreas recreativas y espacios públicos, el ahorro energético y el manejo de residuos con armonía con el ambiente.

Por su parte la Cámara de Comercio, Turismo y Servicios de Turrialba cuenta con una Junta Directiva que sesiona cada 15 días y participa de forma activa del Concejo Municipal llevando los puntos de interés o las comisiones del mismo. Esta cuenta con los recursos aportados a través de los 100 empresarios afiliados actualmente que pagan una mensualidad de 3000 colones, y su principal aporte a la comunidad es la unión como empresarios y el empleo que puedan generar a través de sus negocios.

La cámara no genera una rendición de cuentas formal, debido a que no cuenta con infraestructura física ni maneja datos formales que validen logros y metas alcanzadas, solamente generan las actas a través de las citas que pidan al Concejo Municipal. Rodrigo Rodríguez, Presidente de la Cámara de Comercio, Turismo y Servicios de Turrialba, comenta que esta genera charlas entre 3 y 4 veces por año con el fin de contemplar la participación

ciudadana en su quehacer cotidiano. Y que además participa activamente de espacios de diálogo público, esto con el fin de mejorar las condiciones de empleo e inversión para los pequeños y medianos empresarios turrialbeños.

En resumen, en este capítulo, se constató que existen problemas de capacitación de los regidores, síndicos y consejos de distritos, que se ve reflejado en la participación dentro del pleno del Concejo Municipal.

La estructura organizativa de la Municipalidad de Turrialba no cuenta con manuales de puestos, procesos o procedimientos municipales. Por consiguiente, no existe mayor ordenamiento del personal que el desprendido del organigrama municipal.

En cuanto al control interno municipal no existe desde el año 2016 según la Oficina de Planificación Institucional debido a la falta recursos, lo que ha dificultado el seguimiento a la ejecución de tareas, programas y proyectos, así como la evaluación continua de los colaboradores.

Se carece de un Plan Regulador que ordene el crecimiento del cantón. Además, se presenta una importante subejecución y un crecimiento en la morosidad que en este momento se ubica en el 34%. Se espera que las partidas de ingresos e ingresos crezcan para el año 2019 a un ritmo del 7,18% aproximadamente. La partida presupuestaria más importantes de egresos es Remuneraciones a los colaboradores que representa un 32.95%% del presupuesto total, seguida de la parte de Bienes duraderos que representa el 32.35%.

En cuanto a la Gestión Municipal según datos del Índice de ese mismo nombre 2016-2017, elaborado por la Contraloría General de la República, la Municipalidad de Turrialba se ubica en el grupo de B de municipalidades. Este resultado ubica a la institución no solo como una de las municipalidades con menor calificación, sino, con mayor retroceso competitivo

Rendición de Cuentas y Transparencia Municipal, se concluye que a partir del Índice de Transparencia del Sector Público Costarricense del CICAP-UCR la Municipalidad de Turrialba se ubica en la posición 140 de 254 instituciones evaluadas para el año 2018.

Por el momento no existen procesos continuos y estructurados de participación ciudadana como presupuestos participativos o cabildos abiertos. No obstante, se habilitan espacios esporádicos para la participación que contribuyen a que los ciudadanos participen de la generación de políticas públicas locales

En síntesis, las capacidades para articular el desarrollo socioeconómico y competitivo del cantón por parte de la Municipalidad de Turrialba son reducidas por el momento, debido al importante faltante de capacidades administrativas y de gestión, así como por lo importantes retos que aún presentan en áreas estratégicas como la formación y conocimiento de las personas electas en puestos de decisión política. Por consiguiente, la única manera de avanzar en estos retos identificados es mediante el fortalecimiento de la coordinación, realimentación y acompañamiento interinstitucional y la participación ciudadana.

## **6 Capítulo Seis: Determinar los ejes de desarrollo socioeconómico y la competitividad del cantón de Turrialba**

Es importante antes de delinear posibles alternativas de desarrollo socioeconómico y de competitividad para el cantón de Turrialba tener claridad sobre los espacios existentes de articulación del desarrollo local, así como las líneas contempladas hasta ahora en el Plan Cantonal de Desarrollo.

En cuanto a los espacios de articulación local algunos de ellos tienen importantes sinergias entre sí, y en otras, funcionan como auténticas islas unos de otros. Sin embargo, en términos generales son espacios valiosos de articulación y de generación de iniciativas de desarrollo socioeconómico local.

La articulación local en Turrialba se podría dividirse en tres anillos: político-administrativo local, institucional estatal y sector privado y sociedad civil organizada. Dentro del primer anillo de articulación del desarrollo local se identifica a los espacios de autoridad político-administrativo de carácter local, en ese anillo se encuentra la Municipalidad como el principal actor. Pues, este organismo cuenta con la legitimidad social otorgada a través de elecciones libres y democráticas para emitir y desarrollar políticas públicas de alcance local en el marco de sus competencias determinadas por el marco jurídico existente. Además, cuenta con recursos provenientes de distintas fuentes que le permiten desarrollar planes, programas o proyectos que puedan impulsar, acelerar o propiciar el desarrollo socioeconómico local.



También, en ese primer anillo de articulación se pueden mencionar otros dos espacios de carácter político-administrativo local: al Concejo Municipal y los Consejos Distritales, ambos espacios integrados por personas del cantón que fueron electas mediante voto popular, por lo que se supondría que las personas integrantes de estos espacios tienen una perspectiva amplia sobre las necesidades y problemáticas comunales. No obstante, es importante mencionar que dichos espacios tienen baja capacidad de ejecución presupuestaria.

En un segundo anillo de articulación se encuentra el Consejo Cantonal de Coordinación Institucional. Espacio de coordinación técnica y política interinstitucional, el mismo es presidido por el Alcalde Municipal y se reúne en el Concejo Municipal. Dentro de las principales funciones del espacio se encuentra:

“Art. 17: a) Elaborar un plan anual de coordinación con base en las propuestas de los miembros del Consejo, orientado a satisfacer las necesidades reales de cada cantón.

b) Conciliar los programas y presupuestos de los entes públicos con el fin de lograr mayor eficacia y eficiencia en la acción pública

c) Recomendar los cambios necesarios en los programas y acciones de los entes públicos con el fin de ajustarlos a las necesidades locales”. (Decreto ejecutivo N 36004-PLAN Capítulo

III)

En el mismo anillo institucional se encuentra el Consejo Territorial de Desarrollo Rural (CTDR), “órgano territorial de coordinación y articulación del desarrollo rural territorial, cuyo establecimiento y coordinación es facilitada por el Inder”. (pág. 7, 2013)

El caso del Cantón de Turrialba pertenece al CTDR Jiménez-Turrialba. Pues, estos consejos se instalan en "territorios rurales que son áreas que dependen económica y socialmente, de manera predominante, de las actividades derivadas de utilización de los suelos, las aguas y los bosques, lo que se traduce en el valor económico generado por ellos, incluyendo el empleo y las actividades relacionadas con el comercio y la prestación de servicios”.

Por consiguiente, el CTDR está compuesto por: las instituciones públicas con presencia territorial estable en Turrialba y Jiménez (MAG, MINE, INDER, MIDEPLAN), Gobiernos Locales, agrupaciones corporativas, socioeconómicas, empresariales, culturales, religiosas, ecológicas, ambientales; grupos étnicos, personas adultas mayores, personas con discapacidad, y personas físicas en general (Capítulo I, artículos N° 2 y N° 3, Ley 9036) de ambos cantones. Por último, dentro del segundo anillo se encuentra el Comité Local de Emergencias, espacio que atiende las emergencias cantonales.

En un tercer anillo se encuentran los espacios privados con incidencia pública, uno de ellos es la Cámara de Comercio, Turismo y Servicios de Turrialba. La misma es una asociación privada sin fines de lucro, conformada por asociados pertenecientes a los diferentes sectores comerciales del cantón; y cuya finalidad principal es promover el desarrollo de los empresarios turrialbeños.

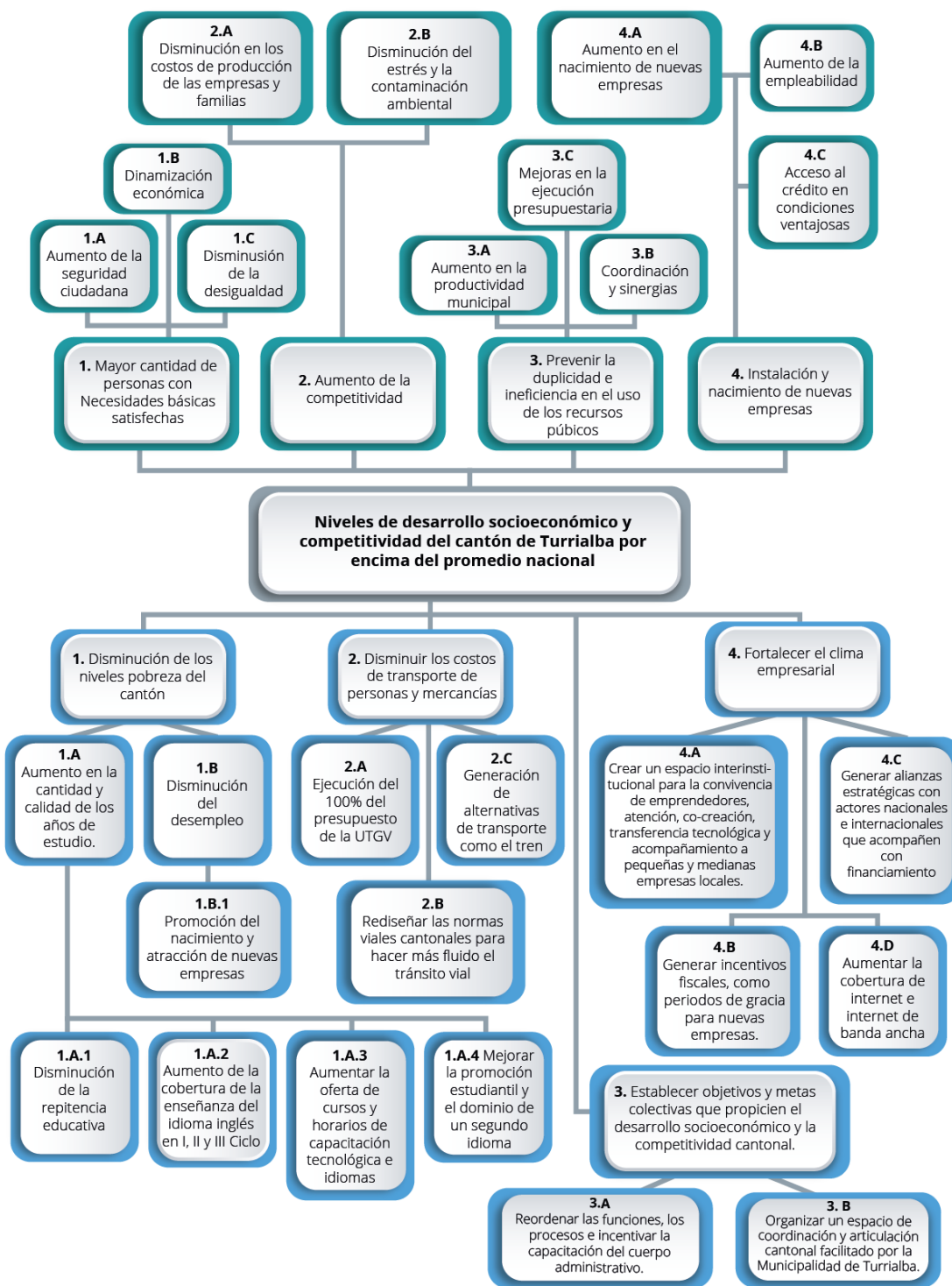
Por último, en este tercer anillo se encuentra Turrialba Sostenible el cual se encuentra integrado por: dos representantes de la Cámara de Comercio, un representante de la Cámara de Turismo, un representante de la academia, 2 representantes de sociedad civil, el alcalde y la directora ejecutiva. Este espacio se ha caracterizado como se explicó en el análisis de actores de sociedad civil por tener importante incidencia en el desarrollo de infraestructura cantonal y el embellecimiento del mismo a través de diferentes inversiones al espacio público a través de donaciones de empresarios locales.

En síntesis, los espacios descritos son los existentes en el cantón de Turrialba que intentan articular el desarrollo socioeconómico local. Por lo tanto, cualquier alternativa crítica que se desee impulsar debe contemplar estos espacios como referentes para la potenciación de la competitividad y desarrollo socioeconómico local.

### **6.1. Árbol de Soluciones**

A continuación, se muestra un árbol de soluciones, el cual muestra una síntesis de la posible solución encontrada mediante la descripción de medios y los fines pretendidos con la misma

### Ilustración 12 Árbol de soluciones



Fuente: Elaboración propia, 2019

## 6.2 Ejes de Desarrollo

Partiendo de las líneas estratégicas planteadas para cada área, se sugieren una serie de ejes a implementar para mejorar la competitividad del cantón y su desarrollo socioeconómico. Cada una de ellas enfocadas en temas de gran relevancia para el crecimiento de la localidad, y que requieren de especial atención y trabajo conjunto para el logro de los impactos esperados.

Es importante resaltar que para el logro de cualquiera de estos ejes es necesaria la colaboración interinstitucional, y la participación activa de la ciudadanía en los procesos de reactivación de la economía.

Se debe mencionar además que todas los ejess representan oportunidades de mejora importantes, las cuales son necesarias de atender y mejorar en igual medida. El crecimiento socioeconómico y la competitividad local parten de un concepto de expansión global, que incluye todas las áreas estratégicas anteriormente mencionadas funcionando integradas y ordenadamente.

A continuación, se muestran diferentes cuadros con los ejes planteados, las cuales son el resultado de un estudio bibliográfico y estadístico a profundidad de las capacidades y necesidades del cantón, así como de las entrevistas semiestructuradas realizadas a actores relevantes de la comunidad como: todos los jefes de departamentos municipales, regidores, empresarios, organizaciones civiles y el alcalde municipal. Finalmente, las mismas fueron validadas a través de un taller grupal que tuvo la participación de los actores antes descritos

donde se logró por medio de distintas metodologías consensuar dicha hoja de ruta de alternativas.

Las alternativas se encuentran ordenadas de mayor a menor prioridad a raíz del estudio, entrevistas y el taller realizado. Las mismas constan de un objetivo general del que se desprende en objetivos específicos, líneas estratégicas, insumos necesarios para llevar a cabo dichas tareas, los actores responsables, y finalmente los impactos esperados a través de la intervención.

### **6.2.1 Eje 1: Desarrollo de Infraestructura Cantonal**

El eje prioritario para impulsar el desarrollo socioeconómico y competitivo del cantón de Turrialba, por consenso mayoritario, es la mejora en la infraestructura local, que constaría de tres ejes centrales: infraestructural vial cantonal, infraestructura para la mejora de la calidad de vida de los habitantes y mejoras en las alternativas de transporte de personas y mercancías.

Las condiciones viales en general se encuentran en estado de rezago, y con una latente necesidad de inversión en ampliación y modernización. Según la Unidad de Gestión Vial de la Municipalidad de Turrialba el estado de las mayorías de carreteras cantonales es malo o regular. Puesto, que de 565.55 de kilómetros de carretera solamente 78.75 kilómetros se encuentran asfaltados.

Es por esta razón que se vuelve de vital importancia la inversión en este ítem para mejorar las posibilidades de transporte a lo interno del cantón, lo cual repercute directamente en la

competitividad del cantón, puesto que disminuye los tiempos y abarata los costos del transporte de mercancías y personas. Permitiendo mejorar tanto la movilidad a lo interno del cantón como su conexión con la capital y los puertos ubicados en el caribe, que según la Foro Económico Mundial el puerto operado por APM Terminals ocupará, cuando entre en funcionamiento durante el I semestre del año 2019, el primer lugar en conectividad portuaria de Latinoamérica, lo que fortalece aún más la hipótesis de que a un mayor índice de conectividad terrestre permitirá hacer más eficiente y atractiva la zona para la producción de mercancías para la exportación o de colocación interna.

Asimismo, la inversión en infraestructura cantonal vuelve a la zona más atractiva para los turistas a través de un paisaje urbano y rural ordenado, bonito y eficiente. A continuación, se detalla la alternativa y cada uno de sus ejes:

Cuadro 87 Eje de Desarrollo de Infraestructura Cantonal

Objetivo General	Objetivos Específicos	Línea estratégica	Recursos	Responsables	Impactos Esperados
<p>Aumentar la inversión en infraestructura cantonal que mejore la conectividad, vías de acceso y calidad de vida de los habitantes del cantón.</p>	<p>A. Invertir en proyectos de atención preventiva, mantenimiento y desarrollo de infraestructura vial cantonal.</p>	<p>-Aumentar el presupuesto destinado a la unidad encargada de obras de infraestructura vial cantonal.</p> <p>-Rediseñar las normas viales cantonales para hacer más fluido el tránsito vehicular, evitando aglomeraciones y otras dificultades viales.</p> <p>-Incentivar y garantizar la participación ciudadana en la priorización y atención de rutas cantonales.</p> <p>-Mejorar las rutas de acceso de las vías cantonales y nacionales.</p> <p>- Ampliación a dos carriles, como mínimo, del puente sobre la Ruta No. 10 y la Ruta No. 415.</p> <p>-Mejorar las vías de acceso al Volcán Turrialba y su conectividad con el Monumento Nacional Guayabo.</p> <p>-Elaborar el Plan de Ordenamiento Territorial</p> <p>-Evaluar y priorizar la ampliación y mantenimiento de los puentes del cantón.</p>	<p>· Financiamiento Municipal.</p> <p>· Apoyo Unidad Técnica de Gestión Vial</p> <p>· Recursos provenientes de: MOPT, CCSS, CONAVI, LANAMME</p> <p>· Bonos Comunales.</p> <p>· Apoyo Sociedad Civil Organizada</p> <p>· Coordinación Intersectorial</p>	<p>· Municipalidad</p> <p>· Apoyo Unidad Técnica de Gestión Vial</p> <p>· MOPT</p> <p>· CCSS</p> <p>· CONAVI</p> <p>· LANAMME</p> <p>· BANHVI, Bonos Comunales.</p> <p>· Unidad Técnica de Gestión Vial</p> <p>· Sociedad Civil Organizada</p> <p>· Cámara de Comercio.</p>	<p>· Aumentar planes y proyectos de mantenimiento y atención de estructuras viales, especialmente en los distritos más alejados</p> <p>· Mejorar y modernizar la infraestructura vial y su equipamiento en cuanto a señalización</p> <p>· Mejoramiento de la Ruta 10, Siquirres-Turrialba.</p> <p>· Intervención de puntos propuestos por la Cámara de Comercio.</p> <p>· Un nuevo hospital.</p> <p>· Dinamización económica a través de</p>



Objetivo General	Objetivos Específicos	Línea estratégica	Recursos	Responsables	Impactos Esperados
	<p>B. Fortalecer la construcción de infraestructura cantonal que mejore la calidad de vida de los habitantes del cantón.</p>	<p>-Acelerar y acompañar los procesos constructivos del nuevo Hospital de Turrialba.</p> <p>-Impulsar el embellecimiento y la apropiación del espacio urbano del cantón.</p> <p>-Apoyar el plan de rescate y embellecimiento de la infraestructura y el espacio público cantonal de la Cámara de Comercio de Turrialba.</p> <p>-Realizar un mapeo e inventario de infraestructura histórica cantonal para su rescate, conservación e inclusión dentro de la oferta turística.</p> <p>-Propiciar el automantenimiento de la infraestructura municipal a través actividades de autogestión financiera.</p> <p>-Aumentar las posibilidades de conexión a internet de banda ancha del cantón.</p> <p>-Evaluar la relocalización de los asentamientos humanos que se encuentren dentro de los nuevos márgenes de las rutas cantonales.</p> <hr/> <p>-Fomentar a través de coordinación interinstitucional y lobby político la conexión</p>		<p>-Turrialba Sostenible.</p>	<p>la generación de empleo.</p>

Objetivo General	Objetivos Específicos	Línea estratégica	Recursos	Responsables	Impactos Esperados
	C. Mejorar el traslado de personas y mercancías dentro y fuera del cantón mediante el uso de medios de transporte alternativos.	<p>por tramos de la ruta del tren de personas y de carga San José – Limón.</p> <p>-Incorporar dentro de todos los proyectos viales la priorización en torno a la pirámide de la jerarquía de la modalidad urbana.</p> <p>-Ampliar las posibilidades horarias del transporte público para facilitar el acceso a los distritos del cantón.</p> <p>-Promover el uso de la bicicleta como medio de transporte entre los distritos del casco central del cantón, mediante la habilitación de infraestructura mínima para su uso.</p> <p>-Coordinar con instituciones públicas la instalación de electrolinerías en el cantón.</p> <p>-Realizar los estudios de factibilidad y diagnóstico para la construcción de un Aeropuerto Local o Nacional en el cantón.</p>			

Fuente: Elaboración Propia, 2019.

En resumen, como se observó en el cuadro anterior se apuesta en mejoras en la infraestructura vial cantonal, con el objetivo de facilitar la circulación de vehículos en casco central del cantón, el acceso a distritos y zonas turísticas, evita las aglomeraciones vehiculares e incluye la participación ciudadana. Lo cual se espera mejore la calidad de vida de los habitantes, aumente la atracción de visitantes y fortalezca la participación y auditoría ciudadana.

Las inversiones en infraestructura cantonal se espera que mejore el acceso a la salud, el embellecimiento del paisaje urbano, la apropiación del espacio, las conexiones tecnológicas y el rescate histórico.

Por último, el tercer eje busca mejorar la conectividad del cantón con zonas estratégicas como el centro poblacional más grande del país, San José y el puerto más importante del país, Moín. Así como volver más eficiente la matriz de movilidad cantonal, la cual este momento se encuentra desarrollada a través del vehículo individual como principal medio de transporte de personas, debido a la poca variedad horarios y medios de transporte público.

### **6.2.2 Eje 2: Fortalecimiento del Clima Empresarial**

El segundo Eje para potenciar el desarrollo socioeconómico y competitivo del cantón de Turrialba, el fortalecimiento del clima empresarial por medio de tres ejes: atención integral a los emprendimientos y pequeñas y medianas empresas, generación de incentivos empresariales y el impulso a las particularidades y especialidades del cantón.

Como se detalló a lo largo del trabajo el cantón de Turrialba no cuenta con espacios adecuados, regulares y sistemáticos de acompañamiento y desarrollo de nuevos

emprendimientos o pequeñas empresas desde ninguna instancia. Asimismo, no cuenta con incentivos fiscales locales o de mano de obra calificada en tendencias actuales como el manejo de un segundo idioma. Tampoco, existe una estrategia articulada en marcha que aproveche las especialidades y denominación de origen del cantón en lo turístico o productivo.

Debido a este estado de la cuestión es que se propone la siguiente hoja de ruta dentro del eje empresarial:

Cuadro 88 Eje del Fortalecimiento de Clima Empresarial

Objetivo General	Objetivos Específicos	Línea estratégica	Recursos	Responsables	Impactos Esperados
Fortalecer el clima empresarial para incentivar el nacimiento y atracción de nuevas empresas al cantón.	A. Fortalecer el acompañamiento, asesoría y financiamiento interinstitucional para pequeños y medianos empresarios de la localidad.	<p>-Crear un espacio interinstitucional público-privado para la convivencia de emprendedores, incubación, atención, co-creación, transferencia tecnológica, análisis de la competitividad empresarial y acompañamiento a pequeñas y medianas empresas locales.</p> <p>-Generar alianzas estratégicas con actores nacionales e internacionales que acompañen con financiamiento y asesoría a los pequeños y medianos empresarios turrialbeños.</p> <p>-Fortalecer la oficina de atención empresarial de la Municipalidad de Turrialba con recursos y personal capacitado.</p> <p>-Incentivar y acompañar el desarrollo de emprendimientos de origen asociativo, cooperativo y de economía social solidaria que permita generar economías de escala en la producción de mercancías con potencial denominación de origen y valor agregado.</p> <p>-Generar incentivos fiscales de índole local para nuevos emprendimientos e inversión extranjera directa significativa como períodos de gracia del pago de impuestos municipales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Apoyo Municipal</li> <li>· Presupuesto Municipal</li> <li>· Intervención del Poder Ejecutivo (Inder, MAG, COMEX y MEIC)</li> <li>· Coordinación Intersectorial.</li> <li>· Apoyo de la Sociedad Civil Organizada.</li> <li>· Inversión privada</li> <li>· Apoyo Asociaciones de Desarrollo Local.</li> <li>· Cooperación internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Municipalidad</li> <li>· Poder Ejecutivo</li> <li>· Asociaciones de Desarrollo Local</li> <li>· Sociedad Civil Organizada</li> <li>· Sector Privado</li> <li>· Instituto Costarricense de Turismo.</li> <li>· MEIC</li> <li>· Universidades Públicas</li> <li>· Cámara de Comercio.</li> <li>· Turrialba Sostenible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Reactivación de la economía local, mediante la participación de pequeños y medianos empresarios</li> <li>· Aumento en planes y proyectos de seguimiento y apoyo al pequeño y mediano empresario</li> <li>· Aumento de proyectos de capacitación y especialización en la localidad</li> <li>· Aumento en la cantidad de empresas consolidadas en el cantón.</li> <li>· Fortalecimiento de actividades turísticas, haciendo uso de los recursos naturales y</li> </ul>

Objetivo General	Objetivos Específicos	Línea estratégica	Recursos	Responsables	Impactos Esperados
	<p>B. Mejorar la competitividad cantonal a través de incentivos, capacitación y especialización de sus habitantes en temas de tecnología e idiomas.</p>	<p>-Premiar mediante incentivos a empresas ubicadas dentro de los sectores tecnológicos y ecosostenibles de producción verde, las cuales presentan gran vinculación con el modelo desarrollo impulsado.</p> <p>-Ampliar la Zona Económica Especial a lugares estratégicos del cantón para la atracción de nuevos capitales.</p> <p>-Simplificar, digitalizar y flexibilizar los trámites de apertura de nuevas empresas en el cantón.</p> <p>-Apertura de una ventanilla única municipal de atención empresarial que facilite la atención de todas las necesidades en solo lugar para quienes desee iniciar un negocio.</p> <p>-Ampliar la oferta educativa en horarios accesibles y lugares geográficos en áreas estratégicas como tecnología e idiomas entre otras.</p> <hr/> <p>-Crear una marca de origen que identifique al cantón y promueva el consumo de productos, servicios y comercios del cantón con el fin de generar ingresos y posicionar la zona.</p>			<p>paisajísticos de Turrialba</p>

Objetivo General	Objetivos Específicos	Línea estratégica	Recursos	Responsables	Impactos Esperados
	<p>C. Generar un Plan Integral de Desarrollo Local que permita potenciar las particularidades y especialidades del cantón.</p>	<p>-Establecer circuitos o rutas socioeconómicas y turísticas de carácter distrital que permitan generar polos de desarrollo local.</p> <p>-Realizar inversiones desde el sector público que permitan dar impulso y explotar los atractivos turísticos en la zona, tales como: miradores, zonas de paso, senderos, centros comerciales naturales (disruptivos) entre otros.</p> <p>-Incentivar la creación de un espacio comercial dentro de una ruta turística que permita ofrecer únicamente productos de calidad y origen local.</p> <p>-Apertura una ventanilla única del sector público de atención empresarial que facilite y acorte los periodos de espera a quienes desee iniciar un negocio.</p> <p>-Aumentar la inversión en proyectos de divulgación y atracción de turismo bajo una estrategia unificada.</p> <p>Apertura la Finca La Trinidad propiedad municipal como un atractivo turístico de la zona.</p>			

Fuente: Elaboración Propia, 2019.

En resumen, se espera que el fortalecimiento empresarial a través de un espacio interinstitucional público-privado acompañamiento, asesoría y financiamiento que permita el surgimiento de nuevas empresas y fortalezca las existentes mediante el acceso a formación, transferencia tecnológica y acceso al crédito, con el fin de que las empresas turrialbeñas generen bienes y servicios de alto valor agregado. Así como Incentivar y acompañar el desarrollo de emprendimientos de origen asociativo, cooperativo y de economía social solidaria que permita generar economías de escala y encadenamientos productivos.

Mediante la segunda parte de este eje, se pretende generar atractivos de inversión en el cantón. Para ello, se propone capacitar el recurso humano con manejo de un segundo y tercer idioma e incentivos fiscales para nuevas empresas con el objetivo de atraer nuevas empresas al cantón y fortalecer el surgimiento de nuevos emprendimientos.

La ampliación de la Zona Económica Especial e incentivar fiscalmente dos industrias específicas: tecnológica y ecosostibles de producción verde, con el fin de fortalecer la concepción verde y natural del cantón, así como avanzar en uno de los pilares de mayor rezago cantonal, el tecnológico. Y la apertura una ventanilla única del sector público de atención empresarial que facilite y acorte los periodos de espera a quienes desee iniciar un negocio.

Con el último eje se busca potenciar los productos locales con alto valor agregado creando una sólida marca de origen local y un mercado atractivo donde ofrecer los productos, a través del aprovechamiento de la Finca la Trinidad propiedad de la Municipalidad que queda entre



el Volcán Turrialba y el Volcán Irazú, siendo este un lugar como mucho potencial para explotar de varias formas. En la misma línea de potenciar las ventajas competitivas del cantón se recomienda establecer circuitos o rutas socioeconómicas y turísticas distritales que permitan generar polos de desarrollo local.

### **6.2.3 Eje 3: Mejoras en la Accesibilidad en los servicios públicos**

El tercer eje para mejorar el desarrollo socioeconómico y competitivo del cantón es garantizar el acceso oportuno y de calidad a los servicios públicos y municipales. Por consiguiente, este eje se fundamenta en dos vertientes principalmente: en la ampliación de la cobertura y la calidad de los servicios.

Este eje se fundamenta principalmente en que la mayoría de los distritos no cuenta con la prestación de algunos servicios básicos como recolección de basura y reciclaje, internet o salud. Asimismo, hay prestación de servicios que no cuenta con las mejores dimensiones de calidad como es lo que la educación que no alcanza a ofrecer la malla curricular completa en todos los distritos, así como la cobertura de un segundo idioma en todos los centros de educación primaria y secundaria es débil.

Por otra parte, los servicios prestados desde la municipalidad no cuentan con suficientes controles internos. Pues, según la Jefa de Planificación Institucional no se realiza desde el año 2016, lo cual afecta directamente la calidad de los servicios prestados. Por consiguiente, se desarrollan las siguientes líneas estratégicas para atender la problemática:

Cuadro 89 Eje de Mejoras en la Accesibilidad en los servicios públicos

Objetivo General	Objetivos Específicos	Línea estratégica	Recursos	Responsables	Impactos Esperados
Garantizar la accesibilidad y calidad en la prestación de servicios públicos y municipales en el cantón.	<p>A. Mejorar la cobertura en la prestación de servicios básicos como: educación, salud, agua, electricidad, recolección de basura e internet.</p> <p>B. Promover el acceso oportuno y</p>	<p>-Fortalecer la prestación de servicios públicos y municipales en los distritos.</p> <p>-Garantizar el acceso a internet de banda ancha a los centros educativos de primaria y secundaria del cantón.</p> <p>- Ampliar la oferta educativa para trabajadores en horarios accesibles en áreas estratégicas como tecnología e idiomas entre otras.</p> <p>-Ampliar y formalizar las rutas de recolección de basura y material de reciclaje.</p> <p>-Desarrollar una ciudad hospitalaria con encadenamientos a servicios de salud en las cercanías del nuevo hospital.</p> <p>-Modernizar la Biblioteca Pública de Turrialba con la inclusión de tecnologías disruptivas, enseñanza de metodologías de innovación y enseñanza de idiomas.</p> <p>-Promover el acceso a la cultura, recreación y deporte como servicios esenciales.</p> <hr/> <p>- Habilitar espacios de participación ciudadana que permitan evaluar y auditar la prestación de servicios públicos y municipales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo, articulación y financiamiento municipal.</li> <li>• Coordinación Interinstitucional</li> <li>• Recursos institucionales de las autoridades competentes en cada área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipalidad</li> <li>• MEP</li> <li>• MOPT</li> <li>• ICE</li> <li>• CCSS</li> <li>• INA</li> <li>• ASADA</li> <li>Organizaciones Civiles</li> <li>-Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Turrialba</li> <li>-Comité Cantonal de la Persona Joven de Turrialba.</li> <li>-Cámara de Comercio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Aumentar planes y proyectos de mantenimiento y atención de estructuras viales, especialmente en los distritos más alejados</li> <li>· Mejorar y modernizar la infraestructura vial y su equipamiento en cuanto a señalización</li> <li>· Mejoramiento de la Ruta 10, Siquirres-Turrialba.</li> <li>· Intervención de puntos propuestos por la Cámara de Comercio.</li> <li>· Un nuevo hospital.</li> <li>· Dinamización económica a través de la generación de empleo.</li> </ul>

Objetivo General	Objetivos Específicos	Línea estratégica	Recursos	Responsables	Impactos Esperados
	de calidad a los servicios públicos.	<p>-Simplificar, flexibilizar y digitalizar la tramitología para acceder a los servicios públicos y municipales.</p> <p>-Crear una ventanilla única de atención interinstitucional en la municipalidad que permita reducir, simplificar y mejorar los trámites de las personas ante el sector público.</p> <p>-Incentivar el fortalecimiento y ampliación de los controles internos sobre la prestación de servicios públicos y municipales.</p> <p>-Eliminar el monopolio privado de transporte público sobre las rutas estratégicas de autobús a Siquirres y San José.</p>			

Fuente: Elaboración Propia, 2019.

Como se puede observar, en el primer eje se busca ampliar la cobertura del acceso de los servicios y municipales en los distritos, prestado especial interés en generar capacidades instaladas para el cantón a través de la educación en segundo o tercer idioma y herramientas tecnológicas, lo que se espera propicie la atracción de nuevas empresas al cantón mediante el desarrollo de capital humano de alto valor agregado. Además, de mejorar el acceso a la recolección de basura, reciclaje, salud, la cultura, el deporte y la recreación.

Por otra parte, se busca promover la calidad en la prestación de los servicios públicos con el fin de mejorar la calidad de vida de los turrialbeños. Para ello se recomienda incentivar la participación ciudadana para propiciar procesos de auditoría sobre la calidad de los servicios. Eliminar el monopolio de transporte público de personas a dos zonas estratégicas para el cantón, Siquirres y San José, como sucede con otros cantones del país que mantiene al menos dos empresas en una misma ruta. Así como robustecer los controles internos dentro de la Municipalidad.

#### **6.2.4 Eje 4: Fortalecimiento de espacios de coordinación cantonal**

El cuarto eje se orienta en fortalecer la coordinación y la articulación con presencia de autoridades locales, organizaciones civiles, empresariado e instituciones públicas que propicie el desarrollo socioeconómico y la competitividad del cantón de Turrialba.

Lo anterior debido a que no existe un espacio de coordinación y articulación que se reúna de forma regular en el cantón. Como se explicó en apartados anteriores los espacios de articulación existentes posee algunas limitaciones en el tanto no se reúnen de forma

periódica, lo hacen en horarios de oficina lo que limita la participación de la sociedad civil y el empresariado y no existes seguimiento adecuado a los acuerdos de coordinación interinstitucional. Por lo tanto, se realiza siguiente matriz de propuesta:

Cuadro 90 Eje de Fortalecimiento de espacios de Coordinación Cantonal

Objetivo General	Objetivos Específicos	Línea estratégica	Recursos	Responsables	Impactos Esperados
Fortalecer un espacio de coordinación y articulación con presencia de autoridades locales, organizaciones civiles, empresariado e instituciones públicas que propicie el desarrollo socioeconómico y la competitividad del cantón de Turrialba	A. Organizar un espacio de coordinación y articulación cantonal facilitado por la Municipalidad de Turrialba.	<p>-Garantizar el acceso al espacio a todos los actores involucrados mediante regularidad en las reuniones y flexibilización horaria.</p> <p>-Propiciar el uso de metodologías participativas de co-creación y transferencia de vivencias y conocimientos que permitan consolidar las estrategias de atención.</p> <p>-Generar espacios de participación ciudadana constante y regular que permita la generación de proyectos financiados a través de presupuestos participativos.</p> <p>-Establecer un Observatorio Regional Turrialba-Jiménez del Desarrollo, con presencia del sector público, privado y sociedad civil, que permita la generación de insumos constantes para la toma de decisiones.</p> <hr/> <p>-Generar una hoja de ruta de atención de problemáticas cantonales que requieran de una atención multisectorial.</p> <p>-Conciliar los programas, proyectos y presupuestos de los entes públicos y privados, así como de la sociedad civil con el fin de</p>	<p>-Espacio físico de reuniones de articulación.</p> <p>-Apoyo municipal como articulador del espacio.</p> <p>-Compromiso explícito de los participantes.</p> <p>-Presupuesto de instituciones estatales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Municipalidad</li> <li>· Universidades Públicas</li> <li>· INA</li> <li>-CCSS</li> <li>-MEP</li> <li>-INDER</li> <li>-MAG</li> <li>-COMEX</li> <li>-MEIC</li> <li>-Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Turrialba.</li> <li>Comité Cantonal de la Persona Joven de Turrialba.</li> </ul>	<p>E - Establecimiento de un espacio de articulación público-privado.</p> <p>Mejoras en la articulación institucional.</p> <p>Focalización de recursos institucionales</p> <p>Aumento del empleo.</p> <p>Establecimiento de Observatorio del Desarrollo y la Competitividad Local.</p>

Objetivo General	Objetivos Específicos	Línea estratégica	Recursos	Responsables	Impactos Esperados
	<p>B. Establecer objetivos y metas colectivas que propicien el desarrollo socioeconómico y la competitividad cantonal.</p> <p>C. Reforzar el rol articulador de la Municipalidad en el desarrollo socioeconómico y competitivo del cantón.</p>	<p>lograr mayor eficacia y eficiencia en el impulso del desarrollo socioeconómico local.</p> <p>-Evaluar la ejecución de actividades, planes y programas coordinados de forma colectiva.</p> <hr/> <p>-Mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad en el quehacer municipal.</p> <p>-Reordenar las funciones y el cuerpo administrativo municipal mediante manuales de puesto, manual de procesos y procedimientos, reglamento interno de trabajo, indicadores de desempeño y un organigrama institucional actualizado.</p> <p>-Capacitar constante y adecuadamente al cuerpo administrativo en las actividades que desarrolla.</p> <p>-Fortalecer los lazos de cooperación con organismos nacionales e internacionales.</p>			

Fuente: Elaboración Propia, 2019.

Como se observa se propone organizar un espacio de coordinación y articulación cantonal facilitado por la Municipalidad de Turrialba. Establecer objetivos y metas colectivas que propicien el desarrollo socioeconómico y la competitividad cantonal. Reforzar el rol articulador de la Municipalidad en el desarrollo socioeconómico y competitivo del cantón. Para ello, se proponen una serie de acciones específicas dentro de las que destacan se encuentra establecer un Observatorio Regional del Desarrollo Turrialba-Jiménez, con presencia del sector público, privado y sociedad civil, que permita la generación de insumos estadísticos e ideas constantes para la toma decisiones.

Así como fortalecer a la municipalidad mediante un reordenamiento de las funciones y el cuerpo administrativo a través de manuales de puesto, manual de procesos y procedimientos, reglamento interno de trabajo, indicadores de desempeño y un organigrama institucional actualizado.

#### **6.2.5 Eje 5: Mejora en la Seguridad Ciudadana**

El último eje está relacionado con mejorar los índices de criminalidad y percepción de la seguridad. Pues, como se observó el cantón de Turrialba experimentó un crecimiento del 19% en la cantidad de delitos totales entre el año 2017 y el 2018. Asimismo, dentro de los tipos de delito el que más aumentó fue el robo que tuvo un crecimiento del 154%. Además, como se observó la mayoría de delitos, un 34,1%, son perpetrados contra personas.



Estos elementos y otros explicados a lo largo del documento provocan que uno de los ejes atienda directamente esta problemática. A continuación, se muestra la matriz correspondiente a este eje de desarrollo socioeconómico:

Cuadro 91 Mejora en la Seguridad Ciudadana

Objetivo General	Objetivos Específicos	Línea estratégica	Recursos	Responsables	Impactos Esperados
Mejorar los índices y la percepción de seguridad ciudadana en el cantón.	<p>A. Desarrollar acciones, planes o proyectos en coordinación con la Fuerza Pública.</p> <p>B. Fortalecer la apropiación del espacio público y convivencias sanas.</p>	<p>-Aumentar la presencia policial y mega operativa dentro del cantón para aminorar actos delictivos.</p> <p>-Fortalecer la inversión en educación preventiva ante el consumo de drogas y licor en escuelas y colegios.</p> <p>-Invertir en vigilancia digital de monitoreo constante de espacios relevantes del cantón como espacios recreativos o de alta incidencia delictiva.</p> <p>-Estrechar vínculos de coordinación entre la fuerza pública, municipalidad y sociedad civil.</p> <hr/> <p>-Habilitar espacios recreativos y culturales para la apropiación del espacio público.</p> <p>-Crear y activar los Comités Comunales de Seguridad Comunitaria.</p> <p>-Fortalecer el alcance y programación de la radio cultural y televisión cantonal como medios para impulsar la convivencia sana de los habitantes.</p>	<p>· Apoyo Municipal</p> <p>· Presupuesto Municipal</p> <p>· Coordinación Fuerza Pública</p> <p>· Apoyo Sociedad Civil Organizada</p> <p>-Privados</p>	<p>· Municipalidad</p> <p>· Fuerza Pública</p> <p>· Sociedad Civil Organizada</p> <p>-Ministerio de Seguridad.</p> <p>-MEPÁG.</p> <p>-Radio Cultural</p> <p>-Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Turrialba.</p> <p>-Comité Cantonal de la Persona Joven de Turrialba.</p> <p>-Disciplinas deportivas ubicadas en las ligas de primera y segunda</p>	<p>· Disminuir los índices de criminalidad dentro del cantón, mediante la presencia policial</p> <p>· Aumentar planes y proyectos de educación preventiva en niños y jóvenes.</p> <p>· Aumento en la cantidad de actividades recreativas y culturales de aprovechamiento gratuito y abierto.</p>

Objetivo General	Objetivos Específicos	Línea estratégica	Recursos	Responsables	Impactos Esperados
		<p>-Crear un espacio de acompañamiento e impulso a la equidad de género.</p> <p>-Concientizar a la población sobre técnicas y acciones para la prevención del delito.</p> <p>-Ampliar la oferta cultural y deportiva en todos los distritos del cantón.</p> <p>-Generar un circuito deportivo con la infraestructura y recurso humano existente en el cantón, que permita el máximo aprovechamiento de los ciudadanos de las instalaciones y la proyección de nuevos talentos, mediante la coordinación del MEP, Club de Fútbol de Turrialba, Asociaciones Cantonales Deportivas y Comité de Cantonal de Deportes y Recreación desde el nivel distrital.</p>		<p>división estatal del cantón.</p> <p>-Asociaciones Cantonales Deportivas.</p>	

Fuente: Elaboración Propia, 2019.

Las mejoras en seguridad depende principalmente de dos ejes: el primero mejorar la coordinación municipal con la fuerza pública para aumentar la presencia policial y la vigilancia digital que optimiza la vigilancia. La segunda, es impulsar la prevención y apropiación del espacio público mediante la habilitación de espacios recreativos y culturales, así como ampliar la oferta existente, lo cual va permitir que las personas recuperen el control sobre espacio público que en estos momentos son tomados por los ladrones y asaltantes del cantón, tal es el caso de la zona de la antigua línea del tren conocida como “Las Palmeras” el cual presenta alta incidencia delictiva.

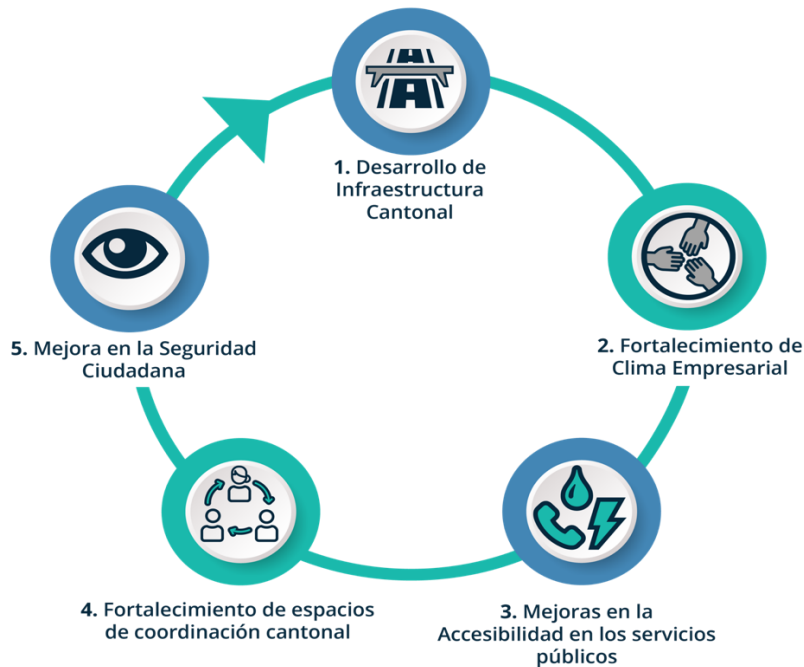
En conclusión, en este capítulo se detallaron los distintos ejes en orden de prioridad según actores políticos y sociales, así como partiendo de las capacidades actuales del cantón y la municipalidad que podrían propiciar un crecimiento en el desarrollo socioeconómico y competitivo del cantón.

### **6.3 Método de Ruta Crítica**

La ruta crítica es un método que permite establecer un proceso administrativo de programación y ejecución de líneas estratégicas de acción mediante un orden determinado. La priorización de esta ruta crítica fue resultado de un proceso de más de quince entrevistas semiestructuradas con actores relevantes del cantón, de un taller práctico que tuvo participación de los actores claves en la ejecución de cualquier estrategia de desarrollo y validación con expertos que han estudiado el tema.

A continuación, se muestra la Ruta Crítica determinada para los próximos cinco años:

**Ilustración 13 Método de Ruta Crítica del Plan de Desarrollo Socioeconómico y Competitivo del Cantón de Turrialba a 2019-2022**



Fuente: Elaboración propia con insumos del Taller, 2019.

Como se puede observar el Método de Ruta Crítica desde la perspectiva de los actores relevantes del cantón de Turrialba se iniciaría generando capacidades de infraestructura para crecer, fortaleciendo el clima empresarial, mejorando la accesibilidad en los servicios públicos, fortaleciendo los espacios de coordinación y realizando mejoras en la ciudadanía, en ese respectivo orden.

Cabe agregar que desde la metodología del taller con actores claves de la comunidad, que tuvo participación de organizaciones de la sociedad civil, alcaldía, presidencia municipal, regidores, síndicos, Comité Cantonal de la Persona Joven, Instituciones Públicas y empresarios, existe un amplio consenso en la priorización. Pues, existe una diferencia relativamente importante en la priorización de dos ejes sobre el resto. Estas son el eje de desarrollo de infraestructura cantonal y fortalecimiento del clima empresarial obtuvieron en relación a los demás ejes de desarrollo.

## **7 Capítulo Siete: Conclusiones Generales y Recomendaciones**

A raíz del estudio a profundidad sobre el desarrollo socioeconómico y competitivo del cantón de Turrialba mediante el rol articulador de la Municipalidad de Turrialba, se llega a las siguientes conclusiones y recomendaciones que serán expuestas a lo largo de este capítulo.

### **7.1 Conclusiones**

#### **Capítulo 7: Conclusiones generales y recomendaciones**

A raíz del estudio a profundidad sobre el desarrollo socioeconómico y competitivo del cantón de Turrialba mediante el rol articulador de la Municipalidad de Turrialba, se llega las siguientes conclusiones y recomendaciones que serán expuestas a lo largo de este capítulo.

#### **7.1 Conclusiones generales**

Las conclusiones principalmente ocurren en tres vertientes: desarrollo socioeconómico, la competitividad y rol articulador de la Municipalidad de Turrialba. Seguidamente se pasan a enumerar en el orden respectivo:

##### **7.1.1 Desarrollo Socioeconómico del Turrialba**

A partir del estudio del Capítulo Cuatro, específicamente de la sesión 4.2, se puede concluir que la situación político-administrativa del cantón es buena, debido a que existe estabilidad democrática con elecciones libres y abiertas, así como seguridad jurídica para personas y empresas. Lo cual provee al cantón y el país de un atractivo para los inversionistas que es la estabilidad social, política y económica.

La presencia institucional en el cantón de Turrialba se considera como satisfactoria, puesto que mantiene en su territorio presencia de 35 instituciones públicas, la gran mayoría con una

única sede ubicada en la cabecera del cantón. Las instituciones se podrían dividir de la siguiente manera por sector: 3 financieras, 4 salud (19 EBAIS, un Hospital entre otros), 5 educación, 11 atención social, 6 ambientales y 5 de producción.

Lo cual permite asegurar a los habitantes una buena calidad de vida mediante la atención de sus necesidades básicas, tal supuesto se puede verificar en índice de Desarrollo Humano Cantonal donde el parámetro con mayor puntuación es precisamente la calidad de vida de las personas que habitan el cantón. Por consiguiente, se puede concluir que la red institucional logra abarcar todas las necesidades básicas de atención.

La prestación de servicios públicos es relativamente buena también, tomando como parámetro la cobertura tenemos los siguientes porcentajes y presencia: electricidad es de 95%, la de agua potable del 100%, de la educación del 100%, servicios de salud 19 EBAIS distribuidos por el territorio y un Hospital, internet 24,4% de los hogares y recolección de basura municipal 4 de 12 distritos.

Como se puede observar el cantón presenta coberturas deseables en la mayoría de variables a considerar, solamente en el caso de la recolección de basura, reciclaje e internet hay retos de cobertura a superar.

En cuanto a la calidad se tiene que existen deficiencias también en internet pues no hay acceso a banda ancha en la gran mayoría del cantón, solo únicamente sobre la Ruta 415 Turrialba-Siquirres, en educación hay importantes deficiencias en cuanto a manejo de un segundo idioma y altos niveles de repitencia. Asimismo, ocurre con la calidad en el servicio de recolección de basura que a pesar de ser frecuente en el casco central del cantón es imposible de evaluar su calidad pues no se presta el servicio en la mayoría de distritos del cantón. En

cuanto al resto de servicios de agua, electricidad y salud se puede definir como de alta calidad y accesibilidad.

Por su parte la sociedad civil presenta importantes niveles de organización, para el año 2013 el CATIE registró un total 2356 organizaciones en los cantones de Turrialba y Jiménez. “Esta información se obtuvo con datos de los gobiernos locales, las patentes registradas, junto con información adicional recopilada a través de consultas directas a los actores”. (Slon, D., pág. 98, 2013)

En el cantón hay un total de 73 Asociaciones de Desarrollo Integral y Asociaciones de Desarrollo Específico del cantón de Turrialba, con dos Cámaras Empresariales y una organización de incidencia en infraestructura cantonal “Turrialba Sostenible”, de hecho es importante destacar esta última organización que presenta interesantes características para impulsar el desarrollo socioeconómico y competitivo del cantón, pues tiene capacidad de coordinar esfuerzos y recursos para intervenir de forma positiva en la vida los turrialbeños. Por consiguiente, se puede afirmar que existen niveles deseables de organización de la sociedad.

Sin embargo, la participación ciudadana en asuntos políticos de carácter municipal es débil. Por ejemplo, en las últimas Elecciones Municipales del año 2016-2020 hubo una abstención del 63,54% según datos de Tribunal Supremo de Elecciones. Además, los espacios disponibles de participación no son aprovechados con frecuencia según el alcalde municipal, así ocurrió durante la elaboración y la validación del Plan Desarrollo Humano Cantonal de diez años. No obstante, tampoco se encontraron medios adecuados para la difusión de las oportunidades de participación ni horarios accesibles de reunión para incentivar la participación.



Por otro lado, a partir de la sesión 4.3 de Análisis Ambiental se identifica que Turrialba cuenta con una gran riqueza natural, por ejemplo, se contabilizan un 74% del territorio cubierto por bosques, dos parques nacionales y las zonas protegidas corresponden al 63,75% del territorio total, lo que permite generar un adecuado equilibrio ambiental.

Ahondado a lo anterior existe un Programa de Reciclaje Municipal que provoca que el 36,1% de población recicle según datos del INEC del año 2011 en un total de doce rutas de recolección ubicadas en el casco central del cantón. Asimismo, existe un programa municipal de descomposición de desechos orgánicos “Soldado Negro” que permite descomponer el 57% de los desechos recolectados.

Uno de los retos ambientales superado en épocas recientes fue el Vertedero Municipal que fue atendido correctamente después de la intervención de la Sala Constitucional y que hoy se encuentra en mejores condiciones con un plan de manejo avalado por este órgano. Sin embargo, en este rubro es importante decir que la recolección de basura en el cantón se encuentra atendida principalmente desde la informalidad, pues 8 de los 12 cantones son atendidos por recolectores informales, puesto que la municipalidad solo atiende 4 cantones con recolección regular de basura.

Dentro de las conclusiones más relevantes de la sesión 4.4 de Análisis Socioeconómico del cantón, se encuentran que según el Índice de Desarrollo social elaborado por el MIDEPLAN la puntuación del cantón de Turrialba es de 30,4, ubicándose en la posición 66 de 81 cantones. Además de mantener cuatro distritos con índices de desarrollo humano social catalogados como muy bajo desarrollo según la medición, estos distritos son: Tayutic, Tres Equis, Peralta y Chirripó. Este último distrito se ubica en el último puesto del índice nacional.

En el índice de Desarrollo Humano Cantonal Turrialba obtuvo en la última medición del índice, 0,733 puntos. Este resultado lo ubica en el ranking de cantones de Costa Rica en la posición 58 de 81. Solo en el caso del Esperanza de Vida (IEV), tiene una posición entre los 30 mejores, pues ocupa el puesto 21, con respecto al índice de Conocimiento la posición 64 y al Bienestar Material (IBM) la 57.

En ambos índices que son de vital importancia para medir el progreso social de un territorio se observa que Turrialba ocupa posiciones en el último tercio de las mediciones, por lo que se puede catalogar con un cantón urgido de posibilidades de avance social y económico.

En cuanto a la pobreza según la última medición exacta del Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas del Censo Nacional del año 2011 existe un 28,5% de los hogares turrialbeños que poseen al menos una necesidad básica insatisfecha. Esto es un número alto ya que significa que más de una cuarta parte de la población no está pudiendo obtener sus requerimientos básicos para subsistir.

En el cantón de Turrialba existen 19.779 personas que poseen al menos una carencia básica insatisfecha, lo que representa un 26,1% que tienen al menos una carencia. La carencia más frecuente es la de vida saludable, seguido del albergue digno.

No obstante, si se observan mediciones más recientes de origen regional como la Encuesta Nacional de Hogares del año 2018 encontramos que en la Región Central la Pobreza Multidimensional se ubica en el 13,1% y su intensidad es de un 25,8% relativamente menor a los datos de la Región Huetar Caribe cuya incidencia de la pobreza es de un 35,2% y de incidencia del 27,8%, por consiguiente se puede intuir que para el mismo año Turrialba se

ubicaría, en promedio tomando en consideración ambas regiones, entre niveles del 30% al 35% de PMD.

Por parte, a través de un trabajo de observación sobre el territorio en estudio se percibe alta incidencia de indigencia en el cantón, la cual se alimenta de pobreza y que hoy día no tiene mediciones oficiales en el cantón.

En temas educativos, los habitantes del cantón de Turrialba cuentan con 8.4 años de educación en promedio, muy por debajo de la media aritmética nacional de 9 años. Sin embargo, si se observa a detalle se muestra que la tasa de menor escolaridad se encuentra en personas de más de 50 años de edad, que solamente acumulan 6 años de escolaridad, en contraposición a los 8.3 años de escolaridad para personas entre 25 a 49 años de edad.

Turrialba posee una alta cobertura educativa con un total 253 centros de enseñanza primaria y secundaria con presencia en los doce distritos. Sin embargo, en temas de calidad se observa que existe en primaria una tasa de repitencia del 6% y del 10% en secundaria para el año 2016. Así como hay una baja cobertura de la enseñanza del idioma inglés que se ubica en 73,2% para el año 2017 y la promoción de bachillerato es del 68%.

En conclusión, el cantón de Turrialba mantiene un importante rezago en calidad educativa.

Por su parte, en el tema de la criminalidad para el año 2017 la entrada neta de delitos denunciados en Turrialba fue de 3.502 (Poder Judicial, 2018). Además, se vieron 176 casos de menores en el marco de la Ley Penal Juvenil.

También, hay un aumento sostenido de la incidencia delictiva, pues se experimentó un crecimiento del 19% en la cantidad de delitos totales entre el año 2017 y el 2018. Asimismo,

dentro de los tipos de delito el que más aumentó fue el robo que tuvo un crecimiento del 54%. Además, como se observó que la mayoría de delitos, un 34,1%, son perpetrados contra personas. En términos de series de tiempo se tiene que cada 3.6 días ocurre un asalto y cada 121.6 días ocurre un homicidio.

En conclusión, el cantón de Turrialba experimenta un crecimiento de la actividad delictiva con respecto a años anteriores.

En cuanto al Transporte Público estudiado en la sección 4.5, Turrialba posee actualmente la matriz clásica de transporte de personas mediante autobús, taxi y porteadores. Actualmente cuenta con una red de concesiones de autobús público que llega a todos los distritos del cantón. Sin embargo, el cantón contó antes del 1994 con el servicio de tren que contribuía a mejorar el transporte de personas hacia zonas estratégicas como la capital o el puerto más importante de Costa Rica de manera satisfactoria, la ausencia de este medio de transporte ha provocado el aumento de las aglomeraciones en el cantón y aumento en los costos para el traslado de mercancías a los principales mercados internos y externos.

En la sección 4.6 de Análisis de la Infraestructura Vial, se concluye que la mayoría de la red vial se encuentra con vías de difícil acceso, en mal estado y sin asfalto, tal es el caso de Peralta, Tuis, Tayutic y Chirripó que cuenta con 0kms asfaltados. Del total de 565.55 kilómetros de la red vial cantonal solamente se encuentran asfaltados solamente 78.75 kilómetros y los 486.75 kilómetros restantes se encuentran en lastre.

De dicho fenómeno lo más preocupante es que impide el acceso cómodo a parque turísticos como el Volcán Turrialba que cuenta con acceso únicamente para vehículos 4X4, esto dificulta también el traslado de mercancías agrícolas de los distritos rurales, principales

productores, con el casco central del cantón, pues es en los distritos rurales y fincas productoras donde el mayor porcentaje de carreteras es de lastres.

Lo anterior desemboca en que la infraestructura vial cantonal de Turrialba sea una de las áreas más débiles según el Índice de Competitividad cantonal, donde el cantón en este rubro ocupa la posición 61 de 81 cantones. Es decir, solo por encima de 20 cantones. Además, el nivel de inversión en la red vial cantonal se ocupa el lugar 47 de 81 cantones. En conclusión, existen deficiencias en el mantenimiento y desarrollo de red vial cantonal y su mantenimiento está ligado al 100% a las transferencias estatales.

Con respecto al acceso a las tecnologías, abordadas en el punto 4.7, se concluye que el acceso al internet es pobre, es de tan solo un 24,4%, esto como resultado de que solamente el 31% de las viviendas tienen acceso a internet en sus viviendas, porcentaje bajo en comparación al promedio nacional ubicado en un 39%. Por otra parte, no existen datos de acceso a internet de banda ancha, pero el mismo es únicamente accesible para aquellas empresas u hogares sobre la Ruta 415, Turrialba-Siquirres. Asimismo, no existe acceso al internet que funcione de manera regular en sitios públicos.

El acceso al internet se debe convertir en prioritario pues la información es el origen del desarrollo en el Siglo XXI, por lo que mejorar estos índices se traduce en más y mejores oportunidades para el desarrollo. Por otra parte, un alto porcentaje de habitantes tiene acceso a teléfonos celulares, específicamente un 82% y 38,1% a computadoras.

A partir del Análisis Económico presente en la sección 4.8, se concluye que existe una alta tasa de desempleo, se presume que el cantón de Turrialba presente un desempleo mayor al 12%. La última medición cantonal muestra una tasa de ocupación del 46.1%, contra un 52.5%

que se encuentra inactivo laboralmente, según el último Censo Nacional del año 2011. El mismo estudio plantea que el 27.3% de la población activa laboralmente se dedica al sector primario, donde los principales productos son el café y la caña de azúcar, dadas las condiciones climáticas y el tipo de bosque que predominan.

En el sector terciario Turrialba cuenta con un 56.1% de población ocupada en el mismo, donde la mayoría de las empresas son comercios locales son catalogados como pequeños, principalmente se ubican en el centro de la localidad, además de hoteles, restaurantes, servicios de transporte, entre otros. La actividad industrial, o sector secundario tiene presencia en un 16.7%, dicha actividad se concentra principalmente en el tratamiento de productos agrícolas, la explotación de cal, la producción de cemento, las maquilas, la producción de electricidad y agua potable.

Según información de la Caja Costarricense del Seguro Social, del año 2014, los sectores con más trabajadores inscritos son Agricultura, Ganadería, Caza y Selvicultura con 2,661 trabajadores y Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler con 2,324. Por su parte, los sectores que más patronos reportan son sector Comercio, Reparación de Vehículos Automotores y Enseres Domésticos cuenta con 167 patronos inscritos, y el sector Agricultura, Ganadería, Caza y Selvicultura tiene 151 patronos.

En general en temas de empleo se observa que al igual que el país el cantón de Turrialba mantiene alta incidencia de empleo informal, pues, los datos de personas ocupadas no tienen relación directa con los patronos. Asimismo, se presume que el porcentaje de desempleo es más alto en zona rural que urbana, por lo que con seguridad Turrialba se encuentra por encima de 12% de desempleo reportado a nivel nacional para el IV Trimestre 2018.

Por otra parte, es importante agregar que no existe en el cantón de Turrialba un adecuado mapeo empresarial, pues, hay muchas de ellas que realizan sus actividades sin formalidades Ley y la municipalidad no ha contado con las capacidades necesarias para levantar un mapeo sobre el territorio sobre las empresas e industrias realmente existentes.

Por su parte el desarrollo comercial del cantón se concluye que se ubica principalmente en el distrito Central. Según la información de la Municipalidad de Turrialba la totalidad de patentes otorgadas para el año 2015 fue de 1890; la mayoría fue para el distrito Central de Turrialba con 1190 patentes que equivalen a un 63% del total y La Suiza 172 en total, lo cual representa un 9.10%. Mientras que en Peralta solo se otorgan 6 patentes, para un 0.30%, y en Tuis 29 patentes, lo que significa un 1.50%.

A través de la metodología del Mapa de la Riqueza se contabilizaron un total de 35 riquezas, las mismas ubicadas en diferentes sectores tales como industrias manufactureras, turismo, naturaleza, productos con denominación de origen y materias primas explotables. Por consiguiente, estas pueden convertirse en el futuro en posibles productos para colocación en el mercado nacional e internacional, puesto que no toda riqueza es un producto.

También, se concluye que no existen incentivos de carácter local generados desde el gobierno municipal para las pequeñas o medianas empresas, entendidos estos como tratos fiscales especiales, acompañamiento, financiamiento o asesoría sistemática sobre nuevos negocios.

Aún no se ha desarrollado por completo una marca de origen local que identifique por su calidad, origen y especialidad a los productos turrialbeños, lo cual evita aprovechar una ventaja competitiva otorgada por el alto reconocimiento social a algunos productos producidos en la región.

En la agricultura según el Censo Nacional Agropecuario del año 2014, existen un total de 3 569 fincas con una extensión total de 49 438,65 hectáreas. La mayor cantidad de fincas en el cantón se dedican a actividades agrícolas, mientras que la segunda actividad mayormente realizada es la actividad pecuaria. Solamente 69 fincas del total se dedican a actividades diferentes de la actividad agropecuaria.

Según ese mismo censo sólo un 17% de las fincas al menos una persona recibió capacitación o asistencia técnica. Por consiguiente, se puede concluir que la mayoría de las fincas se gestionan a partir del desarrollo empírico.

En la misma línea actualmente no existe ningún tipo de acompañamiento o asesoría municipal a este sector, en este momento es atendido por: INDER, MAG, INA, ONG y cooperativas.

Entre los atractivos turísticos del cantón de Turrialba se encuentra las reservas o áreas protegidas donde destacan: El Monumento Nacional Guayabo, Parque Nacional Volcán Turrialba, Parque Nacional Barbilla, Reserva Forestal de la Cordillera Volcánica Central, Zona Protectora de la Cuenca del Río Tuis, Parque Nacional Chirripó y la Reserva Forestal del Río Pacuare.

Por el momento no se cuenta con una estadística fiable en todos los centros turísticos del cantón, sin embargo, según datos del año 2019 la Oficina de Turismo y Desarrollo Empresarial de la Municipalidad De Turrialba se registraron un total 57.344 visitas a los parques nacionales. Lo cual se traduce como un cantón con alto potencial turístico.

La población cubierta por el servicio eléctrico es de un 95%, la cual se puede calificar de muy buena cobertura.<sup>[1]</sup>El consumo residencial de energía eléctrica per cápita: 180 KWH



mensual. Consumo promedio anual de electricidad por abonado: Sector residencial: 2160 KWH anual y en el sector industrial (máxima demanda): 20 900 KWH mensual, 250 200 KWH anual. Todos los datos reportados por Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) en el año 2012.

### **7.1.2 Competitividad Cantonal**

Se concluye del Análisis de Competitividad del punto 4.9, que según el Índice de Competitividad Cantonal 2011-2016 elaborado por la Universidad de Costa Rica, herramienta que mide el desempeño relativo de cada cantón según las áreas relacionadas directamente con el crecimiento económico y el desarrollo local, Turrialba se ubica en el puesto 55 de 81 cantones evaluados.

El puesto ocupado entre los 81 cantones por pilar de competitividad es el siguiente: Económico: 61; Gobierno 69; infraestructura 53, clima empresarial 32, clima laboral: 51; capacidad de innovación: 61 y calidad de vida 10.

Se concluye a partir de esta herramienta que el crecimiento económico y competitivo en el cantón se ubica dentro del nivel 4, mientras que las mejor calificadas alcanzan hasta un nivel 9. Por lo que es posible afirmar que el desarrollo de la localidad ha sido moderado, y poco significativo en comparación con el crecimiento a nivel cantonal en Costa Rica.

Así como también se demuestra que el principal rezago en temas de competitividad se encuentra en Gobierno en el puesto 69, Económico puesto 61 e Innovación en el puesto 61.

### **7.1.3 Municipalidad de Turrialba**

Se concluye del Capítulo Cinco de Análisis de Capacidades Municipales, que el organismo en cuestión es un actor fundamental para la articulación del desarrollo. Específicamente se concluye del estudio de las secciones 5.2 y 5.3 que desde su nivel político, considerada la dirección estratégica, tiene problemas de capacitación de sus regidores, síndicos y consejos de distritos, que se ve reflejado en la participación dentro del pleno del Concejo Municipal que según las actas es reducida de algunos miembros. Asimismo, en la percepción interna que posee los regidores de su desempeño como se constató con las entrevistas semiestructuradas a los mismos.

También, existe falta de compromiso en algunos representantes populares principalmente concejales de distrito y síndicos, pues, una importante mayoría no funge en sus funciones.

En cuanto a la estructura organizativa de la Municipalidad de Turrialba está compuesta por 160 colaboradores, distribuidos dentro de 7 dependencias especificadas en su organigrama. La presentación del organigrama se encuentra desordenada pues no toma en consideración varios cargos en su formación, así como no hay claridad en las líneas de mando y jerarquías.

En esa misma línea la Municipalidad de Turrialba aún no cuenta con manuales de puestos, procesos o procedimientos municipales. Por consiguiente, no existe mayor ordenamiento del personal que el desprendido del organigrama municipal.

Por otro lado, según la Oficina de Recursos Humanos desde el año 2014 no hay recursos habilitados para capacitaciones, por lo que la unidad no gestiona desde esa fecha

capacitaciones. Asimismo, tampoco existen mediciones del clima organizacional ni del desempeño de los colaboradores.

En cuanto al control interno municipal no existe desde el año 2016 según la Oficina de Planificación Institucional debido a la falta recursos, lo que ha dificultado el seguimiento a la ejecución de tareas, programas y proyectos, así como la evaluación continua de los colaboradores. Los únicos controles existentes en la Municipalidad son la rendición de cuentas anual del alcalde municipal y la verificación del cumplimiento Plan Anual Operativo al final de cada año.

Por lo tanto, se concluye que existen controles laxos y poco verificables de las gestiones diarias y del cumplimiento de objetivos dentro de la Municipalidad.

Se carece de un Plan Regulador que ordene el crecimiento del cantón. En el Informe de Rendición de Cuentas de la Municipalidad en el año 2016, en el apartado dedicado al plan se afirma que el recurso de amparo presentado al decreto emanado por MIDEPLAN, ha sido el responsable del retraso en la contratación de los servicios de consultoría necesarios para la elaboración del mismo.

Sin embargo, ya se gestionaron 300 millones de colones de cooperación para iniciar la fase inicial con recursos del Fondo Verde para Clima.

Se concluye de la sección 5.5 de Presupuesto Municipal que durante el año 2018 presentó una importante subejecución del 48%, pues únicamente se ejecutaron el 52% de los recursos disponibles. También, se presentó un crecimiento en la morosidad que en este momento se ubica en el 34%. Se espera que las partidas de ingresos e ingresos crezcan para el año 2019 a un ritmo del 7,18% aproximadamente. La partida presupuestaria más importantes de

egresos es Remuneraciones a los colaboradores que representa un 32.95% del presupuesto total, seguida de la parte de Bienes duraderos que representa el 32.35%.

En cuanto a la Gestión Municipal analizada en la sección 5.6 se concluye que según datos del Índice de ese mismo nombre 2016-2017, elaborado por la Contraloría General de la República, en promedio la calificación de la Municipalidad de Turrialba ha tenido una variación de -3,87 puntos, ya que en el año 2016 tuvo una calificación de 52,52 y en el año 2017 tuvo una calificación de 48,65. Para ubicarse en el grupo de B de municipalidades. Este resultado ubica a la institución no solo como una de las municipalidades con menor calificación, sino, con mayor retroceso competitivo

En el caso de la Municipalidad de Turrialba se ha podido constatar a través de entrevistas semiestructuradas dirigidas al alcalde municipal, jefes de departamento y regidores municipales que la coordinación que realiza el gobierno local se puede ubicar en dos vías: interna y externa.

La coordinación que se realiza a lo interno del cuerpo administrativo se caracteriza por ser especialmente informal a través de diálogos. Pues, algunos departamentos como el de Recursos Humanos nunca han utilizado los oficios como un medio de comunicación. Lo cual en su conjunto debilita el control interno, pues no se cuenta con suficiente evidencia de los trabajos o proyectos realizados entre departamentos. Sin embargo, existe un adecuado seguimiento de las tareas de todos los departamentos de manera quincenal, lo que permite orientar el quehacer municipal.

En la coordinación externa existe una estrecha relación con el empresario local en términos de apertura al diálogo. Sin embargo, desde la Presidencia de la Cámara de Comercio expresan

que la relación no genera frutos económicos que beneficien el cantón. No obstante, donde sí existe una fuerte y estrecha coordinación con algunos resultados tangible es en Turrialba Sostenible, esta organización de la sociedad civil tiene la siguiente conformación: alcalde municipal, 2 miembros de la sociedad civil, un representante de CONARE, dos de la Cámara Comercio y uno de la Cámara de Turismo, Dicho espacio ha contribuido principalmente en inversión del espacio urbano mediante pintura artística de embellecimiento del paisaje urbano hasta con la generación de infraestructura cantonal. El espacio cuenta con recursos propios generados a través de donaciones del empresariado local en efectivo y espacios (mano de obra, planos, pintura, flores entre otros), lo que ha permitido las intervenciones mencionadas.

De la sección 5.9 de Rendición de Cuentas y Transparencia Municipal, se concluye que a partir del Índice de Transparencia del Sector Público Costarricense del CICAP-UCR la Municipalidad de Turrialba se ubica en la posición 140 de 254 instituciones evaluadas para el año 2018, misma ubicación del año 2017, con una evaluación final de 29.52 puntos. En este índice las instituciones son calificadas a partir de 4 dimensiones: acceso a la información, rendición de cuentas, participación ciudadana y datos de gobierno abierto. Con respecto a las 81 municipalidades del país se ubica en lugar 28. En general, las instituciones del país obtienen un puntaje promedio de 34.55 puntos, por lo que se la puntuación de la Municipalidad en transparencia se considera cercana al promedio.

Por el momento no existen procesos continuos y estructurados de participación ciudadana como presupuestos participativos o cabildos abiertos. No obstante, se habilitan espacios esporádicos para la participación que contribuyen a que los ciudadanos participen de la generación de políticas públicas locales. Los más importantes desde el año 2016 fueron el

proceso de desarrollo del Plan Desarrollo Humano Cantonal para los próximos diez años, Plan de Desarrollo Municipal 2016-2021, la priorización de la atención de la red vial cantonal 2019-2024 y la apertura de espacios para discusión de la Reforma Fiscal de Costa Rica durante el 2018.

No obstante, el nivel de participación política de los habitantes en las Elecciones Municipales se considera bajo en la última elección únicamente participó el 36,46% de la población.

Por último, es importante agregar que actualmente no se cuenta con espacio de articulación institucional, empresarial, municipal (alcaldía y regidores) y de la sociedad civil que genere priorizaciones o atenciones articuladas de problemáticas regionales o el impulso del desarrollo socioeconómico local. Los espacios existentes se caracterizan por solo tener presencia institucional y de la alcaldía, así como reunirse en horarios poco accesibles para quienes tienen compromisos laborales.

## **7.2 Recomendaciones**

A raíz de un análisis exhaustivo del desarrollo socioeconómico y competitivo del cantón de Turrialba mediante el rol articulador de la Municipalidad, el cual incluyó un amplio estudio bibliográfico, más de quince entrevistas con actores relevantes, un taller en la Municipalidad y una validación con expertos que han estudiado el tema, se recomiendan las siguientes líneas de acción como alternativas para optimizar los recursos, ventajas competitivas y capacidades instaladas para potenciar el desarrollo de la región.

### **7.2.1 Municipalidad de Turrialba**

Dentro del estudio elaborado en el Capítulo Cinco se detectaron algunas deficiencias en la gestión municipal, las cuales repercuten en su posible rol articulador del desarrollo socioeconómico. Por consiguiente, se recomienda abordar en el corto plazo estas deficiencias para asegurar un actor fuerte y consolidado como articulador de las alianzas y esfuerzos necesarios para impulsar el desarrollo local.

A partir de los hallazgos de las secciones 5.1, 5.2, 5.3 y 5.4, se recomienda fortalecer el conocimiento, compromiso y estudio de los jerarcas municipales, es decir, del alcalde, regidores, síndicos y concejales de distrito sobre sus competencias legales, estado municipal, institucionalidad costarricense y áreas estratégicas para el desarrollo humano local. Lo anterior se lograría mediante capacitaciones abiertas a los habitantes desde la Municipalidad, universidades estatales, Ministerio de Educación Pública o desde un Observatorio Cantonal, que sirvan para fortalecer las capacidades de quienes en el futuro ocuparan los cargos mencionados.

Por otra parte, con quienes en la actualidad ya ocupan esos cargos es importante consolidar sus conocimientos sobre sus competencias, retos cantonales y trabajo con las comunidades. Pues, como se refleja en las entrevistas semiestructuradas y en la asistencia al Concejo Municipal, según las actas, el conocimiento sobre su responsabilidad y su participación es escaso.

Otra recomendación realizada a raíz del análisis administrativo y de gestión de la Municipalidad de Turrialba, como actor fundamental del desarrollo socioeconómico y

competitivo, en las secciones 5.3, 5., 4, 5.5, 5.6, 5.7 y 5.8 se recomienda iniciar un proceso de reingeniería orgánica de la municipalidad en varios ejes.

La reingeniería municipal debería iniciar desde la planificación estratégica para que esta se ajuste a los planes existentes de desarrollo y a la cosmovisión de sus habitantes, debido que en la actualidad tal planificación no responde a los planes de corto, mediano ni largo plazo contenidos el Plan de Desarrollo Humano Cantonal 2016-2026 ni al Plan Estratégico Municipal 2016-2021. Asimismo, dicha planificación estratégica hace referencias a un Dios que podrían considerarse excluyente para con personas no religiosas o de otras denominaciones, por consiguiente, se recomienda eliminar esas referencias en los valores municipales.

Dentro de la misma reingeniería es importantes ajustar el organigrama municipal para que este se más claro en sus líneas de mando, niveles de coordinación, jerarquías y procesos. Pues, como se observó a lo largo del trabajo el mismo está desactualizado y no muestra tan siquiera algunas labores desempeñadas por colaboradores desde la Municipalidad. Esta modificación del organigrama debería de servir para evaluar una nueva distribución de los 160 colaboradores de la municipalidad para que sus labores aporten más valor en el desarrollo socioeconómico y competitivo del cantón.

Posterior a la redistribución del personal a través de un estudio de las prioridades municipales, debe ser prioritario la organización formal del personal a través de manuales de puestos actualizados que delinear las labores que deben desempeñar y la calidad de las mismas. Pues, en este momento al no existir manuales de puestos se percibe inoperancia en algunas dependencias, sin embargo, no existe contra que comparar dicho desempeño o el correcto desempeño de funciones.



El siguiente paso debe ser crear manuales de procesos y procedimientos que permitan traspasar el conocimiento de los colaboradores a la organización, lo cual también ayudaría directamente al control interno sobre la evaluación en la eficiencia y eficacia en los procesos, pues al no existir tales manuales la organización como estructura no tiene acervo de conocimiento al respecto más a que a través de sus colaboradores. Lo cual ha estado afectando en la actualidad el desempeño de algunas funciones municipales, pues al haber nuevo pensionados principalmente en últimos años, no queda adecuados registros de los procesos y procedimientos necesarios para brindar un servicio o no quedan estadísticas del funcionamiento de las dependencias.

Otro elemento importante para garantizar el rol articulador de la municipalidad en el desarrollo socioeconómico y competitivo local, para ello es indispensable contar con colaboradores capacitados y competentes. Sin embargo, en la actualidad los colaboradores no tienen presupuesto desde el año 2009 para tales capacitaciones lo que no permite mejorar la innovación y las capacidades instaladas en el personal. Además, es importante a través de estas capacitaciones fortalecer áreas claves de la organización que se encuentra ampliamente debilitadas por no tener personal apto y capacitado. Un ejemplo, ocurre en la Oficina de Turismo y Desarrollo Empresarial la misma está liderada y gestionada únicamente a través de un Licenciado en Turismo, lo que afecta directamente su capacidad de poder aportar valor en el área empresarial. Lo mismo ocurre en otras áreas que no cuentan con el personal más adecuado para desempeñar los cargos que ocupan. Por consiguiente, la alternativa debe ser capacitarlos o bien contratar personal más apto y capacitado en el área.

Asimismo, es importante revisar la escala salarial y los incentivos económicos otorgados a los funcionarios, pues existen cargos con salarios realmente bajos como es el caso de los

asesores del Alcalde Municipal cuyo monto máximo a recibir son 650.000 colones aun teniendo grado académico de doctor, mientras que el salario en otras dependencias municipales con este mismo grado académico puede ser hasta de 2.000.000 colones. Por ello, es importante que ante igual grado académico haya una proporcionalidad en el salario y sus responsabilidades.

Para mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad en las labores municipales es imprescindible generar controles internos adecuados que reflejen la productividad de los colaboradores, el cumplimiento de tareas y la consecución de objetivos. A raíz del estudio se comprobó que no existe desde el año 2016 controles internos ni externos. Por consiguiente, es importante fortalecer esta área y crear indicadores de cumplimiento de metas y rendimiento.

En cuanto a temas de gestión y ejecución de recursos, estudiados en la sección 5.6, es imprescindible eliminar la subejecución presupuestaria como una práctica común, para el año 2018 la misma se estima en el 48%. Para ello, se recomienda realizar informes trimestrales de ejecución de presupuesto para mejorar los controles sobre el uso de los recursos. Además, es necesario revisar el modelo de ejecución para encontrar los cuellos de botella que genera dicha ineficiencia. En la parte de ingresos es importante mejorar la recaudación municipal a través de métodos de cobro digital desde la página web de todos los servicios e impuestos, notificaciones por mensajes de texto a los habitantes morosos, alertas a plataformas de cobro como “Equifax” u otros que alerten sobre la morosidad en impuestos municipales, arreglos de pago con tasa 0 intereses entre otras técnicas que permitan bajar la tasa de morosidad del 34% donde se encuentra al cierre del año 2018.

En el tema de rendición de cuentas se analizó en la sección 5.9, donde según Índice de Transparencia del Sector Público Costarricense del CICAP-UCR la ubicación de la

Municipalidad de Turrialba es promedio, para mejorar la transparencia se recomienda principalmente abordar el eje de Datos Abiertos del Gobierno mediante la colocación de informes trimestrales de ejecución, transmisión en vivo mediante redes sociales y la página web las sesiones municipales, poner a disposición de los ciudadanos comparativos históricos de las estadísticas relevantes del cantón y la municipalidad así como permitir la interacción virtual ordenada de los ciudadanos con la municipalidad y entre sí, a través de foros de opinión y concursos de ideas y proyectos para la solución de problemáticas sociales.

Se recomienda fortalecer la participación ciudadana a través de metodologías creativas e innovadoras que permitan sacar mayor provecho de los espacios de convocatoria, e incluir a la población en la toma de decisiones. Para esto un interesante ejercicio es incluir los presupuestos participativos dentro de los planes de ejecución presupuestaria.

Con el fin de mejorar el rol articulador de la Municipalidad hacia todos los sectores, abordado a profundidad en las secciones 5.6, 5.7 y 5.9, se recomienda la generación de un espacio de coordinación y articulación con presencia de autoridades locales, organizaciones civiles, empresariado e instituciones públicas que propicie el desarrollo socioeconómico y la competitividad. Para crear dicho espacio la municipalidad deberá asumir el rol coordinador y para eso es imprescindible generar legitimidad y credibilidad en el espacio a través de una hoja de ruta.

También, garantizar el acceso al espacio a todos los actores involucrados mediante regularidad en las reuniones y flexibilización horaria. Propiciar el uso de metodologías participativas de co-creación y transferencia de vivencias y conocimientos que permitan consolidar las estrategias de atención.

Lo anterior permitirá generar una hoja de ruta de atención de problemáticas cantonales que requieran de una atención multisectorial. Conciliar los programas, proyectos y presupuestos de los entes públicos y privados, así como de la sociedad civil con el fin de lograr mayor eficacia y eficiencia en el impulso del desarrollo socioeconómico local. Evaluar la ejecución de actividades, planes y programas coordinados de forma colectiva. Con estas acciones se espera que se pueda mejorar la articulación institucional para tornar más eficiente y eficaz la satisfacción de las necesidades cantonales.

En paralelo a la creación de espacio de articulación es necesario impulsar la creación del Observatorio Desarrollo Regional Turrialba-Jiménez que permita la generación de insumos estadísticos, reflexiones y análisis de la realidad social y económica mediante la recopilación, procesamiento, análisis y explicación de hallazgos relevantes de carácter cuantitativos y cualitativos del cantón, que serán insumos para el oportuno diseño de políticas públicas locales. Esto permitirá acabar con la inexistencia o desactualización de datos cantonales que impera actualmente.

### **7.2.2 Desarrollo socioeconómico y competitivo del cantón del cantón de Turrialba**

A partir de los estudios realizado en los Capítulos Cuatro, Cinco y Seis, que contó con importante realimentación y participación de actores claves del cantón a través de entrevistas, talleres y validación de expertos, se observa que los cantones más competitivos tienen, por lo general, mejores niveles de desarrollo socioeconómico elevados. Sin embargo, el cantón de Turrialba presenta importantes deficiencias en la competitividad que fueron abordadas en la sección 4.9.

Por lo tanto, se proponen una serie de líneas de acción estratégicas articuladas desde la municipalidad para propiciar el desarrollo socioeconómico y competitivo local, las cuales fueron abordadas con mayor profundidad en el Capítulo Seis. Estas líneas se recomiendan abordar en el siguiente orden: Desarrollo de Infraestructura Cantonal; Fortalecimiento del Clima Empresarial; Mejoras en la Accesibilidad en los servicios públicos; Mejoras en la Accesibilidad en los servicios públicos; Fortalecimiento de espacios de coordinación cantonal; Mejora en la Seguridad Ciudadana.

Con el fin de superar las posiciones en el ranking de competitividad en el área de infraestructura, que hoy el cantón se ubica en el puesto 53 de 81 cantones, se recomienda tres líneas estratégicas: Invertir en proyectos de atención preventiva, mantenimiento y desarrollo de infraestructura vial cantonal. Fortalecer la construcción de infraestructura cantonal que mejore la calidad de vida de los habitantes del cantón. Mejorar el traslado de personas y mercancías dentro y fuera del cantón mediante el uso de medios de transporte alternativos.

La mejora en la infraestructura vial cantonal se debe convertir en una prioridad, pues es una de las áreas más débiles según el Índice de Competitividad cantonal, donde el cantón en este rubro ocupa la posición 61 de 81 cantones. Es decir, solo por encima de 20 cantones. Además, el nivel de inversión en la red vial cantonal se ocupa el lugar 47 de 81 cantones. Por ello, se propone: aumentar el presupuesto destinado a la unidad encargada de obras de infraestructura vial cantonal. Rediseñar las normas viales cantonales para hacer más fluido el tránsito vehicular, evitando aglomeraciones y otras dificultades viales. Incentivar y garantizar la participación ciudadana en la priorización y atención de rutas cantonales. Mejorar las rutas de acceso de las vías cantonales y nacionales. Ampliación a dos carriles del puente sobre la Ruta No. 10 y No. 415. Mejorar las vías de acceso al Volcán Turrialba y su conectividad con

el Monumento Nacional Guayabo. Elaborar el Plan de Ordenamiento Territorial. Evaluar y priorizar la ampliación y mantenimiento de los puentes del cantón.

El desarrollo de infraestructura también mejora directamente la calidad de vida de los habitantes, por ello se recomienda: acelerar y acompañar los procesos constructivos del nuevo Hospital de Turrialba. Impulsar el embellecimiento y la apropiación del espacio urbano del cantón. Apoyar el plan de rescate y embellecimiento de la infraestructura y el espacio público cantonal de la Cámara de Comercio de Turrialba. Realizar un mapeo e inventario de infraestructura histórica cantonal para su rescate, conservación e inclusión dentro de la oferta turística. Propiciar el auto mantenimiento de la infraestructura municipal a través actividades de autogestión financiera. Aumentar las posibilidades de conexión a internet de banda ancha del cantón. Evaluar la relocalización de los asentamientos humanos que se encuentren dentro de los nuevos márgenes de las rutas cantonales

Por último, para consolidar una red de infraestructura comunicativa que mejore el traslado de personas y mercancías se recomienda: fomentar a través de coordinación interinstitucional y lobby político la conexión por tramos de la ruta del tren de personas y de carga San José – Limón. Incorporar dentro de todos los proyectos viales la priorización en torno a la pirámide de la jerarquía de la modalidad urbana. Ampliar las posibilidades horarias del transporte público para facilitar el acceso a los distritos del cantón. Promover el uso de la bicicleta como medio de transporte entre los distritos del casco central del cantón, mediante la habilitación de infraestructura mínima para su uso. Coordinar con instituciones públicas la instalación de electrolinerías en el cantón. Realizar los estudios de factibilidad y diagnóstico para la construcción de un Aeropuerto Local o Nacional en el cantón.

En la misma línea de impulsar el desarrollo socioeconómico local y competitivo del cantón se recomienda fortalecer el clima empresarial, que este momento ubica en el lugar 32, con una debilidad en el índice de competencia que donde se ubica en el lugar 52 de 81 cantones. Por consiguiente, como alternativa de desarrollo se propone para incentivar el nacimiento y atracción de nuevas empresas al cantón. Para conseguir este objetivo primordial se plantean tres ejes: fortalecer el acompañamiento, asesoría y financiamiento interinstitucional para pequeños y medianos empresarios de la localidad. Mejorar la competitividad cantonal a través de incentivos, capacitación y especialización de sus habitantes en temas de tecnología e idiomas. Generar un Plan Integral de Desarrollo Local que permita potenciar las particularidades y especialidades del cantón.

El acompañamiento a pequeños y medianos productores se recomienda que se realice en cuatro ejes prioritarios: crear un espacio interinstitucional público-privado para la convivencia de emprendedores, incubación, atención, co-creación, transferencia tecnológica, análisis de la competitividad empresarial y acompañamiento a pequeñas y medianas empresas locales. Generar alianzas estratégicas con actores nacionales e internacionales que acompañen con financiamiento y asesoría a los pequeños y medianos empresarios turrialbeños. Fortalecer la oficina de atención empresarial de la Municipalidad de Turrialba con recursos y personal capacitado. Incentivar y acompañar el desarrollo de emprendimientos de origen asociativo, cooperativo y de economía social solidaria que permita generar economías de escala en la producción de mercancías con potencial denominación de origen y valor agregado.

Por su parte la mejorar en competitividad cantonal se recomienda abordarla mediante cuatro líneas estratégicas: generar incentivos fiscales de índole local para nuevos emprendimientos

e inversión extranjera directa significativa como períodos de gracia del pago de impuestos municipales. Premiar mediante incentivos a empresas ubicadas dentro de los sectores tecnológicos y ecosostenibles de producción verde, las cuales presentan gran vinculación con el modelo desarrollo impulsado. Ampliar la Zona Económica Especial a lugares estratégicos del cantón para la atracción de nuevos capitales. Simplificar, digitalizar y flexibilizar los trámites de apertura de nuevas empresas en el cantón. Apertura de una ventanilla única municipal de atención empresarial que facilite la atención de todas las necesidades en solo lugar para quienes desee iniciar un negocio. Ampliar la oferta educativa en horarios accesibles y lugares geográficos en áreas estratégicas como tecnología e idiomas entre otras.

El Plan Integral de Desarrollo Local se recomienda operativizarlo a partir de cinco ideas fuerza, las cuales son: crear una marca de origen que identifique al cantón y promueva el consumo de productos, servicios y comercios del cantón con el fin de generar ingresos y posicionar la zona. Establecer circuitos o rutas socioeconómicas y turísticas de carácter distrital que permitan generar polos de desarrollo local. Realizar inversiones desde el sector público que permitan dar impulso y explotar los atractivos turísticos en la zona, tales como: miradores, zonas de paso, senderos, centros comerciales naturales (disruptivos) entre otros. Incentivar la creación de un espacio comercial dentro de una ruta turística que permita ofrecer únicamente productos de calidad y origen local. Apertura una ventanilla única del sector público de atención empresarial que facilite y acorte los periodos de espera a quienes desee iniciar un negocio. Aumentar la inversión en proyectos de divulgación y atracción de turismo bajo una estrategia unificada. Apertura la Finca La Trinidad propiedad municipal como un atractivo turístico de la zona.



Con el fin de mantener y mejorar los niveles de calidad de vida de la población, pilar donde mejor sale evaluado el cantón de Turrialba según la sección 4.9, se proponen dos abordajes básicos: mejorar la cobertura y la calidad, en la prestación de servicios básicos como: educación, salud, agua, electricidad, recolección de basura, internet, acceso a la cultura, deporte y recreación.

Para lograr el primer objetivo de mejoras en cobertura se propone: fortalecer la prestación de servicios públicos y municipales en los distritos. Garantizar el acceso a internet a los centros educativos de primaria y secundaria del cantón. Ampliar la oferta educativa para trabajadores en horarios accesibles en áreas estratégicas como tecnología e idiomas entre otras. Ampliar y formalizar las rutas de recolección de basura y material de reciclaje. Desarrollar una ciudad hospitalaria con encadenamientos a servicios de salud en las cercanías del nuevo hospital. Modernizar la Biblioteca Pública de Turrialba con la inclusión de tecnologías disruptivas, enseñanza de metodologías de innovación y enseñanza de idiomas. Promover el acceso a la cultura, recreación y deporte como servicios esenciales.

Por su parte para lograr mejores niveles de acceso y calidad en los servicios públicos se propone: Habilitar espacios de participación ciudadana que permitan evaluar y auditar la prestación de servicios públicos y municipales. Simplificar, flexibilizar y digitalizar la tramitología para acceder a los servicios públicos y municipales. Crear una ventanilla única de atención interinstitucional en la municipalidad que permita reducir, simplificar y mejorar los trámites de las personas ante el sector público. Incentivar el fortalecimiento y ampliación de los controles internos sobre la prestación de servicios públicos y municipales. Eliminar el monopolio privado de transporte público sobre las rutas estratégicas de autobús a Siquirres y San José.

La cuarta línea estratégica refuerza parte de las conclusiones y recomendaciones iniciales, pues, consiste en: Fortalecer un espacio de coordinación y articulación con presencia de autoridades locales, organizaciones civiles, empresariado e instituciones públicas que propicie el desarrollo socioeconómico y la competitividad del cantón de Turrialba.

Para lo cual se establecen tres ejes centrales para su ejecución: organizar un espacio de coordinación y articulación cantonal facilitado por la Municipalidad de Turrialba. Establecer objetivos y metas colectivas que propicien el desarrollo socioeconómico y la competitividad cantonal. Reforzar el rol articulador de la Municipalidad en el desarrollo socioeconómico y competitivo del cantón. Todas estas líneas son profundizadas en la sección 6.5.

El último de los elementos recomendados para incentivar el desarrollo socioeconómico y competitivo local tiene que ver con mejoras en los índices de seguridad ciudadana que han venido desmejorando. Para tal objetivo se recomienda dos líneas de acción: desarrollar acciones, planes o proyectos en coordinación con la Fuerza Pública. Fortalecer la apropiación del espacio público y convivencias sanas.

La primera de la línea estratégica se recomienda alcanzar mediante cuatro propuestas: aumentando la presencia policial y mega operativa dentro del cantón para aminorar actos delictivos. Fortaleciendo la inversión en educación preventiva ante el consumo de drogas y licor en escuelas y colegios. Invirtiendo en vigilancia digital de monitoreo constante de espacios relevantes del cantón como espacios recreativos o de alta incidencia delictiva. Estrechando vínculos de coordinación entre la fuerza pública, municipalidad y sociedad civil.

La segunda línea se recomienda alcanzar mediante: habilitar espacios recreativos y culturales para la apropiación del espacio público. Crear y activar los Comités Comunales de Seguridad Comunitaria. Fortalecer el alcance y programación de la radio cultural y televisión cantonal

como medios para impulsar la convivencia sana de los habitantes. Crear un espacio de acompañamiento e impulso a la equidad de género. Concientizar a la población sobre técnicas y acciones para la prevención del delito. Ampliar la oferta cultural y deportiva en todos los distritos del cantón. Generar un circuito deportivo con la infraestructura y recurso humano existente en el cantón, que permita el máximo aprovechamiento de los ciudadanos de las instalaciones y la proyección de nuevos talentos, mediante la coordinación del MEP, Club de Fútbol de Turrialba, Asociaciones Cantonales Deportivas y Comité de Cantonal de Deportes y Recreación desde el nivel distrital

Como recomendación final es indispensable que el cantón de Turrialba cuente con una hoja de ruta sobre su desarrollo socioeconómico y competitivo tal como aquí se ha esgrimido. Por ello, es indispensable que la Municipalidad realice de forma periódica estudios sociales, económicos y políticos a profundidad, similar al realizado, con el fin de que los tomadores de decisiones en todas las organizaciones del cantón cuenten con insumos de carácter general para la toma de decisiones estratégicas y una planificación anual. Pues, entre más indicadores y estadísticas mejor razonadas y fundamentadas estarán las decisiones.

## Bibliografía

- Administración de Negocios. (2012). *Teoría de Sistemas*. Recuperado de febrero de 2012 de: <http://modelosadm2012.blogspot.com/2012/02/universidad-de-sanbuenaventura-cali.html>
- Aguilar, R & Cedeño, P. (2009). *Clima Empresarial en un cantón de bajo crecimiento*. El caso de Turrialba. Serie de Divulgación Económica IICE-03.
- Alguacil Gómez, J. (2012). *Administración Relacional*. Recuperado del 02 de marzo del 2012 de: <http://eunomia.tirant.com/?p=985>
- Allen Forbes, L.F. (2009). *Urge Plan Regulador para Turrialba*. Recuperado del 2009 de: <https://www.larepublica.net/noticia/urge-plan-regulador-para-turrialba>
- Álvarez-Gayou, J. L (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y metodología*. México: Paidós. Alvarin Martín, F. (1985) *La investigación Evaluativa: Una perspectiva experimentalista*. Obtenido en septiembre de 2015 de: [http://ih-vm-cisreis.c.mad.interhost.com/REIS/PDF/REIS\\_029\\_06.pdf](http://ih-vm-cisreis.c.mad.interhost.com/REIS/PDF/REIS_029_06.pdf)
- Arias, R & Villalta, Y. (2009). *Turrialba: una economía local entre la crisis y el desarrollo*. Serie de Divulgación Económica. IICE-05
- Azcueta, M. et. al. (2013). *Mapa de la riqueza: Herramienta para el desarrollo económico local*. Escuela Mayor de Gestión Municipal. Perú. Recuperado de: [http://www.academia.edu/5305355/EL\\_MAPA\\_DE\\_LA\\_RIQUEZA\\_INSTRUMENTO\\_PARA\\_EL\\_DESARROLLO\\_LOCAL](http://www.academia.edu/5305355/EL_MAPA_DE_LA_RIQUEZA_INSTRUMENTO_PARA_EL_DESARROLLO_LOCAL)
- Banco Central de Costa Rica, (2017). Exportaciones FOB por principales productos. Recuperado de: <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20479>

Barrantes, A. (2013) *Diario La Nación*. Menos del 50% de los cantones tiene plan para regular territorio. Recuperado del 2013 de: [http://www.nacion.com/nacional/comunidades/cantones-plan-regular-territorio\\_0\\_1346065497.html](http://www.nacion.com/nacional/comunidades/cantones-plan-regular-territorio_0_1346065497.html)

Bekerman, M. y Sirlin, PÁG. (1996) *Patrón de especialización y desarrollo de la economía argentina*, Centro de Estudios de la Estructura Económica, Documento de Trabajo CENES No. 4, Buenos Aires.

Boza, J; Carranza, C; León, C; Mora, I & Salazar, S. (2003). *Declaración de Turrialba 1903-2003: un centenario para reflexionar, dialogar y proyectar al cantón de Turrialba y zonas de confluencia*. Grupo Turrialba hacia el futuro.

Caja Costarricense del Seguro Social, (2016). *Áreas y Cantones*. Recuperado de: [http://www.ccss.sa.cr/est\\_areas\\_cantones](http://www.ccss.sa.cr/est_areas_cantones)

Calix, M. (2011). *Gestión Administrativa*. Recuperado de: <http://marielgestadmonhond11.blogspot.com/p/contenidos.html>

Canzanelli, G. (2005). Preguntas acerca del Desarrollo Económico Local: una guía bibliográfica a las respuestas. Recuperado del 2005 de: [http://www.ilsleda.org/usr\\_files/papers/preguntas\\_acerc\\_599033.pdf](http://www.ilsleda.org/usr_files/papers/preguntas_acerc_599033.pdf)

Castillo, E. (2003). *Turrialba 100 años de Desarrollo*. Editorial de la Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

CECADE. (2000). *Desarrollo Económico Local: Aspectos Básicos*. Porvenir, San José

Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica y RACSA Gobierno Digital. (2018). Índice de Transparencia del Sector Público Costarricense. Recuperado del 2018 de:

Cerdas, I. (2019). Entrevista personal. Directora de Turrialba Sostenible. Organización de la Sociedad Civil.

Clark, G; Huxley, J & Mountford, D. (2012). *La economía local: la función de las agencias de desarrollo*. Serie de Políticas Públicas y transformación productiva No. 2. Recuperado de: <http://www.oecd.org/cfe/leed/50055754.pdf>

Comité de Seguimiento y Dinamización de la Red de las ADELs de Centroamérica. (1995). *Agencias de Desarrollo Económico Local*. Asociación Centroamericana de Comunicación para el Desarrollo Humano San Salvador, El Salvador.

Consejo Territorial de Desarrollo Rural (CTDR). Turrialba-Jiménez. (2015). Plan de Desarrollo Rural del Territorio Turrialba- Jiménez, 2015 - 2020. Recuperado del 2015 de: [https://www.inder.go.cr/territorios\\_inder/region\\_central/planes\\_desarrollo/PDRT-Turrialba-Jimenez.pdf](https://www.inder.go.cr/territorios_inder/region_central/planes_desarrollo/PDRT-Turrialba-Jimenez.pdf)

Contraloría General de la República, División de Fiscalización Operativa y Evaluativa, Área de Fiscalización de Servicios para el Desarrollo Local. (2014). Resultados del Índice de Gestión Municipal del periodo 2014. Recuperado del 2016-2017 de: [https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/rev\\_dig/inf\\_opinion/2017/igm-2017.pdf](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/rev_dig/inf_opinion/2017/igm-2017.pdf)

Cubillo, M. (2011) Ideario de la Descentralización en Costa Rica. CONARE.  
Danhke, G. 1. (1989). *Investigación y comunicación*. En C. Fernández-Collado y G. L. Danhke (Eds.). *La comunicación humana: Senda Social* (pág. 385-454). México: McGraw-Hill.

Easton, D. (1953). *The Political System*. Recuperado de 1953 de:

Equipo para el Desarrollo Humano Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2005). *La identificación de Potencialidades: Conceptos e Instrumentos*. Cuadernos PNUD, Serie de Desarrollo Humano No. 7. Lima Perú.

Espinoza Ayala, E. (2006). *La competitividad del Sistema Agroalimentario localizado productor de quesos tradicionales*. Recuperado del 2006 de: [http://www.cr.undpág.org/content/dam/costa\\_rica/docs/undp\\_cr\\_atlas\\_cantonal.pdf](http://www.cr.undpág.org/content/dam/costa_rica/docs/undp_cr_atlas_cantonal.pdf)

Esquivel, L. (2019). Entrevista personal. Coordinadora de la Oficina de Planificación Institucional de la Municipalidad de Turrialba.

Esser, Klaus. 1996. (03. 99\*). *Competitividad Sistémica: Nuevo Desafío para las Empresas y la Política*. De Revista de la CEPAL No. 59, agosto. <http://www.eclac.cl/español/RevistaCepal/vr59/compet59.html>

Fondo de Preinversión de MIDEPLAN. (2016). *Plan Estratégico Municipal De Turrialba 2016-2021*. Recuperado del 2016 de: <http://www.muniturrialba.go.cr/Plantillas%203.0/Muni%20Turri/RealEstate/docs/pla nificación/PEM%20Turrialba.pdf>

Fundación DEMUCA. (2009). *Guía de Herramientas Municipales para la Promoción del Desarrollo Económico Local*. Recuperado de mayo del 2009 de: [http://www.cepal.org/MDG/noticias/paginas/2/44322/Guia\\_Herramientas\\_Municipal es\\_Demuca.pdf](http://www.cepal.org/MDG/noticias/paginas/2/44322/Guia_Herramientas_Municipal es_Demuca.pdf)

Gómez, A. (2012). *Administración Relacional*. Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad N° 2, marzo – agosto 2012, ppág. 152-160 <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/viewFile/2079/1012>

Gutiérrez Espeleta, E. Madrigal Pana, J. (2011). *Atlas del Desarrollo Humano Cantonal de Costa Rica 2011*. Recuperado del 2011 de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/eea/Competitividad.htm>

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, PÁG. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ta Ed). Recuperado de: [http://yu5et.files.wordpress.com/2011/03/metodologia-dela-investigacion\\_4ta-edicion\\_sampieri-20061.pdf](http://yu5et.files.wordpress.com/2011/03/metodologia-dela-investigacion_4ta-edicion_sampieri-20061.pdf)

Horta, R. y Jung, A. (2002) “*Competitividad e industria manufacturera. Aportes para un marco de análisis*”, Revista electrónica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica, Montevideo.

Hughell , E. (1996). *A profile of the social impact of tourism development in Turrialba Costa Rica*. North Carolina State University

- INCAE. (2016). *Índice de Progreso Social*. Recuperado de <https://www.costaricapropono.go.cr/acerca-de-ips>
- INEC. (2011). *Censo de Población y Vivienda 2011*. Recuperado de <http://sistemas.inec.cr:8080/bincri/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=2011&lang=es>  
p
- Instituto de Desarrollo Rural, (2014). *Informe de Caracterización Integral Básica Territorio Turrialba – Jiménez*. Recuperado de: [https://www.inder.go.cr/territorios\\_inder/region\\_central/caracterizaciones/Caracterizacion-Turrialba-Jimenez.pdf](https://www.inder.go.cr/territorios_inder/region_central/caracterizaciones/Caracterizacion-Turrialba-Jimenez.pdf)
- Instituto de Desarrollo Rural, (2017). *Conozca el Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial 2017-2022*. Recuperado de: [http://www.inder.go.cr/acerca\\_del\\_inder/politicas\\_publicas/documentos/PNDRT-2017-2022.pdf](http://www.inder.go.cr/acerca_del_inder/politicas_publicas/documentos/PNDRT-2017-2022.pdf)
- Jiménez, M. (2015). *Estadísticas Relevantes de Turrialba: Situación del cantón al 2012*. Primera edición. Sede del Atlántico, Universidad de Costa Rica
- León, LF. (2019). Entrevista personal. Alcalde Municipalidad de Turrialba.
- Martens, D. M. (2005). *Research and evaluation in Education and Psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (2a. ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Ministerio de Obras Públicas y Transportes, (2011). Plan Nacional de Transportes de Costa Rica. 2011-2035. Recuperado de: <http://www.mopt.go.cr/wps/wcm/connect/33f1f8e8-f7b8-41ab-883c-4d7bac2b4ba5/Carretera.pdf?MOD=AJPERES>
- Ministerio de Obras Públicas y Transportes, Dirección de Planificación Sectorial, (2017). Costa Rica: Red Vial Cantonal Clasificada. Recuperado de: <http://www.tramitesconstruccion.go.cr/docs/REDES%20VIALES/cartago/turrialba.pdf>



Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, (2016). Plan Estratégico Municipal (PEM) 2016-2021. Recuperado de:

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2014). Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018. Recuperado del 2014 de: <https://documentos.MIDEPLAN.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/cd1da1b4-868b-4f6f-bdf8-b2dee0525b76/PND%2020152018%20Alberto%20Ca%C3%B1as%20Escalante%20WEB.pdf>

Mora, L. (2019). Entrevista personal. Presidenta del Concejo Municipal.

Moya J, Cordero A (2013). *Propuesta metodológica para la elaboración de planes cantonales de desarrollo económico local en Costa Rica* / [San José], Costa Rica, 2013.

Municipalidad de Cartago - Secretaría Técnica de Gobierno Digital. (2012). Desarrollo Económico Local. Recuperado del 2012 de: <http://www.muni-carta.go.cr/index.php/desarrollo-economico-local.html>

Municipalidad de Turrialba. (2017). Mapa Básico de Organización Municipal por Procesos, Municipalidad de Turrialba. Recuperado del 2017 de: <http://www.muniturrialba.go.cr/index.php/quienes-somos/organiograma>

Municipalidad de Turrialba. (2017). Presupuesto Ordinario Para El Periodo 2017. Recuperado del 2017 de: <http://www.muniturrialba.go.cr/images/Docs/Presupuesto2017/Detalle-de-origen-y-aplicacin-de-recursos.pdf>

Municipalidad de Turrialba. (2018). Rutas de Recolección de Residuos Sólidos 2018.

Municipalidad De Turrialba. Alcaldía Municipal. (2016). Informe de Rendición De Cuentas 2016. Recuperado de 2016 de: <http://www.muniturrialba.go.cr/Plantillas%203.0/Muni%20Turri/RealEstate/docs/alcaldia/Informe%20de%20Labores%202016.pdf>

Municipalidad De Turrialba. Alcaldía Municipal. (2017). Informe de Rendición De Cuentas 2017. Recuperado de 2017 de:

<http://www.muniturrialba.go.cr/docs/alcaldia/Informe%20de%20Labores%202017.pdf>

Municipalidad De Turrialba. Alcaldía Municipal. (2018). Organigrama Municipalidad de Turrialba Recuperado de 2018

Municipalidad De Turrialba. Alcaldía Municipal. (2019). Funcionarios Administrativos Municipalidad de Turrialba Recuperado de 2019

Organización de las Naciones Unidas. (s.f). *El Índice de Desarrollo Humano (IDH)*. Recuperado de <http://hdr.undp.org/es/content/el-%C3%ADndice-de-desarrollo-humano-idh>

Pérez, D. (2019). Entrevista personal. Encargado de Reclutamiento y Capacitación de la Municipalidad de Turrialba.

Porter, M. *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press. 1990

Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo - Universidad de Costa Rica. (2016). *Atlas de Desarrollo Humano Cantonal de Costa Rica 2016*. Recuperado del 2016 de: <http://desarrollohumano.or.cr/mapa-cantonal/index.php>

Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo - Universidad de Costa Rica, Escuela de Estadística. (2011). *Atlas del Desarrollo Humano Cantonal de Costa Rica 2011*. Recuperado del 2011 de: [http://www.cr.undpág.org/content/dam/costa\\_rica/docs/undp\\_cr\\_atlas\\_cantonal.pdf](http://www.cr.undpág.org/content/dam/costa_rica/docs/undp_cr_atlas_cantonal.pdf)

Programa para la Cohesión Social en América Latina. (2016). *Gobernanza Democrática*. Recuperado del 2016 de: <http://eurosocial-ii.eu/es/macroarea/gobernanza-democratica>

Promotora del Comercio Exterior, (2016). Estadísticas de Comercio Exterior de Costa Rica 2016. Recuperado de: [https://procomer.com/downloads/estudios/estudio\\_estadistico\\_2016/Capitulo3.pdf](https://procomer.com/downloads/estudios/estudio_estadistico_2016/Capitulo3.pdf)

Psicología y Mente. (2017). *Psicología Educativa y del Desarrollo. La Teoría Ecológica de Urie Bronfenbrenner*. Recuperado de 2017 de: <https://psicologiaymente.net/desarrollo/teoria-ecologica-bronfenbrenner>

Rodríguez, E. (2019). Entrevista personal. Coordinador de la Oficina de Gestión Ambiental de la Municipalidad de Turrialba.

Rodríguez, R. (2019). Entrevista personal. Presidente de la Cámara de Comercio, Turismo y Servicios de Turrialba.

Rojas, L. (2006). *Manual para la Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local*. OIT. Lima, Perú.

Rojas, L. (2006). *Manual para la Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local*. OIT. Lima, Perú

Rojas, P, Sepúlveda, S. (1999) ¿Qué es la competitividad? San José, C.R.: IICA. xi, 24 pág.; 28 cm. -- (Serie Cuadernos Técnicos / IICA ; no. 09) Recuperado el 11 de agosto del 2018 de: <HYP://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan038655.pdf>

Salazar, E. (2019). Entrevista personal. Coordinador de la Oficina de Turismo, Gestión y Desarrollo Empresarial de la Municipalidad de Turrialba.

Sandín, M. PÁG. (2003). *Investigación cualitativa en Educación: Fundamentos y tradiciones*. Madrid: Mc- Graw-Hill/Interamericana.

Silva, I, (2002)- *Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina*. Recuperado de <https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/isilva.pdf>

Tribunal Supremo de Elecciones Normativa. (2013). *Ley Reguladora Del Sistema Nacional De Contralorías De Servicios*. Recuperado del 2013 de: [http://www.tse.go.cr/pdf/normativa/ley\\_sistema\\_nacional\\_contralorias\\_servicios.pdf](http://www.tse.go.cr/pdf/normativa/ley_sistema_nacional_contralorias_servicios.pdf)

Tribunal Supremo de Elecciones. (1998). *Código Municipal: Ley No. 7794 de 30 de abril de 1998*. Recuperado del 30 de abril de 1998 de: <http://www.tse.go.cr/pdf/normativa/codigomunicipal.pdf>

Ubfal, D. (2004) *EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD. MEDICIÓN Y APLICACIÓN AL CASO ARGENTINO*. Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Unidad de Gestión y Evaluación de la Red Vial Nacional. (2017). *Informe De Evaluación De La Red Vial Nacional Pavimentada De Costa Rica Años 2016-2017 / Informe Final*. Recuperado del 2017 de: [http://www.lanamme.ucr.ac.cr/images/noticias/fotos/ERVN2016-2017\\_Firmado.pdf](http://www.lanamme.ucr.ac.cr/images/noticias/fotos/ERVN2016-2017_Firmado.pdf)

Unidad Técnica de Gestión Vial. (2014). *Taller Regional de Conservación Vial Participativa*. Recuperado del 2014 de: <http://198.57.255.7/~muniorea/wp-content/uploads/2014/01/unidad.pdf>

Unión Nacional de Gobiernos Locales. (2013). *Código Municipal Comentado: Ley N. 7794*. Recuperado de marzo de 2013 de: [https://www.msj.go.cr/informacion\\_ciudadana/SiteAssets/archivos/codigos/CO-1%201\\_c%C3%B3digo%20municipal.pdf](https://www.msj.go.cr/informacion_ciudadana/SiteAssets/archivos/codigos/CO-1%201_c%C3%B3digo%20municipal.pdf)

Universidad de Colima. (2018). *Componente de Gestión Municipal*. Recuperado del 2018 de: <https://www.ucol.mx/modelo-ucol/componente-gestion-institucional.htm>

Universidad de Costa Rica, (2017). *Índice de Competitividad Cantonal*, Costa Rica 2011-2016. Recuperado de: <https://www.ucr.ac.cr/medios/documentos/2017/icc-odd-2006-2016>.

Vargas, J. (2019). Entrevista personal. Coordinador de Hacienda Municipal de la Municipalidad de Turrialba.

Anexos

Anexo No. 1: Memoria del Taller



## MEMORIA DEL TALLER

Taller: Plan de Alternativas de Desarrollo Socioeconómico  
y Competitivo del cantón de Turrialba: Rol articulador de  
la  
Municipalidad de Turrialba

16 de febrero del 2019



### Datos generales

A continuación, se presenta la Memoria del Taller: Plan de Alternativas de Desarrollo Socioeconómico y Competitivo del cantón de Turrialba, en donde se contó con la participación de los siguientes actores:

- Alcaldía
- Presidencia Municipal
- Regidores de diferentes partidos
- Empresarios
- Miembros de la sociedad civil
- Jefaturas municipales

#### 1.1. Proceso y cronograma del taller

Para la elaboración del Alternativas del Plan de Desarrollo se realizaron las siguientes actividades durante todo el taller:

**Cuadro No. 1: Cronograma de Actividades**

<b>Hora</b>	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Actividad</b>	<b>Insumos requeridos</b>	<b>Tipo actividad</b>
9:00 - 9:30	30 minutos	Llenado de formulario y lista de asistencia. Actividad para romper el hielo.	Documento de asistencia y formulario.	Individual
9:30 – 9:45	15 minutos	Introducción	Presentación. -Formulario del	Individual
9:45 – 10:15	30 minutos	Validación del mapa de la riqueza.	mapa de la riqueza. -Validación del mapa elaborado.	Individual
10:15 – 10:45	45 minutos	Preguntas generadoras: 1- ¿Dónde sitúan competitiva y socioeconómicamente al cantón de Turrialba en este momento? 2- ¿Dónde les gustaría que se	-Documento con preguntas. Papelógrafos.	Grupal

<b>Hora</b>	<b>Tiempo estimado</b>	<b>Actividad</b>	<b>Insumos requeridos</b>	<b>Tipo actividad</b>
10:45 – 11:30	30 minutos	ubique Turrialba a 10 años plazo? 3- ¿Cuáles proyectos deben realizarse a nivel cantonal para alcanzarlo? 4- ¿Quiénes deben de participar en cada proyecto? Validación Ruta crítica mediante actividad de simulación de inversión en alternativas de desarrollo.	Matriz impresa. Billetes de inversión. Registro de las inversiones.	Grupal
11:30 – 12:00	30 minutos	Conclusión y refrigerio.	Refrigerio	Grupal

Fuente: Elaboración Propia, 2019.

## 1.2. Objetivo de los talleres

### 1.2.1 Objetivo general

Realizar la formulación de alternativas de desarrollo socioeconómico en el cantón de Turrialba, para determinar la ruta crítica de desarrollo de corto y mediano plazo.

### 1.2.2 Objetivo fase de diagnóstico:

Identificar, en conjunto con los participantes, cómo se encuentra la Municipalidad y cómo se puede potenciar su trabajo en los próximos 5 años.

### 1.2.3 Objetivo fase de plan de acción:

Elaborar y priorizar los ejes estratégicos de desarrollo y las acciones específicas necesarias para el desarrollo sostenible del cantón, para ello se indicarán posibles líneas estratégicas a través de distintas herramientas.

### 1.3 Propósito

Generar espacios participativos donde diversos sectores del cantón de Turrialba converjan para elaborar las alternativas de Desarrollo.

### **1.4 Duración**

4 horas

### 1.5 Invitados

Municipalidad, empresas, sociedad civil organizada (asociaciones de desarrollo, Turrialba cívica, Turrialba sostenible, CCPJ).

### Lugar del Taller

Sala de Sesiones de la Municipalidad de Turrialba

### Metodología

La metodología a utilizar será participativa, pues crea las condiciones necesarias para garantizar una inclusión activa, comprometida y permanente de los representantes de las comunidades, organizaciones, grupos sectoriales, empresas privadas, instituciones públicas y otros actores clave en el desarrollo del cantón.

La planificación participativa del desarrollo humano es un instrumento clave de la gestión política territorial, que habilita la construcción de un desarrollo endógeno, conocedor de su entorno, centrado en las personas, en su poder de diseñar colectivamente el futuro al que aspira, como comunidad humana concreta. Como todo proceso de construcción participativa es un medio de crecimiento comunitario, desarrolla capacidades de gestión y convivencia, fortalece redes sociales, incrementa la cohesión social y el tejido institucional.

En el caso del desarrollo local, la planificación participativa juega un rol fundamental en el fortalecimiento del gobierno local como promotor y garante de la concreción de las aspiraciones de la ciudadanía en su territorio, como articulador de servicios y condiciones que contribuyan a su buen vivir. Es la entidad estatal más cercana a las personas, y su función



puede llegar a constituirse, cada vez más, en ser el facilitador privilegiado de la gobernabilidad y la gobernanza territorial.

## 2.1 Características de la metodología

- Las alternativas se elaboran por las ciudadanas y ciudadanos, con las ciudadanas y los ciudadanos y para las ciudadanas y los ciudadanos.
- Es un método comprensivo de todas las necesidades porque integra diferentes ejes estratégicos del desarrollo humano.
- Se invita al ciudadano a participar mediante convocatorias abiertas, inclusivas y con un esfuerzo de divulgación masiva.
- Permite contribuir al logro sostenible de mejores condiciones económicas y sociales para los habitantes del cantón, sus distritos y comunidades.

## 2.2 Enfoque metodológico

Un enfoque que fortalece la presente metodología es la Indagación Apreciativa. Entre las ventajas de su utilización se destacan:

- Al enfocarse en lo positivo, se minimiza la crítica destructiva y el conflicto improductivo, no así el constructivo.
- Mejora las capacidades organizacionales institucionales y de la sociedad civil, pues estimula el pensar más allá de las conocidas limitaciones y fronteras institucionales.
- Invita a la participación de todas las personas que actúan y que son relevantes involucrados e involucradas y a obtener insumos constructivos en conjunto.
- Fortalece la visión compartida y estimula la innovación para obtener los resultados esperados.

En suma, adecuadamente diseñado y facilitado, éste enfoque permite una mejor definición mutua y colaborativa, en un diálogo abierto entre la institución y la comunidad, reconociendo lo que está funcionando bien, y potenciando formas innovadoras para mejorar, “destapando” así la creatividad y las fuerzas necesarias para el remozamiento institucional y comunitario. El clima psicológico que se desarrolla en el proceso constituye una poderosa fuerza de transformación.

La Indagación Apreciativa a su vez genera un planteamiento estratégico a partir de la reformulación de la herramienta del FODA, por un enfoque que se ha dado en llamar el FOAR (Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones, Resultados), lo cual tiene un impacto dramático en cuanto a liberarse del enfoque crítico pesimista, por un enfoque centrado en los activos de la ciudadanía, en el futuro de las personas y la organización.

La utilización de este modelo, garantiza un proceso fluido entre la necesaria reformulación estratégica institucional y las aspiraciones que plasma la ciudadanía. Opera como una “hoja de ruta” segura, que balancea ambas dimensiones del planeamiento estratégico: la cantonal y la institucional.

#### Diagnóstico cantonal y municipal

La agenda y actividades del taller orientadas a generar un diagnóstico cantonal se presentan a continuación:

**Cuadro No. 2: Actividades de Diagnóstico Cantonal**

<b>Tiempo estimado</b>	<b>Actividad</b>	<b>Insumos requeridos</b>	<b>Producto final</b>
30 minutos	Llenado de formulario y lista de asistencia. Actividad para romper el hielo.	Documento de asistencia y formulario.	Formulario completo de participación.
30 minutos	Validación del mapa de la riqueza.	-Formulario del mapa de la riqueza. -Validación del mapa elaborado.	Mapa de la riqueza validado y ampliado.
30 minutos	FOAR	-Insumo estadístico. -Documento con FOAR en blanco. (Papelógrafo) -Documento finalizado del FOAR.	FOAR finalizado.

Fuente: Elaboración Propia, 2019.

2.4 Proceso de elaboración de la Ruta de Desarrollo de mediano y corto plazo  
 Por medio de esta sesión se llevará a cabo la formulación de los objetivos estratégicos y líneas de acción prioritarias a través de las cuales el cantón de Turrialba podrá mejorar su desarrollo socioeconómico y competitivo.

La agenda y actividades de la sesión taller se presentan a continuación:

**Cuadro No. 3: Proceso de Elaboración de Ruta Crítica de Desarrollo Socioeconómico y Competitivo**

<b>Actividad</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Preguntas guía</b>	<b>Tipo actividad</b>
<b>Introducción</b>	Introducción, objetivos y dinámica de la sesión.		Plenaria.
<b>Ejercicio 1. Definición de objetivos generales del desarrollo</b>	Con base en el análisis FOAR y el Mapa de la Riqueza cada subgrupo del taller identificará objetivos estratégicos en cada área del cantón. Posteriormente los mismos serán validados en plenaria.	Preguntas generadoras: 1- ¿Dónde sitúan competitiva y socioeconómicamente al cantón de Turrialba en este momento? 2- ¿Dónde les gustaría que se ubique Turrialba a 10 años plazo? 3- ¿Cuáles proyectos deben realizarse a nivel cantonal para alcanzarlo? 4- ¿Quiénes deben de participar en cada proyecto?	Individual, plenaria.
<b>Ejercicio 2. Definición de Líneas</b>	Se identificarán los actores clave y los principales roles para que estas acciones	¿Quiénes son actores claves? ¿Qué rol debería	Grupos.

Actividad	Descripción de la actividad	Preguntas guía	Tipo actividad
<b>de Acción</b>	tengan compromisos claros. Se trabajará en grupo por eje y posteriormente en plenaria.	tener? ¿Quiénes son los responsables? ¿Qué recursos son necesarios?	
<b>Ejercicio 3. Ejercicio práctico de inversión.</b>	Mediante el uso de billetes simuladores de inversión los tres subgrupos del taller priorizarán las posibles líneas de acción una vez establecidas.	¿Cuáles deben ser las líneas prioritarias de acción? ¿Cuánto debe ser la importancia relativa de las líneas de acción con respecto a las demás?	Grupos
<b>Ejercicio 3. Validación en plenaria</b>	Validación de líneas estratégicas y conceso grupal de las mismas.	¿Cómo nos vemos en 5 años?	Plenaria.
<b>Cierre del taller</b>	Cierre y sistematización de la actividad.		Plenaria

Fuente: Elaboración Propia, 2019.

Para finalizar el proceso de formulación de la alternativa de desarrollo se contabiliza las inversiones realizadas por los grupos en la plenaria del taller para encontrar consensos grupales en la hoja de ruta.

## 2. Síntesis del Proceso

### 3.1 Fase 1: Diagnóstico

#### **Resumen general:**

La fase de diagnóstico comprendió 3 actividades, los cuales estuvieron destinados a conocer la percepción de los participantes con respecto a la municipalidad y el cantón a través de un formulario de participación.

Bajo la metodología participativa, los asistentes aportaron insumos valiosos sobre el diagnóstico cantonal a través de la elaboración de un FOAR y la validación del Mapa de la Riqueza.

A continuación, se muestran los principales resultados de cada actividad:

### 3.1.1 Momento 1: Registro de Participación

**Cuadro No. 4: Resumen de Formulario de Registro de Participación**

<b>Tipo de Organización</b>	<b>Como califica el nivel de desarrollo cantonal del 1 al 5</b>	<b>Identificación de los tres principales problemas cantonales</b>	<b>Identificación de principales actores para el desarrollo local</b>
Turrialba Sostenible	2	1-Perdida de tiempo por colapso vial. 2-Falta de recursos crediticios para la inversión. 3-Individualismo.	Consejo Territorial de Desarrollo del INDER. Cámara de Turismo. Cámara de Comercio Concejo Municipal Alcaldía
Sindica	3	1-Falta de empleo 2-Disminución de los niveles de salud. 3- Inseguridad	Municipalidad CCSS Sociedad organizada
Comité Cantonal de la Persona Joven	3	1-Desempleo. 2-Pobreza 3-No hay lugares de recreación	Municipalidad CCPJ Consejo de Coordinación Interinstitucional
Comité Cantonal de la Persona Joven	4	1-Desempleo 2-Indigencia 3-Pobreza	Cámara de Comercio Municipalidad CCPJ

Tipo de Organización	Como califica el nivel de desarrollo cantonal del 1 al 5	Identificación de los tres principales problemas cantonales	Identificación de principales actores para el desarrollo local
Alcaldía	3	1-Empleabilidad 2-Ordenamiento territorial. 3-Bajos niveles de infraestructura adecuada.	Consejo de Coordinación Interinstitucional Consejo de Coordinación Interinstitucional Ciudadanía Turrialba Sostenible Cámaras Empresariales
Regidora	3	1-Desempleo 2-Deficiente articulación entre actores 3-Falta de identidad turrialbeña.	Municipalidad Instituciones públicas Cámaras Empresariales Ciudadanía
Presidencia del Concejo Municipal	2	1-Desempleo 2-Pobreza 3-Bajos niveles de desarrollo socioeconómico	Consejo de Coordinación Interinstitucional Grupos comunales Cámara de Comercio Cámara de Turismo Municipalidad
Regidor	3	1-Desempleo 2-Infraestructura inadecuada.	Municipalidad Asociaciones de desarrollo

Tipo de Organización	Como califica el nivel de desarrollo cantonal del 1 al 5	Identificación de los tres principales problemas cantonales	Identificación de principales actores para el desarrollo local
Colegio de Contadores Privados	3	3-Vivienda  1-Desempleo 2-Infraestructura vial deficiente. 3-Falta de liderazgo	Cámaras Empresariales Cooperativas Sociedad Civil Municipalidad Instituciones públicas Ministerio de Seguridad Ciudadanía
MINAE	3	1-Infraestructura deficiente 2-Desempleo 3-Incapacidad de generar nuevas actividades productivas	Municipalidad Empresarios Instituciones Públicas Sistema financiero nacional.
Sociedad Civil	4	1-Desempleo. 2-Pocas posibilidades de emprendimiento. 3-Inseguridad	Municipalidad Fuerza Pública Bancos estatales MEP Universidades MOPT
Empresario	2	1-Desempleo. 2-Pocas posibilidades de financiamiento.	Municipalidad Conavi Bancos estatales MEIC

Tipo de Organización	Como califica el nivel de desarrollo cantonal del 1 al 5	Identificación de los tres principales problemas cantonales	Identificación de principales actores para el desarrollo local
		3-Infraestructura vial.	COMEX Cámaras Empresariales

Fuente: Elaboración Propia, 2019.

### 3.1.2 Momento 2: Validación del Mapa de la Riqueza

En este momento se establece con los actores una caracterización de las mayores potencialidades a nivel cultural, económico y social del Cantón de Turrialba. Enumerando las 5 principales riquezas que consideran que posee el cantón de Turrialba en un formulario de participación individual.

Posteriormente, anotaron del 1 al 10, siendo 1 el de menor peso y 10 el de mayor peso, se evaluaron las riquezas del cantón con base en estos criterios: tamaño de la riqueza, posibilidad de aprovecharla en su estado actual, demanda potencial del mercado, cantidad de posibles aliados, posibilidad de aumentar con ella los ingresos de más personas, y capacidad para dinamizar otros sectores del cantón.

Después del proceso de tabulación respectivo, se obtuvo los siguientes resultados generales:

**Cuadro No. 5: Riquezas Registradas del Cantón de Turrialba**

Nombre de la Riqueza	Puntaje Obtenido
1-Volcán Turrialba	8
2-Capital Social	7
3-Guayabo	5
4-Arte y Cultura	5
5-Recurso Hídrico	5
6-Paisaje	5



---

7-Ubicación	4
-------------	---

Geográfica

---

Fuente: Elaboración Propia, 2019.

Posteriormente, en la plenaria se proyectó el mapa de Turrialba con la ubicación espacial de las riquezas, donde se expusieron un total 29 riquezas y que fue completada por los asistentes para total final 35 riquezas contabilizadas en el cantón.

El resultado final del mapa de la riqueza es el siguiente:

### 3.2. Fase 2: Elaboración de la Hoja de Ruta de mediano y corto plazo

#### **Resumen general:**

Se realizaron 3 subgrupos de trabajo que tenían a cargo la elaboración de una estrategia de desarrollo socioeconómico y competitivo de corto y mediano plazo, cada uno de los subgrupos contó con una matriz inicial de desarrollo, un resumen estadístico del cantón y con 170.000.000 de colones para invertir en diferentes alternativas.

Cada subgrupo aportó insumos valiosos para construir un conjunto proyectos, actividades, indicadores, responsables y plazos, de las acciones estratégicas a desarrollar por parte de la Municipalidad de Turrialba y actores cantonales en los próximos 5 años.

A continuación, se muestran los principales momentos de esta fase del taller:

#### **3.2.1 Momento 1: Respuesta a preguntas generadoras**

**Cuadro No. 6: Preguntas Generadoras**

<b>Tiempo estimado</b>	<b>Preguntas generadoras</b>	<b>Insumo</b>	<b>Resultado esperado</b>
45 minutos	Preguntas generadoras: 1- ¿Dónde sitúan competitiva y	-Documento preguntas. y Papelógrafos.	con Grupal

---

socioeconómicamente al cantón de Turrialba en este momento?

2- ¿Dónde les gustaría que se ubique Turrialba a 10 años plazo?

3- ¿Cuáles proyectos deben realizarse a nivel cantonal para alcanzarlo?

4- ¿Quiénes deben de participar en cada proyecto?


---

### **3.2.2. Momento 2: Elaboración de líneas estratégicas de acción**

Posterior a responder las preguntas en una discusión grupal, los asistentes elaboraron sus propias alternativas de desarrollo que posteriormente fueron expuestas en la plenaria. Después, se consolidó un solo documento con las intervenciones y exposiciones de los participantes en la plenaria sobre una hoja de ruta crítica del desarrollo socioeconómico y competitivo del cantón de Turrialba.


Líneas estratégicas elaboradas, validadas y resultantes de esta fase fueron:

Cuadro No. 7: Alternativa 1: Fortalecimiento de Clima Empresarial

Objetivo General	Objetivos Específicos	Línea estratégica	Recursos	Responsables	Impactos Esperados
 <p>Fortalecer el clima empresarial para incentivar el nacimiento y atracción de nuevas empresas al cantón.</p>	<p><b>A.</b> Fortalecer el acompañamiento, asesoría y financiamiento interinstitucional para pequeños y medianos empresarios de la localidad.</p> <p><b>B.</b> Mejorar la competitividad cantonal a través de incentivos, capacitación y especialización de sus habitantes en temas de tecnología e idiomas.</p> <p><b>C.</b> Generar un Plan Integral de Desarrollo Local que permita potenciar las particularidades y especialidades del cantón.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un espacio interinstitucional público-privado para la convivencia de emprendedores, incubación, atención, co-creación, transferencia tecnológica, análisis de la competitividad empresarial y acompañamiento a pequeñas y medianas empresas locales.</li> <li>• Generar alianzas estratégicas con actores nacionales e internacionales que acompañen con financiamiento y asesoría a los pequeños y medianos empresarios turrialbeños.</li> <li>• Fortalecer la oficina de atención empresarial de la Municipalidad de Turrialba con recursos y personal capacitado.</li> <li>• Incentivar y acompañar el desarrollo de emprendimientos de origen asociativo, cooperativo y de economía social solidaria que permita generar economías de escala en la producción de mercancías con potencial denominación de origen y valor agregado.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar incentivos fiscales de índole local para nuevos emprendimientos e inversión extranjera directa significativa como periodos de gracia del pago de impuestos municipales.</li> <li>• Premiar mediante incentivos a empresas ubicadas dentro de los sectores tecnológicos y ecosostenibles de producción verde, las cuales presentan gran vinculación con el modelo desarrollo impulsado.</li> <li>• Ampliar la Zona Económica Especial a lugares estratégicos del cantón para la atracción de nuevos capitales.</li> <li>• Simplificar, digitalizar y flexibilizar los trámites de apertura de nuevas empresas en el cantón.</li> <li>• Aperturar una ventanilla única municipal de atención empresarial que facilite la atención de todas las necesidades en solo lugar para quienes desee iniciar un negocio.</li> <li>• Ampliar la oferta educativa en horarios accesibles y lugares geográficos en áreas estratégicas como tecnología e idiomas entre otras.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una marca de origen que identifique al cantón y promueva el consumo de productos, servicios y comercios del cantón con el fin de generar ingresos y posicionar la zona.</li> <li>• Establecer circuitos o rutas socioeconómicas y turísticas de carácter distrital que permitan generar polos de desarrollo local.</li> <li>• Realizar inversiones desde el sector público que permitan dar impulso y explotar los atractivos turísticos en la zona, tales como: miradores, zonas de paso, senderos, centros comerciales naturales (disruptivos) entre otros.</li> <li>• Incentivar la creación de un espacio comercial dentro de una ruta turística que permita ofrecer únicamente productos de calidad y origen local.</li> <li>• Aperturar una ventanilla única del sector público de atención empresarial que facilite y acorte los periodos de espera a quienes desee iniciar un negocio.</li> <li>• Aumentar la inversión en proyectos de divulgación y atracción de turismo bajo una estrategia unificada.</li> <li>• Aperturar la Finca La Trinidad propiedad municipal como un atractivo turístico de la zona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo Municipal.</li> <li>• Presupuesto Municipal.</li> <li>• Intervención del Poder Ejecutivo (Inder, MAG, COMEX y MEIC).</li> <li>• Coordinación Intersectorial.</li> <li>• Apoyo de la Sociedad Civil Organizada.</li> <li>• Inversión privada.</li> <li>• Apoyo Asociaciones de Desarrollo Local.</li> <li>• Cooperación internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipalidad.</li> <li>• Poder Ejecutivo.</li> <li>• Asociaciones de Desarrollo Local.</li> <li>• Sociedad Civil Organizada.</li> <li>• Sector Privado.</li> <li>• Instituto Costarricense de Turismo.</li> <li>• MEIC.</li> <li>• Universidades Públicas</li> <li>• Cámara de Comercio.</li> <li>• Turrialba Sostenible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reactivación de la economía local, mediante la participación de pequeños y medianos empresarios.</li> <li>• Aumento en planes y proyectos de seguimiento y apoyo al pequeño y mediano empresario.</li> <li>• Aumento de proyectos de capacitación y especialización en la localidad.</li> <li>• Aumento en la cantidad de empresas consolidadas en el cantón.</li> <li>• Fortalecimiento de actividades turísticas, haciendo uso de los recursos naturales y paisajísticos de Turrialba.</li> </ul>


Fuente: Elaboración Propia, 2019

**Cuadro No. 8: Alternativa 2: Mejoras en la Accesibilidad en los servicios públicos**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Línea estratégica	Recursos	Responsables	Impactos Esperados
 <p>Garantizar la accesibilidad y calidad en la prestación de servicios públicos y municipales en el cantón.</p>	<p><b>A.</b> Mejorar la cobertura en la prestación de servicios básicos como: educación, salud, agua, electricidad, recolección de basura e internet.</p> <p><b>B.</b> Promover el acceso oportuno y de calidad a los servicios públicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer las prestación de servicios públicos y municipales en los distritos.</li> <li>Garantizar el acceso a internet a los centros educativos de primaria y secundaria del cantón.</li> <li>Ampliar la oferta educativa para trabajadores en horarios accesibles en áreas estratégicas como tecnología e idiomas entre otras.</li> <li>Ampliar y formalizar las rutas de recolección de basura y material de reciclaje.</li> <li>Desarrollar una ciudad hospitalaria con encadenamientos a servicios de salud en las cercanías del nuevo hospital.</li> <li>Modernizar la Biblioteca Pública de Turrialba con la inclusión de tecnologías disruptivas, enseñanza de metodologías de innovación y enseñanza de idiomas.</li> <li>Promover el acceso a la cultura, recreación y deporte como servicios esenciales.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>Habilitar espacios de participación ciudadana que permitan evaluar y auditar la prestación de servicios públicos y municipales.</li> <li>Simplificar, flexibilizar y digitalizar la tramitología para acceder a los servicios públicos y municipales.</li> <li>Crear una ventanilla única de atención interinstitucional en la municipalidad que permita reducir, simplificar y mejorar los trámites de las personas ante el sector público.</li> <li>Incentivar el fortalecimiento y ampliación de los controles internos sobre la prestación de servicios públicos y municipales.</li> <li>Eliminar el monopolio privado de transporte público sobre las rutas estratégicas de autobus a Siquires y San José.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo, articulación y financiamiento municipal.</li> <li>Coordinación Interinstitucional.</li> <li>Recursos institucionales de las autoridades competentes en cada área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Municipalidad</li> <li>MEP</li> <li>MOPT</li> <li>ICE</li> <li>CCSS</li> <li>INA</li> <li>ASADA</li> <li>Organizaciones Cíviles Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Turrialba</li> <li>Comité Cantonal de la Persona Joven de Turrialba</li> <li>Cámara de Comercio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar planes y proyectos de mantenimiento y atención de estructuras viales, especialmente en los distritos más alejados</li> <li>Mejorar y modernizar la infraestructura vial y su equipamiento en cuanto a señalización</li> <li>Mejoramiento de la Ruta 10, Siquirres-Turrialba.</li> <li>Intervención de puntos propuestos por la Cámara de Comercio.</li> <li>Un nuevo hospital.</li> <li>Dinamización económica a través de la generación de empleo.</li> </ul>


Fuente: Elaboración Propia, 2019

**Cuadro No. 9: Alternativa 3: Desarrollo de Infraestructura Cantonal**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Línea estratégica	Recursos	Responsables	Impactos Esperados
 <p>Aumentar la inversión en infraestructura cantonal que mejore la conectividad, vías de acceso y calidad de vida de los habitantes del cantón.</p>	<p><b>A.</b> Invertir en proyectos de atención preventiva, mantenimiento y desarrollo de infraestructura vial cantonal.</p> <p><b>B.</b> Fortalecer la construcción de infraestructura cantonal que mejore la calidad de vida de los habitantes del cantón.</p> <p><b>C.</b> Mejorar el traslado de personas y mercancías dentro y fuera del cantón mediante el uso de medios de transporte alternativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el presupuesto destinado a la unidad encargada de obras de infraestructura vial cantonal.</li> <li>• Rediseñar la normas viales cantonales para hacer más fluido el tránsito vehicular, evitando aglomeraciones y otras dificultades viales.</li> <li>• Incentivar y garantizar la participación ciudadana en la priorización y atención de rutas cantonales.</li> <li>• Mejorar las rutas de acceso de las vías cantonales y nacionales.</li> <li>• Ampliación a dos carriles del puente sobre la Ruta No. 10 y la Ruta No. 415.</li> <li>• Mejorar las vías de acceso al Volcán Turrialba y su conectividad con el Monumento Nacional Guayabo.</li> <li>• Elaborar el Plan de Ordenamiento Territorial.</li> <li>• Evaluar y priorizar la ampliación y mantenimiento de los puentes del cantón.</li> <li>• Acelerar y acompañar los procesos constructivos del nuevo Hospital de Turrialba.</li> <li>• Impulsar el embellecimiento y la apropiación del espacio urbano del cantón.</li> <li>• Apoyar el plan de rescate y embellecimiento de la infraestructura y el espacio público cantonal de la Cámara de Comercio de Turrialba.</li> <li>• Realizar un mapeo e inventario de infraestructura histórica cantonal para su recaste, conservación e inclusión dentro de la oferta turística.</li> <li>• Propiciar el automantenimiento de la infraestructura municipal a través de actividades de autogestión financiera.</li> <li>• Aumentar las posibilidades de conexión a internet de banda ancha del cantón.</li> <li>• Evaluar la relocalización de los asentamientos humanos que se encuentren dentro de los nuevos márgenes de las rutas cantonales.</li> <li>• Fomentar a través de coordinación interinstitucional y lobby político la conexión por tramos de la ruta del tren de personas y de carga San José - Limón.</li> <li>• Incorporar dentro de todos los proyectos viales la priorización en torno a la pirámide de la jerarquía de la modalidad urbana.</li> <li>• Ampliar las posibilidades horarias del transporte público para facilitar el acceso a los distritos del cantón.</li> <li>• Promover el uso de la bicicleta como medio de transporte entre los distritos del casco central del cantón, mediante la habilitación de infraestructura mínima para su uso.</li> <li>• Coordinar con instituciones públicas la instalación de electrolineras en el cantón.</li> <li>• Realizar los estudios de factibilidad y diagnóstico para la construcción de un Aeropuerto Local o Nacional en el cantón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamiento Municipal.</li> <li>• Apoyo Unidad Técnica de Gestión Vial</li> <li>• Recursos provenientes de: MOPT, CCSS, CONAVI, LANAMME</li> <li>• Bonos Comunales.</li> <li>• Apoyo Sociedad Civil Organizada</li> <li>• Coordinación Intersectorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipalidad.</li> <li>• Apoyo Unidad Técnica de Gestión Vial.</li> <li>• MOPT.</li> <li>• CCSS.</li> <li>• CONAVI .</li> <li>• LANAMME .</li> <li>• BANHVI, Bonos Comunales.</li> <li>• Unidad Técnica de Gestión Vial.</li> <li>• Sociedad Civil Organizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar planes y proyectos de mantenimiento y atención de estructuras viales, especialmente en los distritos más alejados.</li> <li>• Mejorar y modernizar la infraestructura vial y su equipamiento en cuanto a señalización.</li> <li>• Mejoramiento de la Ruta 10, Siquirres-Turrialba.</li> <li>• Intervención de puntos propuestos por la Cámara de Comercio.</li> <li>• Un nuevo hospital.</li> <li>• Dinamización económica a través de la generación de empleo.</li> </ul>


Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Cuadro No. 10: Alternativa 4: Mejoras en la Seguridad Ciudadana**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Línea estratégica	Recursos	Responsables	Impactos Esperados
 <p>Mejorar los índices y la percepción de seguridad ciudadana en el cantón.</p>	<p><b>A.</b> Desarrollar acciones, planes o proyectos en coordinación con la Fuerza Pública.</p> <p><b>B.</b> Fortalecer la apropiación del espacio público y convivencias sanas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumentar la presencia policial y mega operativos dentro del cantón para aminorar actos delictivos.</li> <li>● Fortalecer la inversión en educación preventiva ante el consumo de drogas y licor en escuelas y colegios.</li> <li>● Invertir en vigilancia digital de monitoreo constante de espacios relevantes del cantón como espacios recreativos o de alta incidencia delictiva.</li> <li>● Estrechar vínculos de coordinación entre la fuerza pública, municipalidad y sociedad civil.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Habilitar espacios recreativos y culturales para la apropiación del espacio público.</li> <li>● Crear y activar los Comités Comunales de Seguridad Comunitaria.</li> <li>● Fortalecer el alcance y programación de la radio cultural y televisión cantonal como medios para impulsar la convivencia sana de los habitantes.</li> <li>● Crear un espacios de acompañamiento e impulso a la equidad de genero.</li> <li>● Concientizar a la población sobre técnicas y acciones para la prevención del delito.</li> <li>● Ampliar la oferta cultural y deportiva en todos los distritos del cantón.</li> <li>● Generar un circuito deportivo con la infraestructura y recurso humano existente en el cantón, que permita el máximo aprovechamiento de los ciudadanos de las instalaciones y la proyección de nuevos talentos, mediante la coordinación del MEP, Club de Futbol de Turrialba, Asociaciones Cantonales Deportivas y Comité de Cantonal de Deportes y Recreación desde el nivel distrital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apoyo Municipal</li> <li>● Presupuesto Municipal</li> <li>● Coordinación Fuerza Pública</li> <li>● Apoyo Sociedad Civil Organizada</li> <li>● Privados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Municipalidad</li> <li>● Fuerza Pública</li> <li>● Sociedad Civil Organizada</li> <li>● Ministerio de Seguridad</li> <li>● MEP</li> <li>● Radio Cultural</li> <li>● Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Turrialba.</li> <li>● Comité Cantonal de la Persona Joven de Turrialba.</li> <li>● Disciplinas deportivas ubicadas en las ligas de primera y segunda división estatal del cantón.</li> <li>● Asociaciones Cantonales Deportivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Disminuir los índices de criminalidad dentro del cantón, mediante la presencia policial</li> <li>● Aumentar planes y proyectos de educación preventiva en niños y jóvenes.</li> <li>● Aumento en la cantidad de actividades recreativas y culturales de aprovechamiento gratuito y abierto.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia, 2019

Cuadro No. 11: Alternativa 5: Fortalecimiento de espacios de Coordinación Cantonal

Objetivo General	Objetivos Específicos	Línea estratégica	Recursos	Responsables	Impactos Esperados
 <p>Fortalecer un espacio de coordinación y articulación con presencia de autoridades locales, organizaciones civiles, empresariado e instituciones públicas que propicie el desarrollo socioeconómico y la competitividad del cantón de Turrialba</p>	<p><b>A.</b> Organizar un espacio de coordinación y articulación cantonal facilitado por la Municipalidad de Turrialba.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Garantizar el acceso al espacio a todos los actores involucrados mediante regularidad en la reuniones y flexibilización horaria.</li> <li>● Propiciar el uso de metodologías participativas de co-creación y transferencia de vivencias y conocimientos que permitan consolidar las estrategias de atención.</li> <li>● Generar espacios de participación ciudadana constante y regular que permita la generación de proyectos financiados a través de presupuestos participativos.</li> <li>● Establecer un Observatorio Regional Turrialba-Jimenez del Desarrollo, con presencia del sector público, privado y sociedad civil, que permita la generación de insumos constantes para la toma decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Espacio físico de reuniones de articulación.</li> <li>● Apoyo municipal como articular del espacio.</li> <li>● Compromiso explícito de los participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Municipalidad</li> <li>● Universidades Públicas</li> <li>● INA</li> <li>● CCSS</li> <li>● MEP</li> <li>● INDER</li> <li>● MAG</li> <li>● COMEX</li> <li>● MEIC</li> <li>● Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Turrialba.</li> <li>● Comité Cantonal de la Persona Joven de Turrialba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecimiento de un espacio de articulación público-privado.</li> <li>● Mejoras en la articulación institucional.</li> <li>● Focalización de recursos institucionales.</li> <li>● Aumento del empleo.</li> <li>● Establecimiento de Observatorio del Desarrollo y la Competitividad Local.</li> </ul>
	<p><b>B.</b> Establecer objetivos y metas colectivas que propicien el desarrollo socioeconómico y la competitividad cantonal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Generar una hoja de ruta de atención de problemáticas cantonales que requieran de una atención multisectorial.</li> <li>● Conciliar los programas, proyectos y presupuestos de los entes públicos y privados así como de la sociedad civil con el fin de lograr mayor eficacia y eficiencia en el impulso del desarrollo socioeconómico local.</li> <li>● Evaluar la ejecución de actividades, planes y programas coordinados de forma colectiva.</li> </ul>			
	<p><b>C.</b> Reforzar el rol articulador de la Municipalidad en el desarrollo socioeconómico y competitivo del cantón.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad en el quehacer municipal.</li> <li>● Reordenar las funciones y el cuerpo administrativo municipal mediante manuales de puesto, manual de procesos y procedimientos, reglamento interno de trabajo, indicadores de desempeño y un organigrama institucional actualizado.</li> <li>● Capacitar constante y adecuadamente al cuerpo administrativo en las actividades que desarrolla.</li> <li>● Fortalecer los lazos de cooperación con organismo nacionales e internacionales.</li> </ul>			

Fuente: Elaboración Propia, 2019.

### 3.2.3. Momento 3: Priorización de líneas estratégicas de acción

Posterior a la explicación en plenario y consolidación de un total de cinco alternativas de desarrollo, se le asignó a cada grupo un monto ficticio de 170.000.000 colones para invertir en casa posible alternativa de desarrollo. Cuya distribución reflejaría la importancia relativa asignada a cada alterativa. El resultado fue el siguiente:

**Cuadro No. 12: Priorización de Alternativas de Desarrollo**

Alternativa	Puntuación total asignada por los grupos participantes		Nivel de priorización
	Números absolutos	Números Relativos	
<b>Alternativa 1: Fortalecimiento del Clima Empresarial</b>	155.000.000	30,39%	2
<b>Alternativa 2: Mejoras en la Accesibilidad en los servicios públicos</b>	55.000.000	10,78%	3
<b>Alternativa 3: Desarrollo de Infraestructura Cantonal</b>	230.000.000	45,09%	1
<b>Alternativa 4: Mejoras en la Seguridad Ciudadana</b>	35.000.000	6,87%	5
<b>Alternativa 5: Fortalecimiento de espacios de Coordinación Cantonal</b>	35.000.000	6,87%	4
<b>TOTAL</b>	510.000.000	100%	-



## Anexo 1. Fotos de las Lista de Asistencia

Universidad de Costa Rica  
Escuela de Administración Pública  
Taller: Alternativas para potenciar el desarrollo socioeconómico y la competitividad del cantón de Turrialba  
16 de febrero de 2019  
Lista de Asistencia

#	Nombre Completo	Organización	Número de teléfono	Correo	Firma
1	Vilma L. Mora Jiménez	Municipalidad	83678843	vilma.rj@gmail.com	
2	Alexis A. Sánchez Guzmán	Colegio de Contadores Turrialba	83455934	alexis.sangus6@gmail.com	
3	Mayela Pantilla Alvarado	Municipalidad	85653955		Mayela Pantilla Al.
4	Hª Victoria Cedeño Salano	Concejo de la Persona Joven	8523-94-93	victoriac907@gmail.com	Hª Victoria CS
5	José Andrés Hernández Monge	Comité de Atención al Paciente	62592399	jose.mong9@gmail.com	
6	Arturo Rodríguez Gallo	Municipalidad	61184175	arturo.r.un.77@hotmail.com	

7	Guillermo Barrasenter RIVAS	Soc. Civil	8695-7846	guillermobarrasenter@hotmail.com	
8	Luis Fernando León	Alcaldía	89504040	ferleone@gmail.com	
9	Katia Rodríguez Benes	Municipalidad	88906410	Katiaerb@hotmail.com	
10	Eduardo Pearson Palmer	Sinac-Minae	88212630	hedumoo@gmail.com	
11	Sara Salehi Cedeño	Soc. Civil	8164-6231	sarisalec@hotmail.com	Sara Salehi Cedeño
12	Sergio Casasola Briceño	Empresario Queso las Delicias	8309-6151	Sergio.casasola@gmail.com	
13					

Anexo 2. Registro Fotográfico del Taller







**Anexo No.2 Entrevistas Semiestructuradas a Actores Clave****Universidad de Costa Rica****Facultad de Ciencias Económicas****Escuela de Administración Pública****Instrumento 1: Entrevista Semiestructurada a Regidores de la Municipalidad de Turrialba**

Las siguientes preguntas corresponden a una entrevista semiestructurada realizada a los regidores de la Municipalidad de Turrialba para el Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura: Desarrollo socioeconómico y la competitividad del cantón de Turrialba: rol articulador de la Municipalidad.

**Entrevistado (a):**

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo tiene en el cargo?

Pregunta 2: ¿Cuánto tiempo tiene de participar en las políticas locales?

Pregunta 3: ¿Cómo describe la coordinación y el trabajo del Concejo Municipalidad?

Pregunta 4: ¿Cómo resumiría el quehacer del Concejo Municipal?

Pregunta 5: ¿Cómo describe el trabajo en las Comisiones Municipales?

Pregunta 6: ¿Cómo describe la coordinación de su partido político con la alcaldía?

Pregunta 7: ¿Cómo calificaría entonces esa coordinación del 1 al 10?

Pregunta 8: ¿Cuáles son los principales retos de la municipalidad de Turrialba?

Pregunta 9: ¿Qué opinión le merece el control interno de la Municipalidad de Turrialba?

¿¿Seguimiento a los acuerdos o metas del alcalde??'

Pregunta 11: Porque no se atendieron durante los últimos 30 años?

Pregunta 12: ¿Cuáles son los principales proyectos planificados por el Concejo Municipal para el año 2019?

Pregunta 14: ¿Qué opinión le merecen los impulsos realizad

Pregunta 15: ¿Participa de usted forma regular como representante del Concejo Municipal Consejo de Coordinación Interinstitucional?

Participo en la Unión Cantonal de Desarrollo de Asociaciones, PYME, Senada, y movimientos comunales.

Pregunta 16: ¿Asociaciones de desarrollo?

Pregunta 17: ¿Cómo calificaría la labor del concejo municipal durante estos últimos tres años?

**Universidad de Costa Rica**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Escuela de Administración Pública**

**Instrumento 1: Entrevista Semiestructurada Jefaturas de Departamento en la  
Municipalidad de Turrialba**

Las siguientes preguntas corresponden a una entrevista semiestructurada para realizar a las jefaturas de los departamentos de la Municipalidad de Turrialba para el Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura: Desarrollo socioeconómico y la competitividad del cantón de Turrialba: rol articulador de la Municipalidad.

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo tiene de estar en esta Jefatura?

Pregunta 2: ¿Cuál es el presupuesto que maneja su dependencia anualmente?

Pregunta 3: ¿Con cuántas personas colaboradoras cuenta su Departamento?

Pregunta 4: ¿Cuál es el nivel académico de las personas de su departamento?

Pregunta 5: ¿Cuáles son las actividades sustanciales que realiza su departamento?

Pregunta 6: ¿Considera que requiere de más personal en departamento? ¿Por qué?

Pregunta 7: ¿Se cubre con el personal existente todas las áreas del quehacer de su departamento?

Pregunta 8: ¿Cuáles son los principales proyectos que maneja su departamento para el año 2019?

Pregunta 9: ¿Cuáles son los mayores retos que tienen como departamento?

Pregunta 10: ¿Cuáles son las principales fortalezas del departamento?

Pregunta 11: ¿Cómo cree que aporta su departamento al desarrollo socioeconómico del cantón de Turrialba?

Pregunta 12: ¿Cuál es el principal proyecto o programa que tiene a cargo el departamento que impulsa el desarrollo socioeconómico y competitividad del cantón?

Pregunta 13: ¿Cómo se realiza la coordinación con el resto de unidades a lo interno de la Municipalidad?

Pregunta 14: ¿Existe un registro o bitácora de las reuniones? ¿Cuál es principal medio de coordinación formal o informal?

Pregunta 15: ¿El departamento maneja indicadores de desempeño sobre las metas y objetivos anuales?

Pregunta 16: ¿El departamento realiza rendición de cuentas a alguna otra dependencia de la Municipalidad o a los ciudadanos?

Pregunta 17: ¿Cómo se realiza la coordinación con la alcaldía? ¿Cómo la califica del 1 al 10?

Pregunta 18: ¿Con cuales actores fuera de la Municipalidad coordina su departamento?

Pregunta 19: ¿Presta algún servicio el Departamento de Turismo directamente a la comunidad?

Pregunta 21: ¿El Departamento de Turismo maneja estadísticas económicas y turísticas del cantón?

**Universidad de Costa Rica**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Escuela de Administración Pública**

**Instrumento 1: Entrevista Semiestructurada Regidores de la Municipalidad de  
Turrialba**

Las siguientes preguntas corresponden a una entrevista semiestructurada realizada a regidores de la Municipalidad de Turrialba para el Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura: Desarrollo socioeconómico y la competitividad del cantón de Turrialba: rol articulador de la Municipalidad.

**Entrevistado (a):**

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo tiene en el cargo de regidora municipal?

Pregunta 2: ¿Cuánto tiempo tiene participar en la política local?

Pregunta 3: ¿Cómo describe la coordinación del trabajo a lo interno del Concejo Municipalidad?

Pregunta 4: ¿Cómo resumiría el quehacer del Concejo Municipal?

Pregunta 5: ¿Cómo percibe el trabajo en las comisiones municipales?

He visto otras comisiones como hacendarios o jurídicos que han dado resultados importantes para la comunidad.

Pregunta 6: ¿Cómo describe la relación entre el Alcalde y el Concejo Municipal?



Pregunta 7: ¿Cómo calificaría la coordinación entre el Concejo y la alcaldía municipal del 1 al 10?

Un 8, hay errores por mejorar.

Pregunta 8: ¿Cuáles son los principales retos que tiene la Municipalidad de Turrialba?

Pregunta 9: ¿Qué opinión le merece el control interno de la municipalidad?

Pregunta 10: ¿Cuáles son los mayores retos que tiene el cantón de Turrialba?

Pregunta 11: ¿Cuáles considera que deben ser los principales proyectos que debe impulsar la municipalidad en el año 2019?

Pregunta 12: ¿Qué acciones se ha tomado desde el Concejo Municipal con respecto al turismo en el cantón de Turrialba?

Pregunta 13: ¿Qué opinión le merece la generación de incentivos fiscales para los nuevos emprendimientos?

Pregunta 14: ¿Qué opinión le merecen los esfuerzos realizados desde la Municipalidad de Turrialba alrededor del impulso empresarial?

Pregunta 15: ¿Participa usted de forma regular como representante del Concejo Municipal en el Consejo de Coordinación Interinstitucional?

Pregunta 16: ¿Qué podría hacer la municipalidad que no ha hecho hasta ahora?

Pregunta 17: ¿Hasta ahora que ha hecho el Concejo Municipal por los agricultores del cantón?

Pregunta 18: ¿Cómo calificaría al Concejo Municipal 2016-2020?

**Universidad de Costa Rica**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Escuela de Administración Pública**

**Instrumento 1: Entrevista Semiestructurada Jefaturas de Departamento en la  
Municipalidad de Turrialba**

Las siguientes preguntas corresponden a una entrevista semiestructurada para realizar a las jefaturas de los departamentos de la Municipalidad de Turrialba para el Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura: Desarrollo socioeconómico y la competitividad del cantón de Turrialba: rol articulador de la Municipalidad.

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo tiene de estar en esta Jefatura?

Pregunta 2: ¿Cuál es el presupuesto que maneja su dependencia anualmente?

Pregunta 3: ¿Con cuántas personas colaboradoras cuenta su departamento?

Pregunta 4: ¿Cuál es el nivel académico de las personas de su departamento?

Pregunta 5: ¿Cuáles son las actividades sustanciales que realiza su departamento?

Pregunta 6: ¿Considera que requiere de más personal en el departamento? ¿Por qué?

Pregunta 7: ¿Se cubre con el personal existente todas las áreas del quehacer de su departamento?

Pregunta 8: Si no se cubrieran, ¿cuáles faltan de cubrir?

Inspección.

Pregunta 9: ¿Cuáles son los principales proyectos que maneja su departamento en el año 2019?

Pregunta 10: ¿Cuáles son los mayores retos que tienen como departamento para el año 2019?

Pregunta 11: ¿Cuáles son las principales fortalezas del departamento?

Pregunta 12: ¿Cómo cree que aporta su departamento al desarrollo socioeconómico del cantón de Turrialba?

Pregunta 13: ¿Cuál es el principal proyecto o programa que tiene a cargo el departamento que impulsa el desarrollo socioeconómico y competitividad del cantón?

Pregunta 14: ¿Cómo se realiza la coordinación con el resto de unidades a lo interno de la Municipalidad?

Pregunta 15: ¿Existe un registro o bitácora de las reuniones? ¿Cuál es principal medio de coordinación formal o informal?

Pregunta 16: ¿El departamento maneja indicadores de desempeño sobre las metas y objetivos anuales?

Pregunta 17: ¿El departamento realiza rendición de cuentas a alguna otra dependencia de la Municipalidad o a los ciudadanos?

Pregunta 18: ¿Cómo se realiza la coordinación con la alcaldía? ¿Cómo la califica del 1 al 10?

Pregunta 19: ¿Con cuales actores fuera de la Municipalidad coordina su departamento?

Pregunta 20: ¿De qué forma se gestiona el recurso hídrico del cantón?

Pregunta 21: ¿Cómo se gestiona la recolección de basura en el cantón? ¿Cuál es el estado del botadero de basura?

Pregunta 22: ¿Existe algún tipo de programa de reciclaje?

Pregunta 23: ¿Existe algún tipo de coordinación con las diferentes instituciones estatales para el cuidado y aprovechamiento mediante encadenamientos productivos de las distintas áreas protegidas del cantón?

Universidad de Costa Rica

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración Pública

**Instrumento 1: Entrevista Semiestructurada Cámara Empresariale del cantón de  
Turrialba**

Las siguientes preguntas corresponden a una entrevista semiestructurada para realizada a miembros de las Cámaras Empresariales del cantón de Turrialba para el Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura: Desarrollo socioeconómico y la competitividad del cantón de Turrialba: rol articulador de la Municipalidad.

**Entrevistado (a):**

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo tiene de ser el Presidente de la Cámara de Comercio, turismo y Servicios de Turrialba?

Pregunta 2: ¿Maneja algún presupuesto anual la Cámara de Comercio, Turismo y Servicios de Turrialba?

Pregunta 3: ¿Cuáles son los beneficios que percibe un agremiado por formar parte de la Cámara de Comercio, Turismo y Servicios de Turrialba?

Pregunta 4: ¿De qué tamaño son la mayoría de empresas de forman parte de la Cámara de Comercio, Turismo y Servicios de Turrialba?

Pregunta 5: ¿Cuáles son las actividades sustanciales que realiza la Cámara de Comercio, Turismo y Servicios de Turrialba?

Pregunta 6: ¿Cuáles son los principales proyectos que planificados por la Cámara de Comercio, Turismo y Servicios de Turrialba para el año 2019?

Pregunta 7: ¿Cuáles son los mayores retos que tienen la Cámara de Comercio, Turismo y Servicios para el año 2019?

Pregunta 8: ¿Cuáles son las principales fortalezas de la Cámara Comercio, Turismo y Servicios?

Pregunta 9: ¿Cómo cree que aporta la Cámara de Empresarios al desarrollo socioeconómico del cantón de Turrialba?

Pregunta 10: ¿Cómo se realiza la coordinación con la Municipalidad?

Pregunta 11: ¿Existe un registro o bitácora de las reuniones? ¿Cuál es principal medio de coordinación formal o informal? ¿Hay acuerdos firmados?

Pregunta 12: ¿Cómo calificaría la coordinación con el Alcalde Municipal del 1 al 10?

Pregunta 13: ¿Con cuáles actores a parte de la Municipalidad coordina la Cámara de Comercio?

Pregunta 14: ¿Existe algún tipo de seguimiento al cumplimiento de las metas y objetivos de la Municipalidad?

Pregunta 15: ¿La ejecución de tareas de su departamento contempla participación ciudadana en algún proceso, proyecto o programa?

Pregunta 16: ¿Cómo impulsa el desarrollo y la competitividad en Turrialba?

Pregunta 17: ¿Qué piensa del acceso al empleo en el cantón de Turrialba?

Pregunta 18: ¿Cuál es el factor más importante que hace falta en Turrialba para desarrollar el cantón?

Pregunta 19: ¿Participa de forma regular como representante de la Cámara en el Consejo de Coordinación Interinstitucional?

Pregunta 20: ¿Cuál es su perspectiva del impacto OVOP “un pueblo un producto” en el cantón de Turrialba?

**Universidad de Costa Rica**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Escuela de Administración Pública**

**Instrumento 1: Entrevista Semiestructurada Organizaciones de la Sociedad Civil del cantón de Turrialba**

Las siguientes preguntas corresponden a una entrevista semiestructurada para realizada a las jefaturas de los departamentos de la Municipalidad de Turrialba para el Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura: Desarrollo socioeconómico y la competitividad del cantón de Turrialba: rol articulador de la Municipalidad.

**Entrevistado (a):**

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo tiene de existir Turrialba Sostenible?

Pregunta 2: ¿Cuánto tiempo tiene usted directora ejecutiva de Turrialba Sostenible?

Pregunta 3: ¿Maneja algún tipo de presupuesto anual o mensual la plataforma Turrialba Sostenible?

Pregunta 4: ¿Cómo está conformado Turrialba Sostenible?

Pregunta 5: ¿Cuáles son los principales beneficios que desea generar la organización para el cantón de Turrialba?

Pregunta 6: ¿Qué tipo de relación tiene Turrialba Sostenible con la Cámara de Comercio, Turismo y Servicios de Turrialba?



Pregunta 7: ¿Cuáles son las actividades sustanciales que realiza hoy día Turrialba Sostenible?

Pregunta 8: ¿Cuáles son los principales proyectos planificados para el año 2019?

Pregunta 9: ¿Cuáles son los mayores retos que tiene el cantón de Turrialba?

Pregunta 10: ¿Cómo se realiza la coordinación con la Municipalidad?

Pregunta 11: ¿Cómo calificaría la coordinación con el Alcalde Municipal del 1 al 10?

Pregunta 12: ¿Existe algún tipo de seguimiento al cumplimiento de las metas y objetivos de la Municipalidad?

Pregunta 13: ¿De dónde salen los recursos utilizados en el embellecimiento de parque del cantón?

Pregunta 14: ¿Cómo impulsa el desarrollo y la competitividad en Turrialba?

En la medida en que Turrialba se vuelva en una ciudad diferenciada se va poder desarrollar.

Le apostaría al turismo acompañado de cambios culturales e infraestructura.

Pregunta 15: ¿Qué piensa del acceso al empleo en el cantón de Turrialba?

Como le decía antes en idiomas, necesitamos que los jóvenes hablen idiomas.

Pregunta 16: ¿Participa de forma regular como representante de la Cámara en el Consejo de Coordinación Interinstitucional?

Pregunta 17: ¿Cuál es su perspectiva del impacto OVOP “un pueblo un producto” en el cantón de Turrialba?

### Anexo No. 3 Áreas Estratégicas del Plan Cantonal de Desarrollo del Cantón de Turrialba

**Cuadro 92 Área de Desarrollo Económico Sostenible, Plan Cantonal de Desarrollo MIDEPLAN**

<b>Desarrollo Económico Sostenible</b>	
<b>Objetivo General</b>	
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Líneas Estratégicas de Acción</b>
	Fomentar la generación y promoción de fuentes de empleo en los sectores primario, secundario y terciario de la actividad económica que posibiliten el mejor reparto de la riqueza, el mayor bienestar y la inclusión de sus habitantes sin que se afecte el ambiente y ni se comprometa el patrimonio del cantón.
Fomentar la atracción de Inversión Extranjera Directa y demás proyectos de capital nacional acordes con la misión, visión y políticas de desarrollo que no comprometan la sostenibilidad ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación y ejecución del plan local para la atracción de IED e inversión nacional.</li> <li>• Generar y el facilitar el acceso a una bolsa de empleo que facilite y oriente la intermediación laboral y que además permita la inclusión de personas con alguna discapacidad.</li> <li>• Elaborar iniciativas de simplificación y flexibilización de trámites.</li> <li>• Establecer una política de exoneración tributaria u otros incentivos para la inversión.</li> <li>• Desarrollar la extracción de material de tajos por medio de la Municipalidad o asociaciones de desarrollo comunal</li> <li>• Determinar los segmentos productivos de las MIPYMES idóneos para el desarrollo.</li> <li>• Brindar apoyo a emprendimientos existentes que consideren grupos de mujeres y vulnerables. Capacitar técnicamente de acuerdo con las necesidades de las MIPYMES</li> <li>• Formular una estrategia crediticia con el Sistema Bancario Nacional para la generación de emprendimientos.</li> <li>• Formulación de un plan municipal para la generación y apoyo a</li> </ul>
Fomentar la creación de MIPYMES por medio de la identificación de las potencialidades del territorio para la generación de empleo que considere además a los grupos vulnerables que requieren nuevas formas de ingresos.	

---

### Desarrollo Económico Sostenible

Fomentar el desarrollo agroindustrial y la generación de valor agregado mediante la participación de grupos organizados de productores agropecuarios.

- emprendimientos existentes incluso que considere grupos de mujeres y grupos vulnerables. Facilitar el acceso a instalaciones para que los empresarios de las MIPYMES puedan vender sus productos y participar en ferias
- Promover el desarrollo comercial y el acceso a servicios en los distritos.
- Determinar el modelo productivo agropecuario idóneo de desarrollo.
- Posicionar la producción de la agricultura orgánica. Incentivar la creación y el fortalecimiento de asociaciones agroindustriales.
- Formulación de la estrategia para el desarrollo de la agricultura para pequeños agricultores. Identificación y creación de encadenamientos productivos viables
- Promover el autoconsumo de los productos elaborados en el cantón.

Potenciar la actividad turística mediante un modelo de competitividad que propicie el desarrollo emprendedor y la generación de valor agregado en el sector.

- Formulación de un plan para el desarrollo turístico
- Posicionar como sitio de interés el anillo turístico para el disfrute de nacionales y extranjeros
- Fortalecer infraestructuras y accesibilidad a los sitios de patrimonio cultural, natural, hidrológico y arqueológico.
- Formulación de un estudio de mercado para la identificación y el establecimiento de una ruta turística. Promoción del turismo rural comunitario.
- Planificación estratégica para el desarrollo del sector turístico.
- Promoción del turismo rural comunitario y la generación de un valor agregado como lo es el "Turismo al estilo turrialbeño".

---

**Desarrollo Económico Sostenible**

- Consolidar cámara de turismo y demás instancias comunales que promuevan la organización entre emprendedores del ramo.
  - Promover la creación infraestructuras y servicios de apoyo para el fortalecimiento de la actividad turística.
  - Planificación estratégica y prospección del *PIB Verde* para involucrar a los dueños para introducir un cambio de actividad sobre el territorio.
  - Generar actividades económicas que se puedan desarrollar simultáneamente a la preservación del inventario de recursos naturales.
- Promover la generación de ingresos mediante la modalidad: Pago de Servicios Ambientales.

---

Fuente: Plan Estratégico de la Municipalidad de Turrialba 2016-2021

**Cuadro 93 Área Desarrollo Sociocultural, Plan Cantonal de Desarrollo MIDEPLAN**

<b>Desarrollo Sociocultural</b>	
<b>Objetivo General</b>	Preservar la integridad y la integralidad del individuo en cada una de sus etapas, así como el reconocimiento pleno de sus necesidades en consideración de sus particularidades y limitaciones que fungen como punto de partida para el desarrollo de una sociedad más equitativa, inclusiva, solidaria y orgullosa de su identidad y acervo cultural.
<b>Objetivos específicos</b>	<p><b>Líneas Estratégicas de Acción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular el plan estratégico cantonal del deporte.</li> <li>• Capacitar a la población en temas afines.</li> <li>• Recuperar y equipar infraestructuras deportivas.</li> <li>• Fomentar el involucramiento de los padres de familia en la vida estudiantil de sus hijos.</li> <li>• Establecer una estrategia de intervención con las instituciones responsables para el abordaje integral.</li> <li>• Involucrar a la empresa privada como empleadores de los adultos rehabilitados.</li> <li>• Asignar mayor presencia policial cerca de los centros educativos.</li> </ul>
Promover el deporte, la recreación y estilos de vida saludables para grupos prioritarios.	
Facilitar la prevención, la rehabilitación e inserción de niños y adultos en riesgo social ex consumidores de sustancias psico adictivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las instituciones y los programas de la atención a las poblaciones en interés.</li> <li>• Mejorar el acceso de la población adulta mayor a los servicios y atenciones que requieren.</li> <li>• Revalorizar del rol de la persona adulta mayor mediante su re inclusión efectiva.</li> <li>• Impulsar la generación de iniciativas de instalaciones adecuadas y vivienda de bien social.</li> </ul>
Propiciar las condiciones necesarias para que la niñez y los ciudadanos adultos mayores dispongan de los cuidados y demás necesidades que ameritan.	

---

### Desarrollo Sociocultural

---

<p>Promover el resguardo a la identidad local mediante el rescate y recuperación de la cultura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular el plan cantonal de rescate cultural.</li> <li>• Facilitar la interacción de la sociedad mediante el establecimiento de actividades culturales.</li> <li>• Construcción de infraestructuras para actividades culturales, educativas y recreativas.</li> <li>• Facilitar el acceso a tecnologías y recursos informáticos inclusivos con las personas con alguna discapacidad para aprender y capacitarse para incorporarse al medio laboral o productivo.</li> </ul>
<p>Orientar la excelencia, la accesibilidad e inclusión en la prestación de servicios de los servicios públicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la periodicidad y la cobertura de la consulta de los Ebais.</li> <li>• Dotar a los Ebais de infraestructuras de servicios de apoyo.</li> <li>• Adecuar los Ebais de acuerdo con la cantidad de asegurados inscritos y de sus necesidades reales.</li> <li>• Crear una Junta de Salud.</li> <li>• Fiscalizar el cumplimiento de la Ley 7600.</li> <li>• Sensibilizar a la población en general acerca de la accesibilidad e inclusión.</li> <li>• Capacitar a la población con alguna discapacidad en relación con la preservación y defensa de sus derechos.</li> </ul>

---

Fuente: Plan Estratégico de la Municipalidad de Turrialba 2016-2021

Cuadro 94 Área Seguridad Humana, Plan Cantonal de Desarrollo MIDEPLAN

<b>Seguridad Humana</b>	
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Líneas Estratégicas de Acción</b>
<b>Objetivo General</b>	<b>Fortalecer las organizaciones presentes en el cantón mediante la formulación, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos para el mejoramiento de la seguridad ciudadana y la gestión de riesgo mediante el establecimiento de acciones coordinadas e integrales con la sociedad civil eficaces, eficientes y oportunas.</b>
Articular planes, programas y proyectos de participación ciudadana para la prevención del delito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un Plan Integral de Seguridad Ciudadana y Convivencia para el cantón. Crear y fortalecer los Comités de Seguridad Comunitaria.</li> <li>• Promover la participación ciudadana para la prevención del delito.</li> </ul>
Fortalecer las capacidades técnicas y operativas de la Fuerza Pública.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la cobertura y la presencia de los efectivos de la fuerza pública.</li> <li>• Colocar cámaras en lugares estratégicos para la prevención del delito.</li> <li>• Promover y desarrollar de forma conjunta con otras entidades, actividades destinadas a la juventud para la prevención del consumo de drogas y licor.</li> <li>• Realizar vigilancia permanente en parques, áreas deportivas y recreativas y otros espacios públicos. Creación de espacios públicos seguros y accesibles para toda la población del cantón.</li> </ul>

Fuente: Plan Estratégico de la Municipalidad de Turrialba 2016-2021

Cuadro 95 Área Educación, Plan Cantonal de Desarrollo MIDEPLAN

<b>Educación</b>	
<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivo General</b>
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Líneas Estratégicas de Acción</b>
	<p>Propiciar la movilidad e inclusión social mediante la formación de recursos humanos que eleven la competitividad del país, mediante el mejoramiento de la educación formal e informal acordes a la evolución del cantón y de las nuevas necesidades del mercado laboral.</p>
<p>Mejorar la oferta educativa de la educación formal e informal de las instituciones públicas y privadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar el estado de la educación y las dinámicas del cantón.</li> <li>• Actualizar y adecuar los programas educativos acordes a la evolución y a las nuevas necesidades del mercado laboral.</li> <li>• Establecer alianzas intersectoriales de acuerdo a las necesidades educativas del cantón.</li> <li>• Fortalecer la educación no formal mediante el establecimiento de cursos de lenguas extranjeras y tecnologías de la información.</li> </ul>
<p>Fortalecer la creación de nuevas infraestructuras educativas, el mejoramiento de existentes y la dotación de equipamiento y recursos que mejoren la calidad del servicio con inclusión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar que las infraestructuras educativas cumplan con la accesibilidad para la población con discapacidad.</li> <li>• Fortalecer el acervo bibliográfico y recursos tecnológicos de biblioteca del cantón y de los centros educativos con accesibilidad total.</li> <li>• Promover la inserción educativa de los adultos que no han terminado la primaria y secundaria.</li> <li>• Aumentar la cantidad de docentes en los centros educativos para el abordaje la población con discapacidad y de educación especial.</li> <li>• Mejorar las instalaciones deportivas en los centros educativos.</li> <li>• Incentivar la participación de los padres de familia y de la comunidad en general para el mejoramiento de la educación.</li> </ul>



---

Combatir la deserción estudiantil y la promoción estudiantil.

- Garantizar la inclusión social y el acceso universal al sistema educativo para la población con alguna discapacidad.
- Facilitar el otorgamiento de becas para población en condición de vulnerabilidad.
- Otorgar ayudas técnicas a estudiantes con alguna discapacidad.
- Mejorar el transporte de los estudiantes a los centros educativos. Mejorar el servicio de nutrición en los centros educativos.

---

Fuente: Plan Estratégico de la Municipalidad de Turrialba 2016-2021

Cuadro 96 Área Servicios Públicos, Plan Cantonal de Desarrollo MIDEPLAN

<b>Servicios Públicos</b>	
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Líneas Estratégicas de Acción</b>
<b>Objetivo General</b>	<p>Garantizar accesibilidad y cobertura universal en cuanto a la prestación de servicios públicos eficientes, eficaces y oportunos a las necesidades de las familias y unidades productivas en el marco de su uso responsable que no comprometa su sostenibilidad y la inclusión de los diversos sectores de la población.</p>
Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad y oportunos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las capacidades técnicas y operativas de las instituciones que brindan servicios públicos.</li> <li>• Promover la sostenibilidad financiera, ambiental y social para su prestación.</li> <li>• Ampliar la red de internet a las comunidades.</li> <li>• Garantizar la universalidad del servicio de energía eléctrica.</li> <li>• Mejorar el alumbrado público en paradas de buses, parques y demás lugares públicos.</li> <li>• Articular el accionar de las instituciones prestatarias de servicios públicos.</li> <li>• Promover la sostenibilidad financiera, ambiental y social para la prestación.</li> <li>• Mejorar el transporte público entre el centro del cantón y los demás distritos.</li> <li>• Promover la participación y organización ciudadana para la fiscalización y mejora de los servicios.</li> </ul>
Brindar servicios de excelencia y oportunidad para asegurar la sostenibilidad la prestación de servicios públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las ASADAS.</li> <li>• Establecer mecanismos eficientes para cuantificar el consumo del agua potable.</li> <li>• Proteger efectivamente las zonas de recarga y las nacientes y recuperar los mantos acuíferos.</li> <li>• Establecer un sistema eficiente de alcantarillado pluvial y sanitario.</li> </ul>

- Involucrar a los vecinos en la construcción de caños y limpieza de los mismos.

---

Fuente: Plan Estratégico de la Municipalidad de Turrialba 2016-2021

**Cuadro 97 Área Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial, Plan Cantonal de Desarrollo MIDEPLAN**

<b>Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial</b>	
<b>Objetivo General</b>	Facilitar las condiciones para el desarrollo de un proceso de organización del territorio en función de su dinámica social y económica compatible con las condiciones ambientales del territorio, las necesidades de sus habitantes y su articulación con los procesos productivos que promuevan la sostenibilidad de los recursos naturales por medio del respeto a la normativa nacional vigente.
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Líneas Estratégicas de Acción</b>
Generar de planes, programas, proyectos y demás iniciativas que tengan un impacto positivo para la sostenibilidad ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con la ley de GIRS mediante la formulación e implementación del Plan Municipal de Gestión Integral de Residuos Sólidos en todos los distritos.</li> <li>• Capacitar y sensibilizar a la comunidad en relación con la gestión de los residuos sólidos y su impacto en el ambiente.</li> <li>• Formular el Plan Regulador e índices de fragilidad ambiental.</li> </ul>
Implantar un sistema de gestión integrado de cuencas hidrográficas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el énfasis de la gestión de los recursos naturales de la cuenca considerando el proceso de desarrollo socioeconómico local.</li> <li>• Promover la participación comunal mediante la inclusión de todo el tejido social y grupos de interés.</li> <li>• Determinar los efectos en relación con la parte río arriba y río abajo mediante el desarrollo sostenible de la cuenca.</li> </ul>

Fuente: Plan Estratégico de la Municipalidad de Turrialba 2016-2021

Cuadro 98 Área infraestructura, Plan Cantonal de Desarrollo MIDEPLAN

<b>Gestión Ambiental y Ordenamiento Territorial</b>	
<b>Objetivo General</b>	Generación y modernizar obras de infraestructura y servicios de apoyo inclusivos que fortalezcan la competitividad local y la satisfacción de los usuarios.
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Líneas Estratégicas de Acción</b>
Construir y mejorar las obras de infraestructura vial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar rutas nacionales y su conexión con las vías cantonales en todos los distritos.</li> <li>• Fortalecer la red vial cantonal.</li> <li>• Promover y garantizar la participación comunal en el comité cantonal de vecinos.</li> <li>• Actualizar el plan estratégico de la red vial cantonal.</li> </ul>
Facilitar y mejorar las condiciones de acceso y seguridad al peatón	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar el compromiso de los dueños de finca de construir y mejorar sus aceras para el cumplimiento con la ley 7600.</li> <li>• Construir rampas sobre entradas accesibles sean públicas o privadas.</li> <li>• Evitar mediante normas específicas, los usos que generan maniobras, estacionamiento en las vías, aglomeraciones y otras dificultades en el libre tránsito vehicular y de las personas.</li> </ul>
Incorporar normas sobre el uso de la tierra asociadas a las vías para reducir los eventuales problemas de tránsito y los accidentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer limitaciones en las vallas publicitarias, mejorar la señalización e incorporar el uso peatonal en los proyectos viales.</li> </ul>

Fuente: Plan Estratégico de la Municipalidad de Turrialba 2016-2021

**Cuadro 99 Área Gestión del Riesgo, Plan Cantonal de Desarrollo MIDEPLAN**

<b>Gestión del Riesgo</b>	
<b>Objetivo General</b>	Promoción de acciones de prevención, mitigación y prestación de asistencia rápida y adecuada ante los desastres, por medio de esfuerzos por revitalizar eficientemente y aminorar la vulnerabilidad en el territorio.
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Líneas Estratégicas de Acción</b>
Formular de planes, programas, proyectos y demás iniciativas que faciliten la asistencia humana, la reorientación de recursos y la reconstrucción de infraestructuras y servicios públicos que promuevan la resiliencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el riesgo mediante el establecimiento previo de estudios de viabilidad ambiental y reducir las amenazas en los proyectos de planificación, desarrollo y levantamiento de obras e infraestructuras para no comprometer la seguridad humana.</li> <li>• Integrar la gestión de riesgo en el ordenamiento del territorio.</li> <li>• Articulación de la gestión de riesgo en cualquiera de las iniciativas de desarrollo de este Plan de Desarrollo Humano.</li> </ul>
Fomentar acciones de organización comunal para la prevención y atención de desastres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la conformación de comités locales de emergencia.</li> <li>• Involucrar a las instituciones que conforman la Comisión Nacional de Emergencia mediante procesos de capacitación y asistencia técnica de manera sostenida a las comunidades y no sólo cuando ocurren eventos.</li> </ul>

Fuente: Plan Estratégico de la Municipalidad de Turrialba 2016-2021

## Anexo No. 4

Cuadro 100 Distribución de tareas dentro del Trabajo Final de Graduación

Bitácora 1	Bitácora 2	Bitácora 3	Bitácora 4	Bitácora 5	Bitácora 6
Jordan Vargas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología</li> <li>• Reseña Histórica</li> <li>• Aspectos Climatológicos</li> <li>• Ubicación Geográfica</li> <li>• Geografía</li> <li>• Clima</li> <li>• Situación Político-Administrativa</li> <li>• Gobierno Local</li> <li>• Alcaldía</li> <li>• Necesidades Básicas</li> <li>• Educación</li> <li>• Energías</li> <li>• Organizaciones de la</li> </ul>	Jordan Vargas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Núcleos Endógenos de Desarrollo</li> <li>• Agroindustria y Turismo</li> <li>• Medio Ambiente y Energía</li> <li>• Acuicultura y Agricultura</li> <li>• Industria y Servicios</li> <li>• Espacios de Articulación de Actores</li> <li>• Coordinación Municipal</li> </ul>	Jordan Vargas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartas de invitación al taller</li> <li>• Base de datos de invitados</li> <li>• Corrección capitular</li> <li>• Revisión final a instrumento de entrevistas.</li> <li>• Realizar entrevistas a actores sociales, políticos y administrativos de la municipalidad cantón.</li> </ul>	Jordan Vargas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transcripción de Entrevistas</li> <li>• Correcciones al documento</li> <li>• Verificación con literatura</li> <li>• Infraestructura Municipal</li> </ul>	Jordan Vargas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificación Resumen Ejecutivo</li> <li>• Realizar entrevistas a actores sociales, políticos y administrativos de la municipalidad cantón.</li> <li>• Transcripción de cuadros y herramientas</li> <li>• Convocatoria al taller.</li> </ul>	Jordan Vargas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización del taller</li> <li>• Redactar memoria del taller.</li> <li>• Redacción de alternativas del capítulo seis.</li> <li>• Apoyo con herramientas</li> <li>• Corrección de errores</li> <li>• Conclusiones y Recomendaciones</li> <li>• Resumen Ejecutivo</li> <li>• Elaboración de presentación.</li> </ul>
		Mónica Pearson		Mónica Pearson	

<b>Bitácora 1</b>	<b>Bitácora 2</b>	<b>Bitácora 3</b>	<b>Bitácora 4</b>	<b>Bitácora 5</b>	<b>Bitácora 6</b>
Sociedad Civil		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos para el taller</li> <li>• Completar capítulos</li> </ul>	<p>Mónica Pearson</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del taller</li> <li>• Correcciones al documento</li> <li>• Verificación con literatura</li> </ul> <p>Yuliana Rey</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresiones para el taller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiche</li> <li>• Análisis FOAR</li> <li>• Lista de Asistencia</li> <li>• Elaboración de presentación del taller.</li> <li>• Preguntas generadoras</li> <li>• Redes Sociales</li> <li>• Transcripción de cuadros y herramientas</li> </ul>	<p>Mónica Pearson</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización del taller</li> <li>• Revisión de formato</li> <li>• Conclusiones y Recomendaciones</li> <li>• Redacción final.</li> </ul> <p>Yuliana Rey</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de taller</li> <li>• Apoyo con herramientas</li> <li>• Corrección de faltas ortográficas</li> <li>• Actualización de bibliografía</li> </ul>



Bitácora 1	Bitácora 2	Bitácora 3	Bitácora 4	Bitácora 5	Bitácora 6
<p>Mónica Pearson</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concejo Municipal</li> <li>• Concejo de Distrito</li> <li>• Presencia Institucional</li> <li>• Educación</li> <li>• Índices de Pobreza</li> <li>• Acceso a Servicios Públicos</li> </ul>	<p>Mónica Pearson</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto</li> <li>• Formato de Entrevistas</li> <li>• Mapa de la Riqueza</li> <li>• Cuestionario para taller</li> <li>• Metodología y objetivo del taller</li> <li>• Análisis de Resultados</li> <li>• Redacción de instrumento de entrevistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales del taller</li> <li>• Dinámica taller</li> <li>• Corrección capitular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correcciones al documento</li> <li>• Verificación con literatura</li> </ul>	<p>Yuliana Rey</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llamadas de confirmación</li> <li>• Insumos faltantes para el taller</li> <li>• Actualizar bibliografía</li> <li>• Directorio telefónico</li> <li>• Transcripción de cuadros y herramientas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conclusiones y recomendaciones</li> </ul>

---

<b>Bitácora 1</b>	<b>Bitácora 2</b>	<b>Bitácora 3</b>	<b>Bitácora 4</b>	<b>Bitácora 5</b>	<b>Bitácora 6</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis Ambiental</li><li>• Índice de Seguridad Cantonal</li></ul>	Yuliana Rey <ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis de Estructura Organizativa</li><li>• Clima Organizacional</li><li>• Gestión Municipal</li><li>• Índice de Gestión</li></ul>				

---

---

Bitácora 1	Bitácora 2	Bitácora 3	Bitácora 4	Bitácora 5	Bitácora 6
Yuliana Rey <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis Social</li> <li>• Índice de Desarrollo Humano Cantonal</li> <li>• Transporte Público</li> <li>• Red Vial Cantonal</li> <li>• Aspectos Demográficos</li> <li>• Análisis Económico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipal</li> <li>• Procesos Municipales</li> <li>• Rendición de Cuentas</li> <li>• Índice de Transparencia</li> <li>• Logros de los últimos gobiernos</li> <li>• Recurso Humano</li> <li>• Análisis de Competitividad Cantonal</li> <li>• Líneas de Desarrollo</li> <li>• Alternativas de Desarrollo</li> </ul>				

---

