



MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL (PEM)

2022 - 2027

Aprobado mediante acuerdo N° 7 tomado por el Concejo Municipal del cantón de Sarapiquí, en su Sesión Ordinaria No. 118-2020-2024, Artículo 6, celebrada el 01 de agosto de 2022.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	2
ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS	11
INTRODUCCIÓN	13
A. RESEÑA DEL CANTÓN	15
Reseña histórica	15
Posición geográfica	16
Organización Político-Administrativa	17
Perfil demográfico	17
Perfil educativo	22
Perfil socioeconómico	25
Índice de Desarrollo Humano en el cantón de Sarapiquí.....	29
B. PERFIL DE LA MUNICIPALIDAD.....	30
Marco jurídico	30
Descripción del disponible presupuestario por programa, periodos 2018, 2019 y 2020	31
Índice de Gestión Municipal: Resultados obtenidos	34
C. Relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	36
Descripción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	36
D. DIAGNÓSTICO SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LA MUNICIPALIDAD	

1. Diagnóstico sobre la situación actual	42
1. Los componentes del modelo	47
2. Desarrollo del diagnóstico	51
3. Resultado general del diagnóstico	81
Elemento del entorno del cantón de Sarapiquí	83
a) Diagnóstico sobre el área de salud de Sarapiquí	83
2. Diagnóstico cantonal	90
Metodología para recopilar la información	90
b) Distrito La Virgen	93
c) Distrito Puerto Viejo	98
d) Distrito Llanuras del Gaspar	102
e) Distrito Horquetas	105
f) Distrito Cureña	109
g) Consejo Cantonal de Coordinación Institucional	113
h) Sector Cultura	116
i) Sector Económico	119
j) Sector Emergencias y Gestión del Riesgo	124
k) Sector Deporte	128
l) Sector Juventud	131
m) Sector Asuntos Sociales	135
n) Sector Asuntos Ambientales	139
E. BASE FILOSÓFICA DE LA MUNICIPALIDAD	143
Misión	143
Visión	143
Valores de la institución	143

Buenas prácticas	143
F. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO MUNICIPAL 2022-2027.....	144
Objetivo general.....	144
Objetivos de cada área estratégica:	144
G. ORGANIZACIÓN DE PROYECTOS SEGÚN ÁREA ESTRATEGICA	145
BIBLIOGRAFÍA.....	157

ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

CCDR	Comité Cantonal de Deportes y Recreación
CCCI	Consejo Cantonal de Coordinación Institucional
CCSS	Caja Costarricense de Seguro Social
CECUDI	Centros de Cuido y Desarrollo Infantil
CEN-CINAI	Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral
CGR	Contraloría General de la República
EBAIS	Equipos Básicos de Atención Integral en Salud
ICC	Índice de Competitividad Cantonal
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IFAM	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
IGM	Índice de Gestión Municipal
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INAMU	Instituto Nacional de las Mujeres
INVU	Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo
LGAP	Ley General de Administración Pública
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía
MIVAH	Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos
MOPT	Ministerio de Obras Públicas y Transportes
MSP	Ministerio de Seguridad Pública
NICSP	Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público
OAT	Ordenamiento Ambiental Territorial
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OMS	Organización Mundial de la Salud
PAO	Plan Anual Operativo
PEM	Plan Estratégico Municipal
PDHL	Plan de Desarrollo Humano Local
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SENARA	Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento
SETENA	Secretaría Técnica Nacional
SIIM	Sistema Integrado de Información Municipal
SINAC	Sistema Nacional de Áreas de Conservación
SIPP	Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de diagnóstico de la gestión institucional.	42
Figura 2. Peso relativo de los componentes del modelo de diagnóstico de la gestión institucional.	46
Figura 3. Peso total de los componentes del modelo de diagnóstico de la gestión institucional.	47
Figura 4. Descripción del Análisis FODA.	92
Figura 5. Situación Interna del Distrito La Virgen.	94
Figura 6. Situación Externa del Distrito La Virgen.	96
Figura 7. Situación Interna del Distrito Puerto Viejo.	99
Figura 8. Situación Externa del Distrito Puerto Viejo.	100
Figura 9. Situación Interna del Distrito Llanuras del Gaspar.	103
Figura 10. Situación Externa del Distrito Llanuras del Gaspar	104
Figura 11. Situación Interna del Distrito Horquetas.	106
Figura 12. Situación Externa del Distrito Horquetas.	107
Figura 13. Situación Interna del Distrito Cureña.	110
Figura 14. Situación Externa del Distrito Cureña.	111
Figura 15. Situación Interna del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional.	113
Figura 16. Situación Externa del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional.	114
Figura 17. Situación Interna del Sector Cultura.	117
Figura 18. Situación Externa del Sector Cultura.	118
Figura 19. Situación Interna del Sector Económico.	120

Figura 20. Situación Externa del Sector Económico.	122
Figura 21. Situación Interna del Sector Emergencias y Gestión del Riesgo.	125
Figura 22. Situación Externa del Sector Emergencias y Gestión del Riesgo.	126
Figura 23. Situación Interna del Sector Deporte y Recreación.....	129
Figura 24. Situación Externa del Sector Deporte y Recreación.....	130
Figura 25. Situación Interna del Sector Juventud.....	132
Figura 26. Situación Externa del Sector Juventud.....	133
Figura 27. Situación Interna del Sector Asuntos Sociales.	136
Figura 28. Situación Externa del Sector Asuntos Sociales.....	137
<i>Figura 29. Situación Interna del Sector Asuntos Ambientales.....</i>	<i>140</i>
Figura 30. Situación Externa del Sector Asuntos Ambientales.....	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sarapiquí: división político-administrativa del cantón.	17
Tabla 2. Sarapiquí: perfil demográfico.....	19
Tabla 3. Sarapiquí: Indicadores educativos por distrito.....	23
Tabla 4.Sarapiquí: Índice de Competitividad Cantonal 2018.....	25
Tabla 5. Composición de la población económicamente activa por distrito	26
Tabla 6. Sarapiquí: Índice de Desarrollo Humano Cantonal 2019.....	29
Tabla 7. Ingresos y egresos de la Municipalidad de Sarapiquí, años 2018, 2019 y 2020.....	31
Tabla 8 Programa I: Montos totales, periodo 2018, 2019 y 2020	32
Tabla 9. Programa II: Montos totales, periodo 2018, 2019 y 2020	32
Tabla 10. Programa III: Montos totales, periodo 2018, 2019 y 2020	33
Tabla 11. Programa IV: Montos totales, periodo 2018, 2019 y 2020.....	33
<i>Tabla 12. Calificación del IGM por eje evaluado, periodo 2018</i>	<i>35</i>
Tabla 13. Calificación obtenida en cada una de las variables del componente estrategia organizacional.....	52
Tabla 14. Calificación obtenida en cada variable y en el componente estrategia organizacional.....	53
Tabla 15. Calificación obtenida en cada una de las variables del componente estructura organizacional.....	56
Tabla 16. Calificación obtenida en cada variable y en el componente estructura organizacional	57

Tabla 17. Calificación obtenida en cada una de las variables del componente comunicación e información.	60
Tabla 18. Calificación obtenida en cada variable y en el componente de comunicación e información.	62
<i>Tabla 19. Calificación obtenida en cada una de las variables del componente gestión del recurso humano.</i>	<i>65</i>
Tabla 20. Calificación obtenida en cada variable y en el componente gestión del recurso humano.	67
Tabla 21. Calificación obtenida en cada una de las variables del componente de eficiencia administrativa.....	71
Tabla 22. Calificación obtenida en cada variable y en el componente de eficiencia administrativa	73
Tabla 23. Calificación obtenida en cada una de las variables del componente del entorno.....	76
Tabla 24. Calificación obtenida en cada variable y en el componente del entorno	77
Tabla 25. Calificación obtenida en cada una de las variables del componente del marco legal	79
Tabla 26. Calificación obtenida en cada variable y en el componente del marco legal.....	80
Tabla 27. Áreas de Salud adscritas a la Subregión Heredia	85
Tabla 28. Especialidades médicas por área de salud adscrita a la Subregión Heredia, 2016	85
Tabla 29. Conformación del Área de Salud de Horquetas-Río Frío	86
Tabla 30. Producción de servicios primarios de atención del Área de Salud Horquetas-Río Frío.....	87

<i>Tabla 31 Consulta de urgencias en el Área de Salud Horquetas-Río Frío</i>	87
Tabla 32. Equipo de trabajo de la municipalidad de Sarapiquí.....	90
Tabla 33. sesiones de trabajo en los distritos de Sarapiquí.	90
Tabla 34. Fechas de las sesiones de trabajo con grupos de interés.	90
Tabla 35. Matriz Proyectos del área estratégica: Desarrollo Económico Sostenible.....	146
Tabla 36. Matriz Proyectos del área estratégica: Desarrollo Social Integral.	148
Tabla 37. Matriz Proyectos del área estratégica: Gestión Ambiental. ...	150
Tabla 38. Matriz Proyectos del área estratégica: Gestión Administrativa.	152
Tabla 39. Matriz Proyectos del área estratégica: Desarrollo de Infraestructura.	154
Tabla 40. Matriz Proyectos del área estratégica: Ordenamiento Territorial.	155

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Sarapiquí: población por sexo y edad.....	19
Gráfico 2. Sarapiquí: proyección poblacional al año 2022	20
Gráfico 3. Sarapiquí: proyección poblacional al año 2023	20
Gráfico 4. Sarapiquí: proyección poblacional al año 2024	21
Gráfico 5. Sarapiquí: proyección poblacional al año 2025	21
Gráfico 6. Población de 5 años y más según nivel de instrucción educacional	24
Gráfico 7. Población fuera de la fuerza laboral.....	26
Gráfico 8. Disponibilidad de servicios básicos según distrito	27
Gráfico 9. Tenencia de la vivienda en Sarapiquí	28
Gráfico 10. Municipalidad de Sarapiquí: Evolución del IGM 2014-2018..	34
Gráfico 11. Calificación de las variables del componente de estrategia organizacional.	53
Gráfico 12. Brechas de desempeño en las variables del componente de estrategia organizacional.....	54
Gráfico 13. Calificación de las variables del componente de estructura organizacional.	58
Gráfico 14. Brechas de desempeño en las variables del componente de estructura organizacional.	58
Gráfico 15. Calificación de las variables del componente de comunicación e información.....	63
Gráfico 16. Brechas de desempeño en las variables del componente de comunicación e información.	64

Gráfico 17. Calificación de las variables del componente gestión del recurso humano.	68
Gráfico 18. Brechas de desempeño en las variables del componente gestión del recurso humano.	69
Gráfico 19. Calificación de las variables del componente de eficiencia ..	74
Gráfico 20. Brechas de desempeño en las variables del componente de eficiencia administrativa.	75
Gráfico 21. Calificación de las variables del componente del entorno. ...	78
Gráfico 22. Brechas de desempeño en las variables del componente del entorno.	78
Gráfico 23. Calificación de las variables del componente del marco legal.	80
Gráfico 24. Brechas de desempeño en las variables del componente del marco legal.	81
Gráfico 25. Notas de todos los componentes del diagnóstico.	82
Gráfico 26. Notas de todos los componentes del diagnóstico.	82

INTRODUCCIÓN

De conformidad con el inciso a) del artículo 13 del Código Municipal el Concejo Municipal debe fijar la política y las prioridades de desarrollo del municipio. Asimismo, en los artículos 13 inciso k) y 17 inciso i) del citado Código se indica que el Plan de Desarrollo Municipal y el plan operativo anual, constituyen la base del proceso presupuestario de las municipalidades, por lo que los proyectos de presupuesto ordinario y extraordinario deben presentarse en forma coherente con éstos.

Por otra parte, de conformidad con el artículo 4 de la Ley General de la Administración Pública (LGAP), Ley No. 6227, del 2 de mayo de 1978, toda Institución pública debe asegurar su continuidad, eficiencia y adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisface. En su sentencia No.18556-10, la Sala Constitucional, indicó que los principios enunciados en el artículo 4 de la LGAP, a saber, la continuidad, eficiencia, adaptación a todo cambio en el régimen legal, “le imponen exigencias, responsabilidades y deberes permanentes a todos los entes públicos que no pueden declinar de forma transitoria o singular”.

Adicionalmente, el artículo 11 de la Constitución Política señala que la Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes.

A partir de lo anterior se puede indicar que la Municipalidad de Sarapiquí no escapa a su obligación de fortalecer los procesos de planificación, coordinación y control de la gestión institucional, por lo que debe permanentemente revisar, discutir, replantear y formular la forma en cómo hace las cosas.

El presente documento resume el sentir de las personas funcionarias de los diferentes niveles jerárquicos institucionales, a partir de un diagnóstico que resume una serie de variables que se consideran aportes para optimizar el desempeño institucional, a partir de dicho proceso se consideraron las principales acciones que se considerarán parte del Plan Estratégico Municipal (PEM).

En el primer apartado se presentan los antecedentes, haciendo una reseña del cantón, detallando a su población, con la finalidad obtener claridad sobre la situación actual de la misma y las necesidades que se deben considerar para mejorar su calidad de vida.

Por otra parte, se hace referencia al marco jurídico que atañe a la Municipalidad de Sarapiquí, así como a su disposición presupuestaria por programa en los periodos 2018, 2019 y 2020. Asimismo, se señalan los resultados obtenidos en el Índice de Gestión Municipal.

A su vez, se hace referencia al funcionamiento de la Municipalidad de Sarapiquí y un diagnóstico completo del funcionamiento general de la institución.

Posterior a ello, se encuentra el Diagnóstico cantonal el cual se desarrolló mediante sesiones con diversas personas del cantón, pertenecientes tanto a los distritos como a sectores específicos desarrollados en Sarapiquí.

En el siguiente apartado se detalla el marco filosófico institucional, donde se definen conceptos como misión, visión, valores, buenas prácticas, políticas y los objetivos estratégicos del PEM.

En el último apartado del documento se detallan los principales proyectos, con su respectivo plazo, que se deben desarrollar para el mejoramiento institucional, el mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios municipales e incremento en la calidad de vida de la población sarapiqueña.

La Alcaldía Municipal agradece la coordinación y trabajo realizado en este proceso al Concejo Municipal, a las personas funcionarias de la Municipalidad de Sarapiquí, a las instituciones, organizaciones comunales y actores de la sociedad que tuvieron una participación proactiva para la formulación del Plan Estratégico 2022-2027.

A. RESEÑA DEL CANTÓN

Reseña histórica

El cantón 10 de la provincia de Heredia fue creado bajo la Ley N°4671 del 18 de noviembre de 1970.

En la época precolombina el territorio que actualmente corresponde al cantón de Sarapiquí estuvo habitado por indígenas llamados Votos, que ocuparon las llanuras de Sarapiquí.

Dentro de ese ciclo de información solicitada a expertos, se puede agregar, como novedad, que la arqueóloga costarricense Mauren Sánchez, afirma que en La Trinidad existió un fuerte español, entre 1727 y 1729, lo que confirma que la región fue muy explorada entre los siglos XVI y XVIII.

Después de la independencia, fue primordial la preocupación de los gobernantes, el establecimiento de un puerto de altura en el litoral Caribe, y una vía de acceso a la región. Se ofrecieron premios a los descubridores de los caminos que pudieran conducir hacia estas costas, por la parte norte del país, hacia San Carlos, hacia Sarapiquí y otros lugares, siempre buscando el río San Juan. Así, con el tiempo fue abierta la vereda de Sarapiquí, partiendo de Heredia y concluyendo en la margen oeste del río Sarapiquí, en el sitio denominado Muelle.

El siglo XIX es más profuso en información, sobre todo a partir de 1819, cuando el barveño Pío Murillo, conecta el Valle Central de Costa Rica con Sarapiquí y empiezan las migraciones de europeos a Costa Rica y viceversa, por el río Sarapiquí, emblemático por lo demás, que heredó su nombre al Cantón.

En la demarcación de los distritos parroquiales de la provincia de Heredia, publicada en la Gaceta Oficial, el 30 de diciembre de 1862, la aldea de Sarapiquí formó parte del distrito séptimo de Santa Bárbara del cantón Heredia.

En la administración de don Alfredo Gonzáles Flores, el 18 de octubre de 1915, en la Ley N°20 sobre división territorial para efectos administrativos, aparece Sarapiquí como distrito sexto del cantón de Heredia, con la categoría de Barrio.

Posteriormente, en la Ley N°4671, del 18 de noviembre de 1970, en el segundo gobierno de don José Figueres Ferrer, al convertirse Sarapiquí en el cantón décimo la provincia de Heredia, el barrio Puerto Viejo adquirió el título de Ciudad, al designarse como cabecera de este.

Así las cosas, el origen del nombre del cantón se debe al río que nace y drena esta región; cuyo nombre original según Carlos Gagini es *Siripiquí*. Aseveración que fundamenta en un documento de 1640 el cual indica que “un río que tiene por nombre entre los naturales, Jori y comúnmente nombrado por la gente del mar; Siripiquí, que tiene sus nacientes en las cordilleras de dicho poblado de Barva”. La gente del mar eran los Zambos Mosquitos.

Sarapiquí fue uno de los escenarios más importantes en la Campaña Nacional contra los filibusteros, en los años 1856-1857, especialmente en las batallas de Sardinal y la Trinidad, en donde tropas costarricenses al mando del general Máximo Blanco, derrotaron a los invasores liderados por William Walker. Esta campaña se desarrolló entre diciembre de 1856 y febrero de 1857 y es quizás la más importante de toda la gesta histórica, porque cortó el abastecimiento a las tropas filibusteras que lo recibían por el Río San Juan hasta el Lago de Nicaragua. Los 700 soldados costarricenses pasaron muchas penurias y terribles dificultades, pues no tenían embarcaciones adecuadas, por lo que debían navegar en balsas y canoas, parapetarse en la ribera de los ríos Sarapiquí y San Juan, protegerse de la lluvia incesante y los mosquitos, además de no contar con alimentos. Sin embargo, su arrojo, valentía y patriotismo, los llevaron a derrotar al enemigo invasor, que debió dispersarse hasta Granada en Nicaragua.

La Comisión Local de Sesquicentenario de la Campaña Nacional 1856-1857, junto a la Comisión Nacional para el mismo propósito, impulsan, en este momento; acciones tendientes a incorporar en el calendario escolar costarricense la conmemoración de esta importante gesta, porque la historia oficial solo pondera las batallas de Santa Rosa y Rivas y no le confiere importancia a este otro periodo, que preparó, como el gran ideólogo de esa campaña; el patriota presidente Juan Rafael Mora Porras.

A los hitos históricos contruidos e inaugurados en Sardinal; Muelle y La Trinidad, se unirá pronto el del Estero de Copalchi, además en noviembre del año 2007, se bautizaron dos sitios importantes de Sarapiquí, con el nombre de los dos soldados sarapiqueños que participaron en la campaña: el Parque de La Virgen con el nombre de Silvestre Durán Calvo y el Boulevard de Puerto Viejo con el nombre de Salvador Durán Ocampo.

Posición geográfica

El cantón de Sarapiquí se encuentra ubicado en la provincia de Heredia, siendo el cantón más grande de dicha provincia, abarcando 2140.54 km² de

extensión territorial, lo que se traduce al 82% total de la provincia y el 4.62% del territorio nacional. Asimismo, se posiciona en la región Huetar Norte del país. Es el décimo cantón de la provincia heredia y su división política está integrada por cinco distritos: Puerto Viejo, La Virgen, Las Horquetas, Llanuras del Gaspar y Cureña.

Al sur colinda con distritos Vara Blanca y Guápiles, según mapa de distritos del Atlas Costa Rica 2008. Según la misma fuente, al oeste se colinda con los distritos Sarapiquí y Río Cuarto de Alajuela, también con el distrito de Pital del cantón de San Carlos. Mientras que al este colinda con los distritos Guápiles, La Rita y Colorado del cantón de Pococí. Por su parte, la red fluvial en el cantón está bien definida, donde los ríos Sarapiquí, Sucio, Puerto Viejo, Sardinal y Toro son los divisorios a nivel distrital y el río Chirripó a nivel cantonal.

Además, el cantón se encuentra próximo al Refugio de Vida Silvestre Barra del Colorado, el Parque Nacional Braulio Carrillo y la Reserva Biológica La Selva. Así, Sarapiquí es conocido por su gran riqueza en biodiversidad y por ser un destino atractivo para las personas turistas. Asimismo, es una zona bastante visitada para desarrollar investigación científica, debido a la naturaleza presente en el territorio.

Organización Político-Administrativa

En la tabla No. 1 se muestra la extensión territorial de los cinco distritos que componen el cantón de Sarapiquí.

Tabla 1. Sarapiquí: división político-administrativa del cantón.

Distrito	Área en km ²	Porcentaje cobertura	Latitud	Longitud
Puerto Viejo	426.73	19.9%	1165120	505072
La Virgen	513.65	24%	1154263	489992
Horquetas	566.44	26.5%	1140365	504683
Llanuras del Gaspar	266.21	12.4%	1180517	517097
Cureña	367.51	17.2%	1182136	491754
Total	2140.54	100%		

Elaboración propia (2022) con base en Vega (2014) y sistema de coordenadas CRTM05 según decreto ejecutivo No. 33797-MJ-MOPT.

Perfil demográfico

Según el censo realizado en el año 2011 por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el cantón de Sarapiquí cuenta con una densidad

poblacional de 26.7 por kilómetro cuadrado, con 57 147 habitantes; de los cuales 28 090 son mujeres y 29 057 son hombres. El distrito de Horquetas es el territorio más habitado; por el contrario, Cureña es el que menos población posee.

En la siguiente tabla se detallan los datos demográficos referentes al cantón y sus cinco distritos.

Tabla 2. Sarapiquí: perfil demográfico.

Distrito	Población total	Densidad de población	Cantidad mujeres	Cantidad hombres
Puerto Viejo	20 184	47.3	9 857	10 327
La Virgen	10 521	20.5	5 236	5 285
Horquetas	24 331	43	12 067	12 264
Llanuras del Gaspar	1 160	4.4	514	646
Cureña	951	2.6	416	535
Total, cantón de Sarapiquí	57 147	26.7	28 090	29 057

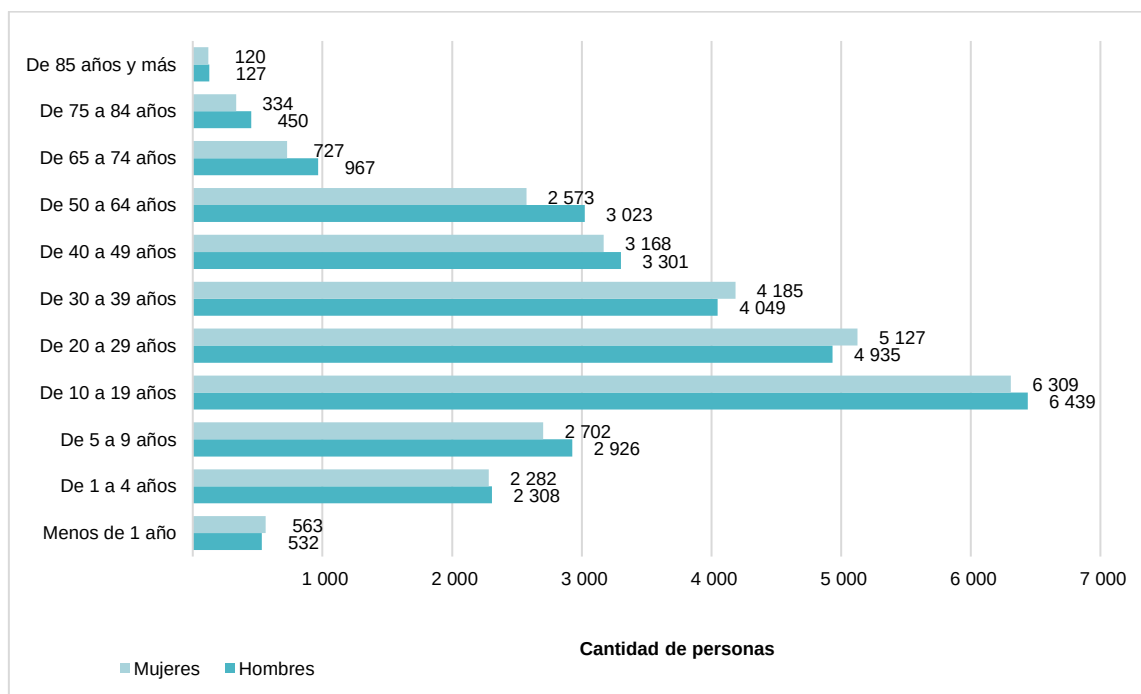
Elaboración propia (2022) con base en INEC (2011)

Por su parte, aproximadamente el 82% de la población total del cantón es rural, donde 46 828 habitantes viven en zona rural. El 100% de la población de los distritos de Llanuras del Gaspar y Cureña habitan en zona rural. Los 10 319 habitantes restantes residen en zona urbana.

A nivel nacional, los datos del censo del 2011 demostraron una desaceleración del crecimiento de la población, esto debido a la baja en la tasa de natalidad a nivel general respecto a años anteriores; en el caso del cantón de Sarapiquí esta tasa es de 27.3 por cada 10 000 habitantes.

En el siguiente gráfico se puede apreciar la totalidad poblacional por sexo y grupo etario del cantón de Sarapiquí.

Gráfico 1. Sarapiquí: población por sexo y edad.



Elaboración propia (2022) con base en INEC (2011).

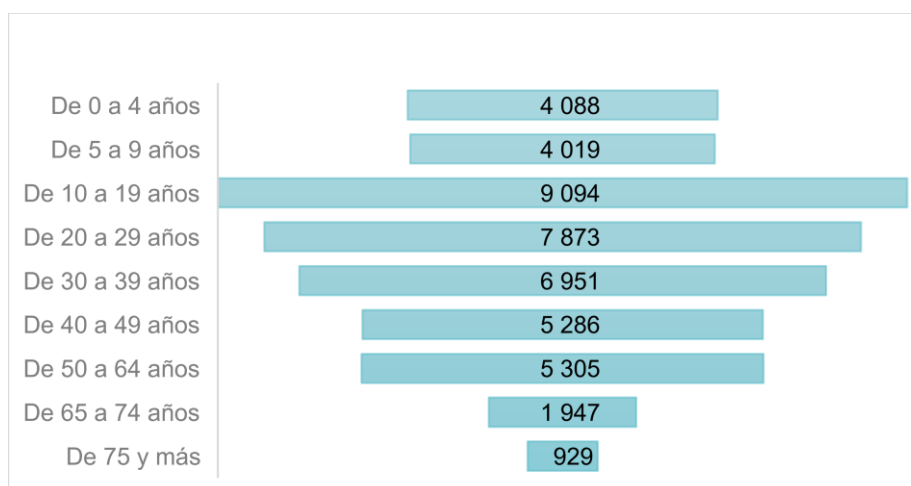
Como se puede observar en la gráfica, el grupo etario correspondiente de 10 a 19 años, representado por su mayoría por personas adolescentes poseen la mayor representación poblacional del cantón, traducándose al 22.3% de la población total. Por su parte, el porcentaje de las personas de 65 años o más respecto al total de la población es de 4.8%; los distritos de La Virgen, Horquetas y Cureña alberga la mayor cantidad de personas dentro de este grupo etario.

Otros indicadores demográficos por destacar se encuentran que, el 17.8% de la población de Sarapiquí es nacida en el extranjero y la mayor cantidad de estas personas se concentran en el distrito de Llanuras del Gaspar. Por su parte, el 55% de los habitantes son personas casadas o unidas y el 19.3% representa el porcentaje de población no asegurada. Por último, el porcentaje de población con algún tipo de discapacidad es de 10.5%.

Además, se pueden señalar indicadores étnicos-raciales; dentro del cantón, el 1.6% de la población total son personas indígenas, el 1.1% es población afrodescendiente, el 11.2% es población mulata, un 0.1% población china, y el porcentaje mayor corresponde a la población blanca o mestiza con el 78.1% de la población sarapiqueña.

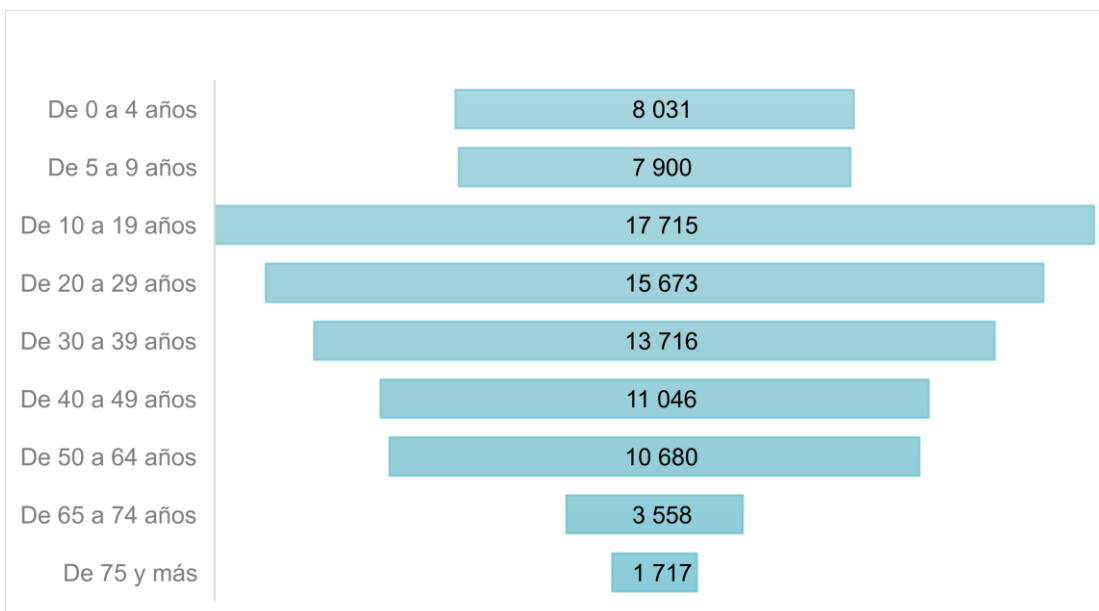
Ahora bien, el INEC posee proyecciones sobre la cantidad poblacional que se encontraría en el cantón desde el año 2022 hasta el año 2025, lo cual es fundamental conocer en el marco del presente PEM.

Gráfico 2. Sarapiquí: proyección poblacional al año 2022



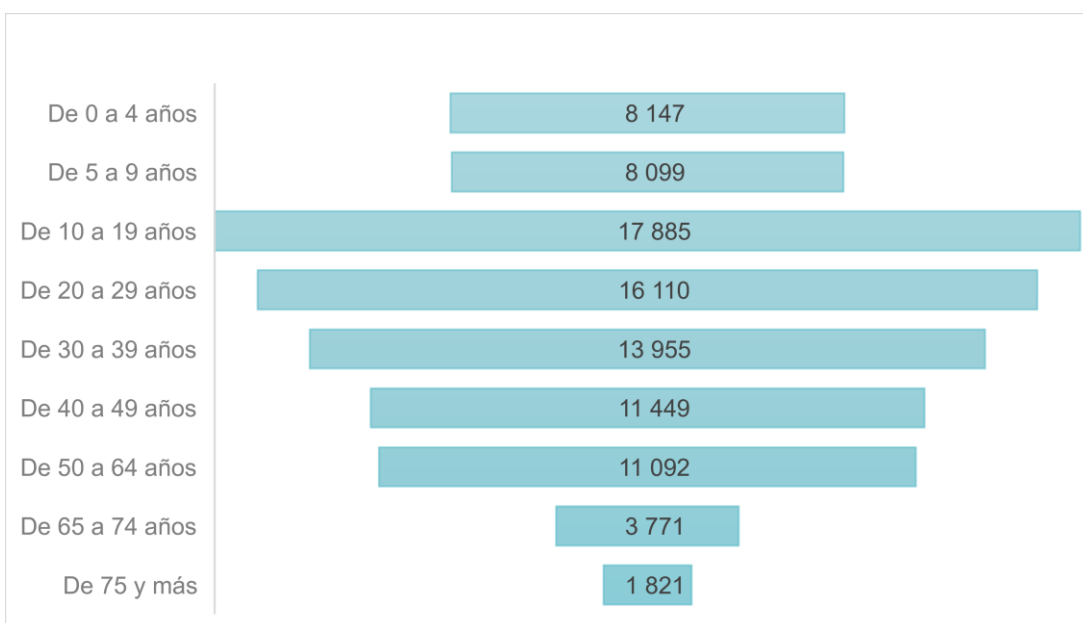
Elaboración propia (2022) con base en INEC (2014).

Gráfico 3. Sarapiquí: proyección poblacional al año 2023



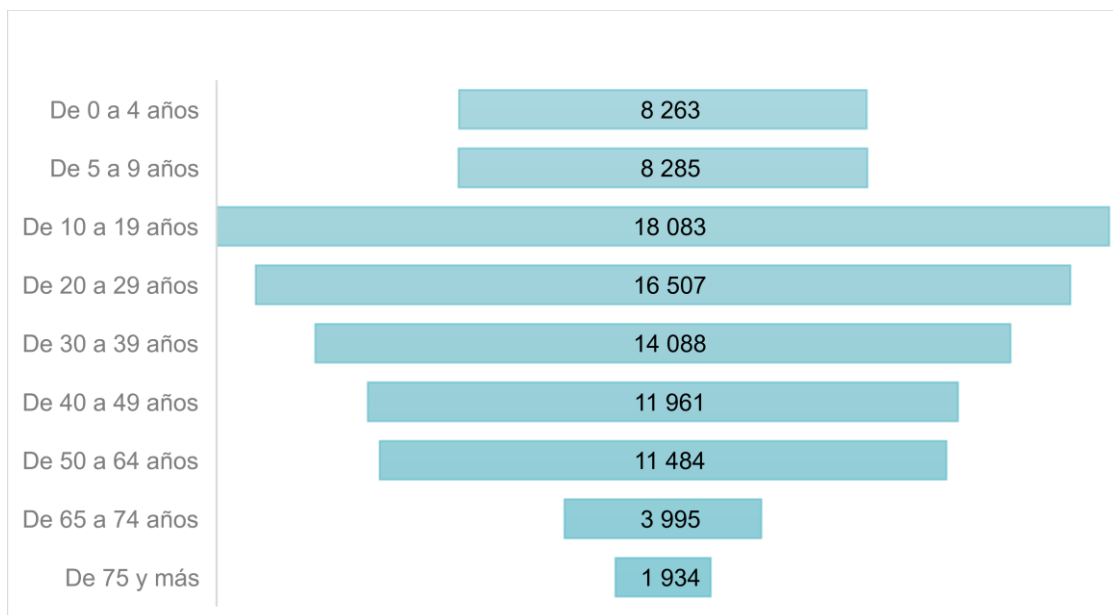
Elaboración propia (2022) con base en INEC (2014).

Gráfico 4. Sarapiquí: proyección poblacional al año 2024



Elaboración propia (2022) con base en INEC (2014).

Gráfico 5. Sarapiquí: proyección poblacional al año 2025



Elaboración propia (2022) con base en INEC (2014).

Así las cosas, es posible ver que la población con mayor crecimiento dentro del cantón era la que se encuentra entre los 10 y 29 de años. Por esta razón es sustancial el desarrollo del PEM, en la búsqueda de mejorar las condiciones de vida y oportunidades tanto académicas como laborales para la población joven sarapiqueña.

Perfil educativo

El cantón de Sarapiquí dispone de uno de los porcentajes más elevados de analfabetismo, es decir, personas que no saben leer y escribir, en el país, que se fija en 5.6%; muy por encima del porcentaje nacional de 2.4%. Conjuntamente, dicho porcentaje es mayor para la población masculina de 5.9%, mientras que un 5.3% afecta a las mujeres. Estos datos se ven traducidos en el bajo nivel del índice de desarrollo humano cantonal que se detallará próximamente. De la misma manera, representan una gran oportunidad de mejora respecto al desarrollo.

Por su parte, el 64.7% de la población que asiste a la educación regular; de los cuales el 95.4% de estos acuden a un centro público de enseñanza y un 4.6% a un centro educativo privado o semiprivado. El 37.5% de la población del cantón cuentan con educación secundaria y más; y solo el 7.8% de población posee educación superior, de los cuales el 75% de estos tienen título.

Así las cosas, Sarapiquí cuenta con una escolaridad promedio de 6.4% y con un porcentaje de rezago escolar de 33.9% a nivel cantonal. En la siguiente tabla se detallan los indicadores educativos por distrito.

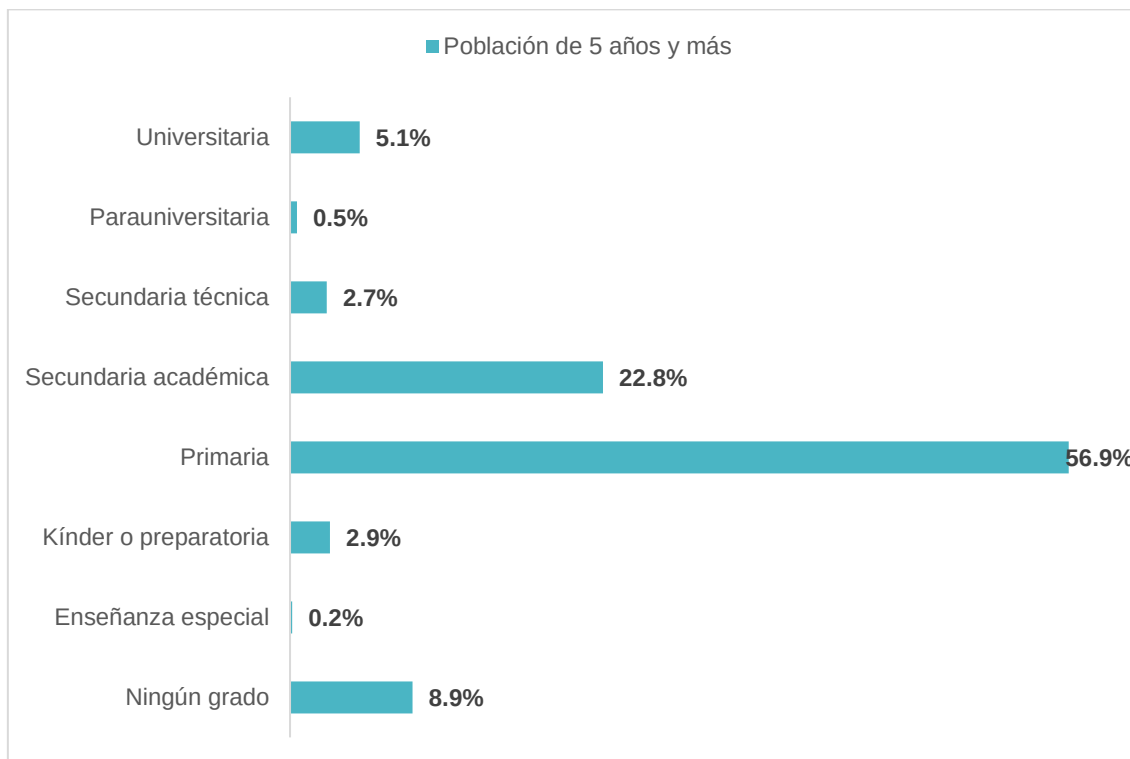
Tabla 3. Sarapiquí: Indicadores educativos por distrito

Distrito	Población analfabeta	Asistencia a la educación regular	Población de 17 años y más con educación superior	Escolaridad promedio de la población de 15 años y más	Población de 7 a 17 años con al menos un año de rezago escolar
Puerto Viejo	6.2%	64%	6.4%	6.2%	35.8%
La Virgen	6.1%	58.5%	7.7%	6.1%	35.3%
Horquetas	4.3%	69.2%	9.3%	6.9%	30.2%
Llanuras del Gaspar	13.6%	47.3%	3.4%	4.6%	48%
Cureña	12.4%	59%	2.5%	4.5%	46.7%
Total del cantón	5.6%	64.7%	7.8%	6.4%	33.9%

Elaboración propia (2022) con base en INEC (2011)

Tomando en consideración que la población sarapiqueña de 5 años y más es de 51 462 personas (25 245 mujeres y 26 217 hombres), el siguiente gráfico detalla la distribución poblacional, de este rango etario, según el nivel de instrucción educacional.

Gráfico 6. Población de 5 años y más según nivel de instrucción educativa



Elaboración propia (2022) con base en INEC (2011).

Índice de Competitividad Cantonal

El Índice de Competitividad Cantonal (ICC) mide el desempeño relativo de los cantones del país en áreas relacionadas con la actividad económica desarrollada. El ICC contempla siete variables o pilares por medir: económico, clima empresarial, gobierno, laboral, infraestructura, innovación y calidad de vida.

El cantón de Sarapiquí se ubicó en el año 2018 en la posición 79 de los 81 cantones nacionales, superando solamente al cantón de Upala y Guatuso. En la siguiente tabla se detalla las puntuaciones obtenidas por el cantón herediano en el estudio.

Tabla 4. Sarapiquí: Índice de Competitividad Cantonal 2018

Posición ICC 2018: 79						
Económico	Clima empresarial	Gobierno	Clima laboral	Infraestructura	Capacidad de innovación	Calidad de Vida
75	43	70	77	81	56	63

Elaboración propia (2022) con base en Universidad de Costa Rica (2018).

Los datos generados demuestran el rezago del cantón respecto a las variables económicas analizadas. Respecto al año anterior 2017, Sarapiquí se mantuvo en el mismo ranking, y ocupando los últimos tres puestos a nivel nacional.

Perfil socioeconómico

Según datos del censo del 2011, la población ocupada de Sarapiquí es de 19 239 personas; el distrito de Horquetas es el lugar con mayor población ocupada del cantón. La fuerza de trabajo corresponde a 19 912 habitantes de 15 años y más, de los cuales 14 757 es fuerza de trabajo masculina, y la femenina corresponde a 5 155 mujeres. De esta forma, la tasa de ocupación es de 48.8 a nivel cantonal, con un 71.2 de tasa masculina y un 25.7 de tasa de ocupación femenina.

En relación con el desempleo, la población desempleada de 15 años y más en el cantón corresponde a 673 personas. Asimismo, la tasa de desempleo abierto cantonal es de 3.4, donde se indica una tasa de desempleo masculino de 3.6 y el femenino de 2.9.

Por su parte, la tasa neta de participación en el cantón es de 50.5, presentando una participación masculina de 73.8, mientras que la tasa femenina es de 26.5. En cuanto a los sectores productivos, el sector primario, conformado por las actividades de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, es el que abarca mayor porcentaje de la población ocupada, contabilizando al 48% de los sarapiqueños. El sector secundario lo ocupa el 9.9% de los habitantes y el sector terciario el 42.1% restante de la población.

De esta forma, la base económica de Sarapiquí son las actividades agropecuarias con una gran generación de exportaciones; la piña, el banano, el palmito, los tubérculos, plantas ornamentales y la ganadería de leche son algunos de los principales productos de la actividad agropecuaria. Conjuntamente, el sector turismo, y del eco-turismo comunal, ha tomado un papel de significancia

en la economía sarapiqueña, debido a sus atractivos naturales y desarrollo de actividades de aventura, como el *rafting*, *canopy*, *kayaking*, caminatas, entre otras.

Además, el 90.8% del total de la población ocupada labora en el sector privado, mientras que solamente el 9.2% en el sector público. En referencia a la posición en el empleo, el 73.5% de la población es asalariada, un 19.7% posee cuenta propia, el 5.1% son empleadores y el 1.6% es población no remunerada. Por último, se señala que, el 91.1% de la población trabaja dentro del cantón de residencia, es decir, Sarapiquí.

En la siguiente tabla se presentan datos que componen a la población económicamente activa del cantón.

Tabla 5. Composición de la población económicamente activa por distrito

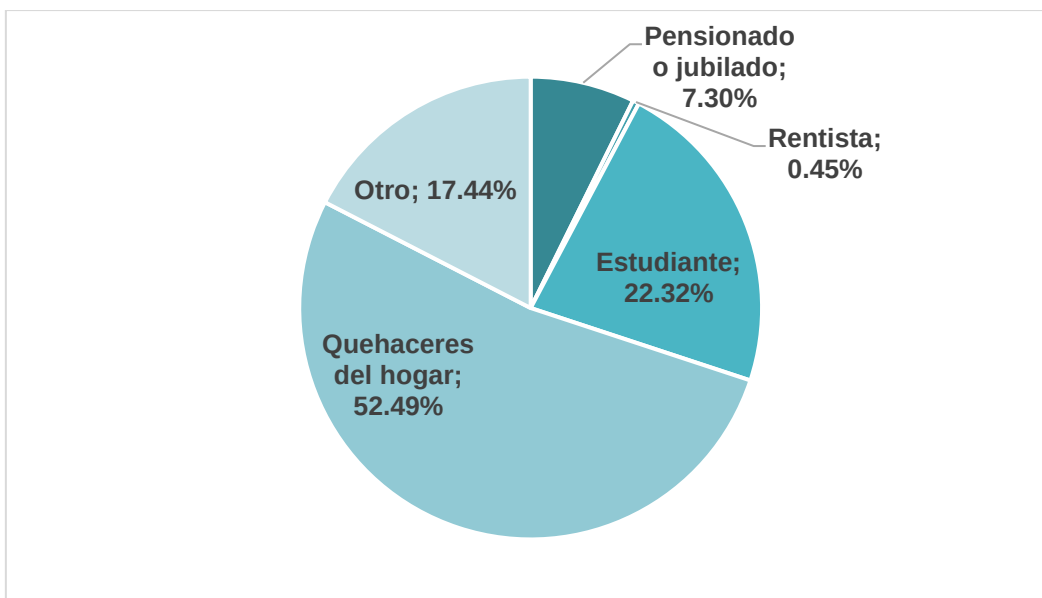
Distrito	Población de 15 años y más	Población en fuerza de trabajo	Población ocupada	Población desempleada	Relación de dependencia económica
Puerto Viejo	13 420	7 166	6 892	274	1.8
La Virgen	7 396	3 643	3 495	148	1.9
Horquetas	17 185	8 351	8 117	234	1.9
Llanuras del Gaspar	792	430	424	6	1.7
Cureña	654	322	311	11	2.0
Total	39 447	19 912	19 239	673	1.9

Elaboración propia (2022) con base en INEC (2011).

Por su parte, la población inactiva o fuera de la fuerza laboral (49.5%) corresponde a 19 535 personas de 15 años y más en el cantón. Dentro de este rubro, se encuentran cinco categorías: personas pensionadas, personas que viven de rentas o alquileres, personas estudiantes, personas que se dedican a quehaceres del hogar y personas en alguna otra situación.

En el gráfico a continuación se detalla la información de la población fuera de la fuerza de trabajo.

Gráfico 7. Población fuera de la fuerza laboral

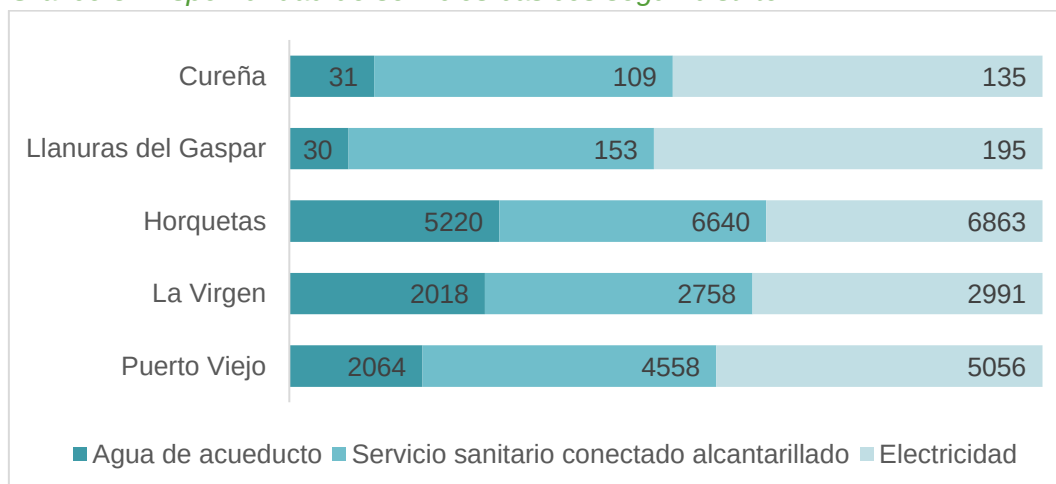


Elaboración propia (2022) con base en INEC (2011).

Ahora bien, en relación a los indicadores de disponibilidad de servicios básicos, es importante indicar que en el cantón de Sarapiquí se encuentra un total de 15 768 viviendas individuales ocupadas, según datos reportados en el censo 2011; donde existe un promedio de 3.6 ocupantes por vivienda. De estas viviendas, el 59.4% cuenta con abastecimiento de agua de acueducto, el 90.2% con servicio sanitario conectado al alcantarillado sanitario o a tanque séptico y el 96.7% de las viviendas tienen acceso a electricidad.

Tomando en cuenta que el distrito de Puerto Viejo tiene un total de 5 186 viviendas individuales ocupadas, La Virgen una cantidad de 3 058 viviendas, Horquetas 6 960 casas, Llanuras del Gaspar 308 y Cureña 256 viviendas; en el siguiente gráfico se puede observar la distribución distrital de la cantidad de viviendas individuales ocupadas, según su disponibilidad de servicios básicos.

Gráfico 8. Disponibilidad de servicios básicos según distrito



Elaboración propia (2022) con base en INEC (2011)

Asimismo, es relevante mencionar el porcentaje de viviendas individuales ocupadas con tenencia de dispositivos que promueven el desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). El 78.8% de las viviendas cuenta con línea de teléfono celular, un 6.8% dispone de televisión por cable o satélite, el 12.1% posee computadora portátil y el 12% del total de estas viviendas tienen acceso a internet. De esta forma, se puede evidenciar un rezago significativo referente al acceso de TIC en el cantón de Sarapiquí.

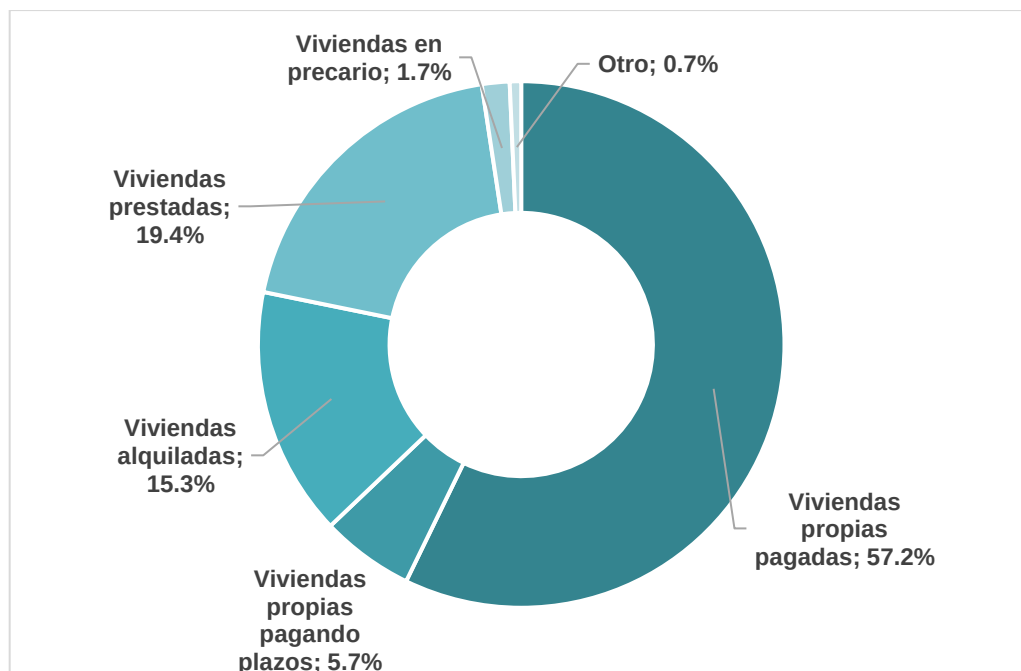
Continuando con la temática habitacional, es pertinente mencionar los indicadores sobre el estado y hacinamiento de las viviendas. El 15.2% de las viviendas del cantón se encuentran en mal estado, un 40.2% es estado regular y el 44.7% de éstas en buen estado. Por otro lado, el 9.1% de las viviendas están hacinadas según dormitorios y el 5% según aposentos.

En relación a las carencias presentes en los hogares, de los 16 158 hogares sarapiqueños, el 40.45% cuentan con al menos una carencia, lo que se traduce a que 25 422 personas en el cantón que tienen al menos una necesidad básica insatisfecha. Asimismo, un 13.6% de los hogares tienen alguna carencia de vida saludable y el 13.1% de los hogares tienen carencia de acceso al conocimiento. De tal modo que, en el cantón hay un total de 5 873 hogares pobres.

Por otro lado, el 23.5% de dichos hogares tienen jefatura femenina, el porcentaje de hogares con jefatura masculina corresponde al 56.3% y un 5.9% cuenta con jefatura compartida.

Del total de viviendas en el cantón (19 164), tomando en cuenta las viviendas individuales (19 127) y colectivas (37), ocupadas (15 768) y desocupadas (3 359), la tenencia de la vivienda se detalla en el siguiente gráfico.

Gráfico 9. Tenencia de la vivienda en Sarapiquí



Elaboración propia (2022) con base en INEC (2011).

Índice de Desarrollo Humano en el cantón de Sarapiquí

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) mide el promedio de los avances de un área geográfica específica en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: una vida larga y saludable, el conocimiento y un nivel de vida digno.

Para el año 2019, según el Atlas de Desarrollo Humano Cantonal de Costa Rica, Sarapiquí obtuvo un índice de 0.751, posicionándose en la clasificación número 70 a nivel nacional y ocupando la categoría alto. En la siguiente tabla, se precisan las calificaciones obtenidas en los cuatro componentes del IDH, que miden las tres dimensiones mencionadas anteriormente.

Tabla 6. Sarapiquí: Índice de Desarrollo Humano Cantonal 2019

IDHc 2018: 0.737		Clasificación nacional: 73	
Esperanza de vida al nacer	Años esperados de escolaridad	Años promedio de escolaridad	Consumo eléctrico per cápita
82.3	12.1	6.5	506 kW/h

Elaboración propia (2022) con base en PNUD (2020)

B. PERFIL DE LA MUNICIPALIDAD

Marco jurídico

De conformidad con el artículo 2 del Código Municipal, la Municipalidad de Sarapiquí, “es una 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”, siendo su jurisdicción territorial el cantón de Sarapiquí de la provincia de Heredia.

La actividad municipal es regida, dentro de un marco jurídico, donde destacan las siguientes leyes o normas:

- 📖 Constitución política
- 📖 Código Municipal
- 📖 Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento
- 📖 Ley Organizativa Contraloría General de la República
- 📖 Ley de Construcciones
- 📖 Ley de Planificación Urbana
- 📖 Código Urbano
- 📖 Ley del Impuesto sobre Bienes Inmuebles
- 📖 Código de Normas y Procedimientos Tributarios
- 📖 Ley Gestión de la Biodiversidad
- 📖 Reglamentos Internos de la Institución
- 📖 Otras leyes y normas conexas.

El artículo 4 del Código Municipal, hace referencia a la autonomía política, administrativa y financiera (que le confiere la Constitución Política) para el desarrollo de las siguientes atribuciones:

- a) Dictar los reglamentos autónomos de organización y de servicio, así como cualquier otra disposición que autorice el ordenamiento jurídico.
- b) Acordar sus presupuestos y ejecutarlos.
- c) Administrar y prestar los servicios públicos municipales.
- d) Aprobar las tasas, los precios y las contribuciones municipales, así como proponer los proyectos de tarifas de impuestos municipales.
- e) Percibir y administrar, en su carácter de administración tributaria, los tributos y demás ingresos municipales.
- f) Concertar, con personas o entidades nacionales o extranjeras, pactos, convenios o contratos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

- g) Convocar al municipio a consultas populares, para los fines establecidos en esta Ley y su Reglamento.
- h) Promover un desarrollo local participativo e inclusivo, que contemple la diversidad de las necesidades y los intereses de la población.
- i) Impulsar políticas públicas locales para la promoción de los derechos y la ciudadanía de las mujeres, en favor de la igualdad y la equidad de género.

Descripción del disponible presupuestario por programa, periodos 2018, 2019 y 2020

Primeramente, es relevante conocer los ingresos y gastos a nivel general de la municipalidad del cantón de Sarapiquí; para esto, en la siguiente tabla se presenta a manera de resumen los montos ejecutados para los periodos 2018, 2019 y 2020.

Tabla 7. Ingresos y egresos de la Municipalidad de Sarapiquí, años 2018, 2019 y 2020

Año	Ingreso	Egreso	Superávit o déficit
2018	7.380,21	5.775,19	1.605,02
2019	7.834,31	6.490,78	1.343,53
2020	6.617,52	4.774,15	1.843,37

*Monto en millones de colones

Ahora bien, con el fin de visualizar con detalle los movimientos presupuestarios de la Municipalidad de Sarapiquí, se procede a revisar los disponibles presupuestarios por programa que maneja el gobierno local; esto según el Sistema de Información sobre Planes y Presupuestos [SIPP] de la Contraloría General de la República. A continuación, se detallan los montos presupuestados y ejecutados en los cuatro programas principales de la municipalidad en torno a servicio u obra: Dirección y Administración General; Servicios Comunes; Inversiones; y Partidas Específicas.

Programa I: Dirección y Administración General

El primer programa incluye cuatro cuentas: Administración General; Auditoría Interna; Administración de Inversiones Propias; y Registro de deuda, fondos y transferencias. En la siguiente tabla se puede visualizar los movimientos en cuanto a montos presupuestados y ejecutados de los periodos en cuestión; donde se puede apreciar que durante el año 2019 se ejecutó una menor cantidad respecto al monto presupuestado, ejecutándose un 86% del mismo.

Tabla 8 Programa I: Montos totales, periodo 2018, 2019 y 2020

Año	Presupuestado	Ejecutado	Disponible
2018	1.648,01	1.545,16	102,86
2019	1.431,34	1.228,74	202,6
2020	1.369,06	1.187,61	181,46

*Montos en millones de colones

Programa II: Servicios Comunes

El programa de Servicios Comunes de la Municipalidad de Sarapiquí incorpora diez cuentas de servicio que contribuyen al desarrollo integral del cantón herediano: Aseo de vías y sitios públicos; Recolección de basura; Mantenimiento de caminos y calles; Parques y obra de ornato; Educativos, culturales y deportivos; Servicios sociales y complementarios; Mantenimiento de edificios; Protección del medio ambiente; Atención de emergencias cantonales; y Aportes en especie para servicios y proyectos comunales.

Así las cosas, se puede indicar que el tercer año en análisis, el periodo 2020, contó con el mayor monto de presupuesto; sin embargo, fue el periodo en el que se ejecutó menor cantidad, con un 69% de ejecución respecto al monto presupuestado.

Tabla 9. Programa II: Montos totales, periodo 2018, 2019 y 2020

Año	Presupuestado	Ejecutado	Disponible
2018	926,71	690,95	235,75
2019	948,4	805,51	142,88
2020	1.017,18	700,2	316,99

*Montos en millones de colones

Programa III: Inversiones

En relación con el tercer programa sobre inversiones, este incluye proyectos de obra gestionados por el gobierno local de Sarapiquí. Las cuentas que reúne son: Edificios; Vías de comunicación terrestre; Obras marítimas y fluviales; Obras urbanísticas; Instalaciones; Otros proyectos; y Otros fondos e inversiones. Asimismo, es importante mencionar que cada una de estas cuentas incluye diferentes proyectos de obra, los cuales varían con los años de acuerdo con las necesidades presentadas en el cantón.

Además, se puede señalar que, aunque a algunos proyectos se les fue asignado presupuesto, este no fue ejecutado, indicando que el proyecto no fue realizado a pesar de poseer los fondos. En el caso de las obras fluviales y

urbanísticas, durante los periodos en cuestión, no se presupuestó ni ejecutó montos para el desarrollo de proyectos en el ámbito.

Tabla 10. Programa III: Montos totales, periodo 2018, 2019 y 2020

Año	Presupuestado	Ejecutado	Disponible
2018	4.054,89	3.498,6	556,28
2019	4.909,44	4.398,43	511,04
2020	3.747,65	2.886,37	861,31

*Montos en millones de colones

Programa IV: Partidas Específicas

Por último, el cuarto programa considera las mismas siete cuentas que el programa anterior (Edificios; Vías de comunicación terrestre; Obras marítimas y fluviales; Obras urbanísticas; Instalaciones; Otros proyectos; y Otros fondos e inversiones), estos se diferencian en que estas cuentas incluyen proyectos de obra en barrios y comunidades específicas en los cinco distritos del cantón de Sarapiquí. De esta forma, abarca proyectos de construcción, reparaciones y mejoras de infraestructura física, incluyéndose vías terrestres, salones, cocinas y áreas comunales, puentes, etc.

Al igual que el programa número tres, a pesar de que muchos de los proyectos contaban con los fondos presupuestarios, estos no fueron ejecutados. De modo que, durante el año 2018, solamente se ejecutó el 49% del monto presupuestado; caso contrario con el año siguiente, 2019, donde se ejecutó el 100% del monto para el desarrollo de los proyectos preestablecidos. Además, es relevante indicar que para el periodo 2020 no se registraron montos ligados a este programa.

Tabla 11. Programa IV: Montos totales, periodo 2018, 2019 y 2020

Año	Presupuestado	Ejecutado	Disponible
2018	81,85	40,51	41,35
2019	58,12	58,12	0,00
2020	0,00	0,00	0,00

*Montos en millones de colones

Así las cosas, se puede concluir que el manejo por parte de la Municipalidad de Sarapiquí sobre los fondos ejecutados respecto a los montos presupuestados ha sido sostenible; puesto que, las cuentas incluidas en los programas descritos anteriormente no emplearon cifras negativas, induciendo a la entidad a déficit. Asimismo, se puede señalar que al no ejecutar la totalidad del presupuesto, se cuenta con fondos disponibles para el impulso de proyectos de servicio u obra que contribuyan al desarrollo del cantón; y de esta forma, hacer uso eficiente de los recursos públicos.

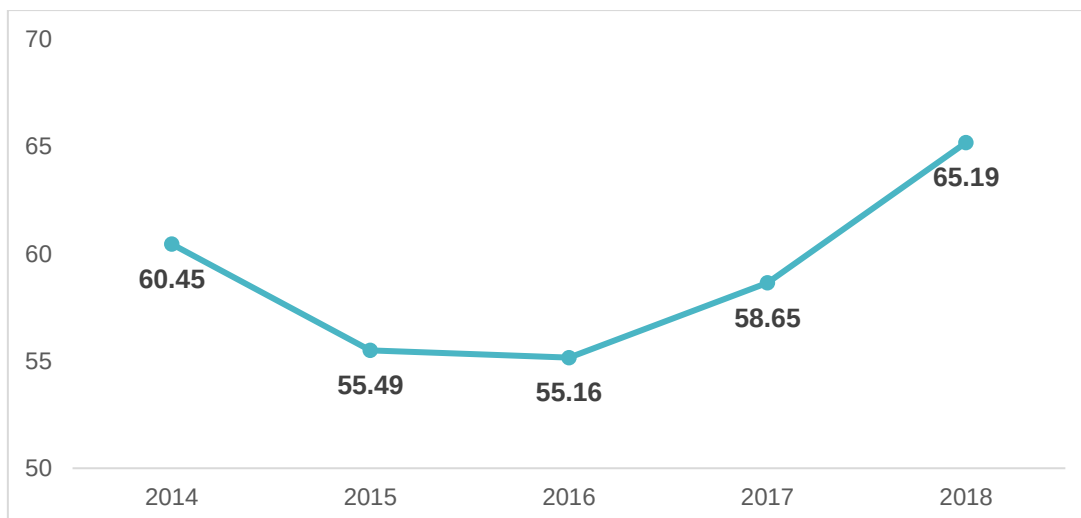
Índice de Gestión Municipal: Resultados obtenidos

El Índice de Gestión Municipal [IGM] evalúa la gestión de 81 municipalidades costarricenses a partir de un índice conformado por 14 áreas de evaluación y 61 indicadores relativos al quehacer común de los gobiernos locales, es decir, toma en consideración actividades sustantivas y de apoyo. Los resultados obtenidos suministran información para la toma de decisiones, en busca del fortalecimiento de las capacidades de gestión local y el mejoramiento de la calidad de vida de la población del cantón.

De esta forma, los 61 indicadores incluidos en el IGM están distribuidos en cinco ejes: desarrollo y gestión institucional; planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas; gestión de desarrollo ambiental; gestión de servicios económicos (gestión vial); y gestión de servicios sociales. El IGM se elabora a partir de la información suministrada por los gobiernos locales mediante el Sistema Integrado de Información Municipal [SIIM] (CGR, 2019).

Durante el periodo 2018, el cantón de Sarapiquí se encuentra dentro del grupo de gobiernos locales con calificación inferior a 70 puntos en los últimos nueve años, con una calificación de 65,19 puntos. En comparación con años anteriores, en el periodo 2018 se alcanzó la calificación más alta desde el 2014 y la municipalidad obtuvo una variación positiva de 6.54 respecto al año 2017. En el siguiente gráfico se puede visualizar la evolución del IGM entre los años 2014-2018.

Gráfico 10. Municipalidad de Sarapiquí: Evolución del IGM 2014-2018



Elaboración propia (2022) con base en CGR (2019)

Ahora bien, en cuanto a los cinco ejes evaluados por el IGM, en la siguiente tabla se visualizan las calificaciones obtenidas por eje; donde el ámbito de desarrollo y gestión institucional fue el punto alto, caso contrario con la gestión de servicios sociales, área con mayor espacio de mejora en la municipalidad.

Tabla 12. Calificación del IGM por eje evaluado, periodo 2018

IGM 2018: 65.19				
Eje 1: Desarrollo y gestión institucional	Eje 2: Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas	Eje 3: Gestión de desarrollo ambiental	Eje 4: Gestión de servicios económicos	Eje 5: Gestión de servicios sociales
86.23	65.82	51.75	61.30	47.50

Elaboración propia (2022) con base en CGR (2019)

Así las cosas, se presentan tres grandes áreas de mejora para el gobierno local; pues representan las calificaciones más bajas obtenidas: la atención de servicios y obras sociales con 37.50; planificación con 41.75; y el depósito y tratamiento de residuos con una calificación de 49.41 (CGR, 2019).

C. Relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

En el año 2015, líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales con la finalidad de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para toda la población como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible.

De esta forma, se crea la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible como forma de ruta hacia el nuevo paradigma en el que las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas toman un rol central; esta agenda cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas presentando una visión ambiciosa del desarrollo sostenible e integra sus dimensiones económica, social y ambiental (CEPAL, 2019).

Así las cosas, los ODS son establecidos vistos como un instrumento para conseguir un futuro sostenible para todas las personas, debido a que interrelacionan desafíos globales que se enfrentan día a día, tales como: la pobreza, la desigualdad, el clima, la degradación ambiental, la prosperidad, y la paz y la justicia.

En la Declaración política de la Agenda, se propone un enfoque holístico de desarrollo por medio del cual se entiende que, para alcanzar un desarrollo sostenible, fin último de la Agenda, el mismo debe abordarse desde sus tres dimensiones: social, económica y ambiental, avanzando de manera integral y equilibrada en el logro de las tres.

Los ODS no jurídicamente obligatorios, pero se espera que los gobiernos los adopten como propios y establezcan marcos nacionales de los 17 objetivos; aunado a esto se destaca la necesidad de que sean incluidos en los planes de gestión local.

Además, los países tienen la responsabilidad de dar seguimiento y examen de los progresos conseguidos, recopilando datos fiables, accesibles y oportunos, con la finalidad de medir la forma en que las actividades relacionadas a los ODS se han llevado a cabo y la forma en que contribuirán al seguimiento y examen a nivel mundial.

Descripción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

1: Fin de la pobreza

- 📌 Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.

Busca garantizar medios de vida sostenible, entiendo que la pobreza va más allá de la falta de ingresos y recursos y, que dentro de sus manifestaciones se incluyen el hambre y la malnutrición, el acceso limitado a la educación y a otros servicios básicos, la discriminación y la exclusión sociales y la falta de participación en la adopción de decisiones. Por ello, se indica que crecimiento económico debe ser inclusivo con el fin de crear empleos sostenibles y promover la igualdad.

2: Hambre cero

- 📌 Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.

Busca la reforma del sistema mundial de agricultura y alimentación con la finalidad de ofrecer soluciones claves para el desarrollo y que son vitales para la eliminación del hambre y la pobreza.

3: Salud y bienestar

- 📌 Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.

Se encuentra enfocado en garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos a cualquier edad mediante la mejora en el saneamiento e higiene, aumento en el acceso a los servicios médicos y la promoción de consejos para la reducción de la contaminación ambiental.

4: Educación de calidad

- 📌 Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

Visualiza la educación de calidad como la base para mejorar la vida de las personas y el desarrollo sostenible. De este modo, se busca aumentar el nivel mínimo de alfabetización y la mejora en el acceso a la educación a todos los niveles, sobre todo en el caso de las mujeres y las niñas.

5: Igualdad de género

- 📌 Objetivo 5: Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

Enfocado en proporcionar a las mujeres y las niñas acceso equitativo a las escuelas, los servicios médicos, el trabajo bien remunerado y un papel en la política con la finalidad de beneficiar a la sociedad y a la humanidad en general con su representación en los procesos de adopción de decisiones políticas y económicas.

6: Agua limpia y saneamiento

- 📌 Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.

Cimentado en la mejora del acceso a agua apta para el consumo y al saneamiento, y la gestión racional de los ecosistemas de agua dulce.

7: Energía asequible y no contaminable

- 📌 Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.

Entendiendo que la energía es central para casi todos los grandes desafíos y oportunidades a los que se hace frente actualmente, el objetivo busca asegurar el acceso universal a los servicios de energía modernos, los cuales mejoren el rendimiento energético y aumenten el uso de fuentes renovables con la finalidad de crear comunidades más sostenibles, inclusivas y resilientes ante problemáticas ambientales.

8: Trabajo decente y crecimiento económico

- 📌 Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Enfocado en conseguir el desarrollo económico sostenible mediante la creación de las condiciones necesarias para que las personas accedan a empleos de calidad, estimulando la economía sin dañar el medio ambiente.

9: Industria, innovación e infraestructura

- 📌 Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.

Establecido para generar inversiones en infraestructura que impulsen el desarrollo de infraestructuras sostenibles que permitan a las ciudades ser más resistentes al cambio climático e impulsar el crecimiento económico y la estabilidad social.

10: Reducción de las desigualdades

- 📌 Objetivo 10: Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.

Busca la aplicación de políticas universales que presten especial atención a las necesidades de las poblaciones desfavorecidas y marginadas.

11: Ciudades y comunidades sostenibles

- 📌 Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

Enfocado en lograr que las ciudades permitan a las personas progresar social y económicamente con la finalidad de que se incluyan ciudades de oportunidades, con acceso a servicios básicos, energía, vivienda, transporte y más facilidades para todos.

12: Producción y consumo responsables:

- 📌 Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

Basado en el fomento del uso eficiente de los recursos y la energía, la construcción de infraestructuras que no dañen el medio ambiente, la mejora del acceso a los servicios básicos y la creación de empleos ecológicos, justamente remunerados y con buenas condiciones laborales; lo anterior, se traducido en una mejor calidad de vida y ayuda en lograr planes generales de desarrollo, que rebajen costos económicos, ambientales y sociales, que aumenten la competitividad y que reduzcan la pobreza.

13: Acción por el clima:

- 📌 Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

Adopta las medidas para combatir el cambio climático y sus efectos, reforzando la respuesta mundial del cambio climático establecida en el Acuerdo de París.

14: Vida submarina:

- 📌 Objetivo 14: Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.

Construido para proteger las áreas marinas protegidas, para que sean administradas de manera efectiva, contando con recursos suficientes y

regulaciones que ayuden a reducir la sobrepesca, la contaminación marina y la acidificación de los océanos.

15: Vida de ecosistemas terrestres:

- 📌 Objetivo 15: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.

Se refiere a la buena gestión sostenible de los bosques tomando en cuenta que el 30% de la superficie está cubierta por bosques, para ello, se deben tomar en cuenta medidas destinadas a la gestión forestal y la lucha contra la desertificación.

16: Paz, justicia e instituciones sólidas:

- 📌 Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.

Se centra en la promoción de sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, la provisión de acceso a la justicia para todos y la construcción de instituciones responsables y eficaces a todos los niveles.

Alianzas para lograr los objetivos:

- 📌 Objetivo 17: Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible/ Finanzas.

Para que la agenda de desarrollo sostenible sea eficaz se deben crear alianzas inclusivas construidas sobre principios y valores, que contengan una visión compartida y objetivos comunes que otorgan prioridad a las personas y al planeta, y son necesarias a nivel mundial, regional, nacional y local.

Para alcanzar estos objetivos, todas tienen que hacer su parte, considerando al gobierno, las instituciones públicas y el sector privado, las Municipalidades y la sociedad civil en general.

Entendiendo la importancia de la inclusión de los ODS en proyectos locales, también se debe rescatar que la ciudadanía debe ser un actor activo y estratégico, por ello, los gobiernos locales deben impulsar una mayor participación ciudadana en la consecución de los planes municipales, lo que en consecuencia, permite el logro de la Agenda 2030 a nivel país.

De este modo, para la creación del PEM se identificaron las prioridades y necesidades socioeconómicas del cantón según los ODS para desarrollar los proyectos municipales con una vinculación directa de estos 17 ODS.

Figura 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible.



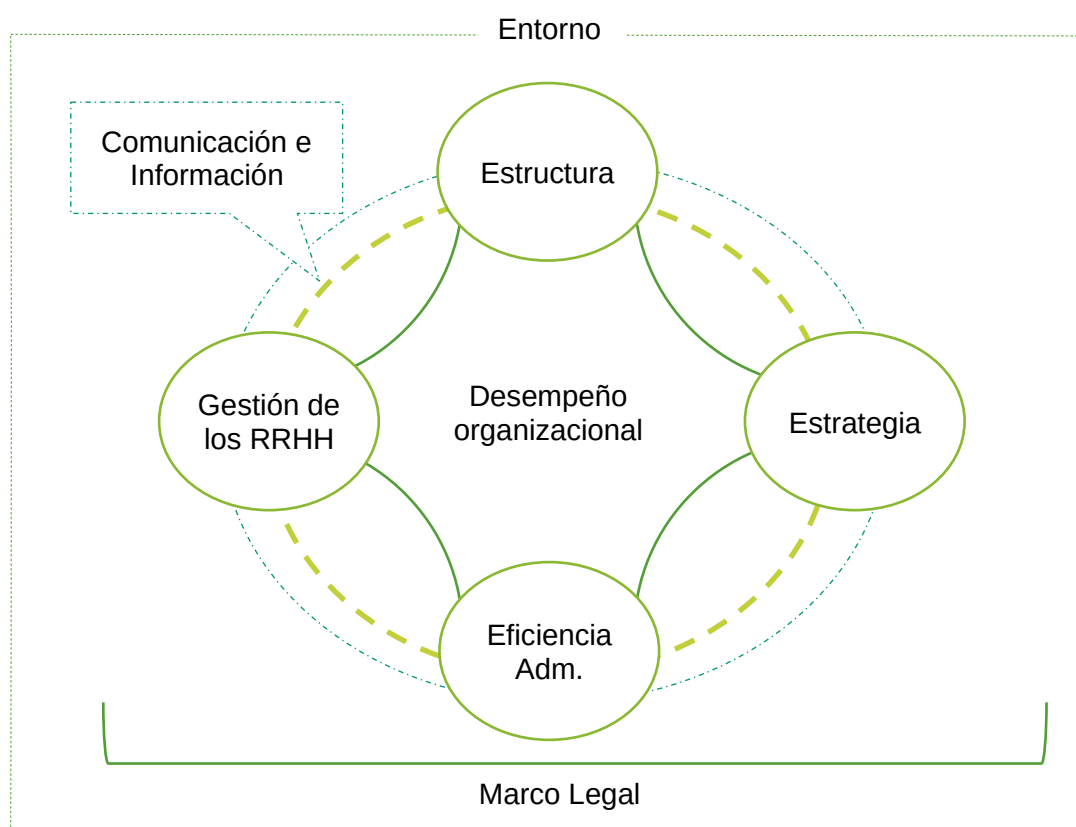
Fuente: Elaboración propia según ods.cr

D. DIAGNÓSTICO SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LA MUNICIPALIDAD

1. Diagnóstico sobre la situación actual

En la siguiente figura se puede visualizar el modelo o herramienta a utilizar para el desarrollo del diagnóstico de la gestión Institucional de la Municipalidad de Sarapiquí, en el cual se reflejan una serie de factores que interactúan con el objetivo de generar un determinado desempeño organizacional.

Figura 1. Modelo de diagnóstico de la gestión institucional.



Fuente: Elaboración propia.

En el modelo cada uno de los componentes planteados juega un papel dentro de la optimización de la gestión institucional y, por lo tanto, se debe procurar un desempeño adecuado de los componentes que forman parte del modelo, los cuales tienen de una u otra forma, un efecto en el desempeño organizacional.

El modelo propuesto está estructurado, a partir de los componentes y estos a su vez compuesto de variables cuyo desempeño, determina que tan

eficaz es cada componente y cuál es el aporte que le ofrece a la gestión institucional.

Cada componente posee un efecto o injerencia directa en el mismo sistema de gestión, de manera que, si cada uno de sus componentes se desarrolla de manera adecuada, podríamos estar en condiciones de mejorar y alcanzar mejores niveles de desempeño.

La idea es que cada componente posee un peso relativo en función del papel que juega dentro de ese desempeño, considerando que la configuración de la interacción de las variables genera un desempeño en particular, lo anterior por cuanto el modelo busca medir cuál es la capacidad de la institución de mejorar su desempeño en función de la interacción de una serie de componentes.

El componente más general es el Marco Legal, ya que las instituciones públicas se rigen por lo que se conoce como el principio de legalidad, lo que implica que debe estar claro todo el marco legal que rige la actividad del gobierno local, dentro del cual encontramos los reglamentos y normativa interna, la cual deben ser suficientes para cubrir todas las actividades realizadas por la organización, considerando además que deben estar actualizada y adecuadamente difundida a lo interno de la Municipalidad.

Adicionalmente, un elemento que busca amarrar de manera general la interacción de los diferentes componentes dentro del modelo es el componente de Comunicación e Información. Dicho componente contempla los mecanismos de comunicación e información, los cuales deben ser claros, responder a una fluida comunicación a nivel organizacional y garantizar una adecuada divulgación de la base filosófica institucional que permita el conocimiento oportuno y claro de las normas, objetivos, metas y en general de la estrategia de la organización.

El Entorno es otro elemento que forma parte de los componentes del modelo, que, si bien es cierto, sobre dicho componente la institución tiene poca injerencia, se debe procurar una adecuada sintonía con el entorno para facilitar el desarrollo de los planes y programas.

Una vez identificados los elementos más generales que rodean el desarrollo de la gestión organizacional, es importante analizar la lógica de interacción entre los elementos más a lo interno de la organización, los cuales son la estructura, la eficiencia administrativa, la gestión del personal y la estrategia.

En el tema de la gestión de los Recursos Humanos, posee un enfoque orientado a conocer tanto la disponibilidad del recurso humano en términos de la

cantidad y las condiciones mínimas con las que estos deben contar para garantizar que se adecuen a las necesidades de la institución.

La Estrategia está determinada por la toma de decisiones que se ha llevado a cabo en función de la necesidad de establecer un camino a seguir, que oriente los esfuerzos de cada una de las unidades a lo interno de la organización. Aquí es importante prever una adecuada formulación del proceso de planificación, claridad en los objetivos que se persiguen y una divulgación que garantice la identificación de toda la organización con lo planteado en el plan estratégico aprobado.

Una institución que ha definido su estrategia tiene claro el perfil del ciudadano que atiende y los servicios que ofrece y cómo los debe ofrecer, por ello se ve en la necesidad de revisar y replantear internamente tanto la estructura como los procesos para seguir esa estrategia, ya que inicialmente plantea objetivos y luego establece los mecanismos que le permitan alcanzarlos, así las cosas, una institución puede optar por una forma de organización ajustándose a la su demanda.

De esta forma se considera que la estructura organizacional y el proceso de elaboración de la estrategia son tanto interdependientes como complementarios, ya que son procesos distintos que deben ir de la mano de los objetivos institucionales.

Es a partir de esa definición de la estrategia, es que se generan los planes, las acciones o medios que se ponen en práctica para alcanzar los objetivos y metas por alcanzar.

En lo que corresponde a Eficiencia Administrativa, se considera oportuno que existan sistemas que le den soporte a los procesos y que estos se ajusten a la necesidad de generar bienes y servicios de forma cada vez más eficiente, por lo que es recomendable revisar que los mismos sean optimizados, garantizando así que la organización esté en mejores condiciones de enfrentar las demandas de los ciudadanos en términos de los servicios que éstos reciben de la institución.

Ante procesos de toma de decisiones se debe revisar la estructura para conseguir un adecuado desempeño e incluso promover procesos de innovación de los procesos en la organización, lo anterior por cuanto dichas variables tienen un efecto sobre la gestión organizacional.

La organización de las tareas y procesos productivos depende de los servicios que brinda, la idea entonces es analizar la capacidad de la Municipalidad de implementar mejoras en sus procesos para obtener

permanentemente mejores resultados en su desempeño, para ello debe conocer adecuadamente el costo beneficio que asumen al organizar los procesos de trabajo, e incluso como esto definen la forma que debe tomar la organización.

En el caso de la Estructura Organizacional es necesario buscar un esquema de diseño organizacional que facilite la eficiencia y eficacia, que permita cumplir con los objetivos planteados en sus planes de desarrollo, y la forma en que pueden ser controlados para asegurar el cumplimiento.

La organización debe permanentemente modificar y redefinir los mecanismos (estructura y procesos) para alcanzar sus objetivos, considerando que la estructura organizacional se configura a partir de una serie de procesos que incluso facilitan la comunicación a lo largo de toda la organización.

Por lo tanto, la estructura debe estar optimizada y cada uno de los funcionarios, a lo interno de la organización, deben tener claro las funciones de cada una de las dependencias, así como la necesidad de coordinación, claridad en las relaciones, además de que ésta esté ajustada a la necesidad.

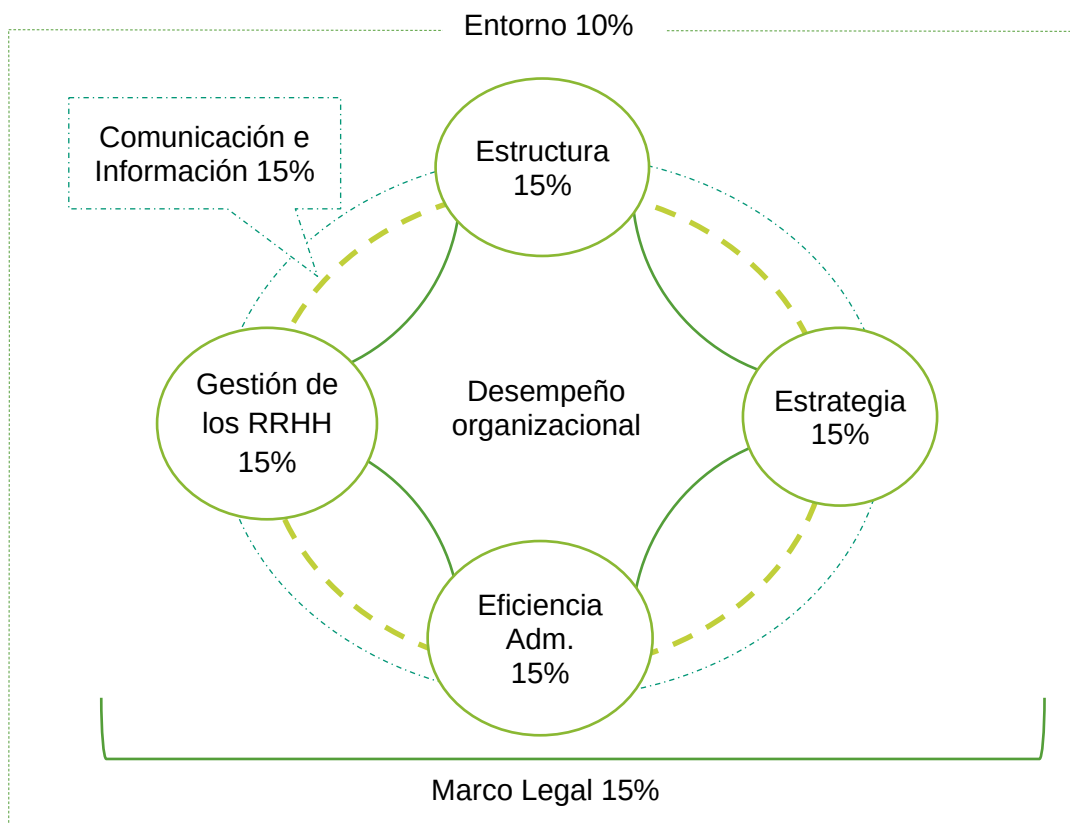
Se incluyen también, dentro de esas variables, los flujos del ejercicio de la autoridad y adopción de decisiones, los flujos de información de control, los relacionados con la integración o el ejercicio de las funciones de enlace entre departamentos y flujos de coordinación de actividades que corresponden al ámbito interno de cada unidad.

Como se puede observar en la siguiente figura, se ha planteado un peso o participación relativa a cada componente del modelo, vale la pena mencionar que los pesos asignados corresponden a una propuesta, sin embargo, los pesos asignados pueden ser revalorados y replanteados.

El asignar un peso a cada componente, se hace con la idea de reconocer la importancia dentro del sistema de cada uno ya que estos deben ser considerados individualmente con el objetivo de medir la evolución obtenida en función de su peso relativo, para tener una idea de la capacidad de la organización de lograr optimizar su desempeño.

Cada componente se revisa en términos del aporte a la eficacia del sistema municipal, en función del papel que juega. Así las cosas, si cada uno de esos componentes se desempeñan adecuadamente, en función de la necesidad institucional de optimizar el desempeño del sistema, se podría mejorar o alcanzar un óptimo desempeño en términos de los objetivos planteados institucionalmente.

Figura 2. Peso relativo de los componentes del modelo de diagnóstico de la gestión institucional.



Fuente: Elaboración propia

La idea, entonces, es que el peso relativo de cada componente se realice en función del papel que juega dentro del modelo, por ejemplo, el marco legal tiene asignado un 15% del total del modelo, ahora bien, si el marco legal no se ha revisado, actualizado y comunicado de manera adecuada, ese 15% va a afectar al desempeño organización, en la medida que su valoración sea menor.

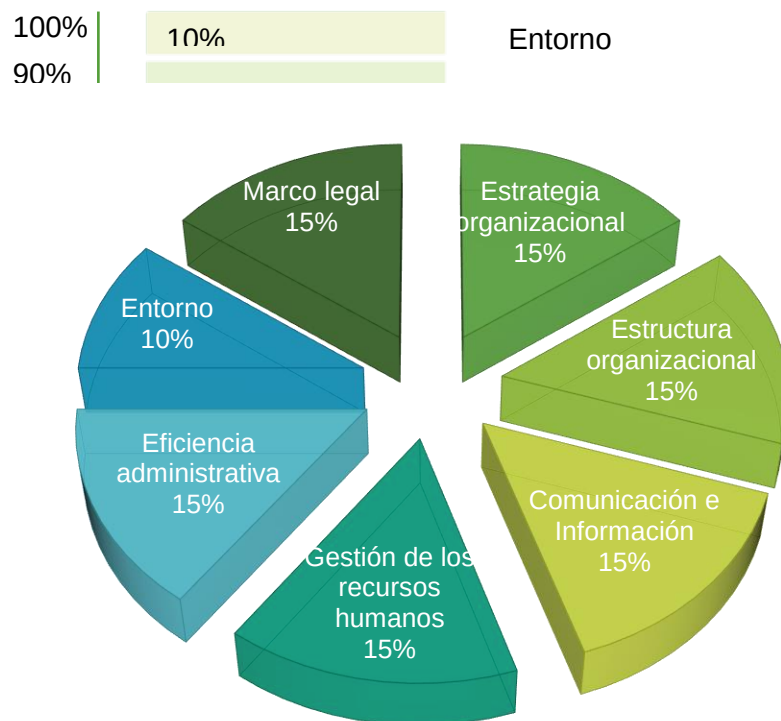
Otro componente con un peso relativo importante es el manejo del entorno, ya que como se ha mencionado por el tipo de organización, el entorno constituye un elemento de mucha importancia, ya que es para este que se dedican todos los esfuerzos, principalmente para los ciudadanos, por lo tanto, se le asigna un peso relativo de un 10%.

El proceso de Comunicación e Información es vital para dar a conocer las directrices, lineamientos, políticas en general, así como para apoyar los procesos de trabajo en toda la institución, por lo que se le asigna un peso relativo de un 10%.

De esta forma, si garantizamos que cada uno de los componentes en general tengan un adecuado desempeño, a partir de su peso o importancia

relativa, podríamos generar un desempeño organizacional acorde con las expectativas institucionales.

Figura 3. Peso total de los componentes del modelo de diagnóstico de la gestión institucional.



Fuente: Elaboración propia

1. Los componentes del modelo

A continuación, se procederá a realizar un análisis de los elementos que conforman el modelo.

a) Marco Legal

Si partimos de lo establecido en el artículo 3 de la Ley General de Administración Pública (LGAP), que plantea que el derecho público es el que regula la organización y las actividades en general de las instituciones públicas; adicionalmente el artículo 4 manda que toda actividad desplegada por los entes públicos deberá asegurar la continuidad de los servicios que ofrece, la eficiencia y adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen, nos vemos en la necesidad de definir este componente como el más general de todos ya que todo lo que se haga debe estar sujeto al marco de la legalidad.

Adicionalmente, el artículo 11 de la LGAP manda a la Administración Pública a actuar sometida al ordenamiento jurídico, sólo pudiendo realizar

aquellos actos o prestar aquellos servicios públicos que éste autorice, así las cosas, es muy importante que toda Municipalidad tenga un marco jurídico que le permita desplegar sus acciones, además que el mismo esté actualizado y adecuadamente difundido.

b) Comunicación e Información

Del diagnóstico fue posible determinar los problemas frecuentes de comunicación tanto hacia adentro como hacia fuera de la Municipalidad, por lo que es necesario que se formalice toda una estrategia de comunicación, la idea es formalizar mecanismos a través de los cuales la Municipalidad comunica o informa, a los diferentes niveles, a lo interno de la organización.

Si las cosas no se comunican o informan es muy difícil pretender que los funcionarios puedan estar empoderados para tomar decisiones.

Además, se considera en este componente la necesidad de mejorar la comunicación y la información que debe fluir hacia a fuera de la institución.

c) La gestión de los recursos humanos

Uno de los elementos a considerar dentro del modelo son los recursos humanos de la institución, así como el desarrollo y aprovechamiento de este, lo cual le permite a Municipalidad en este caso desarrollar capacidades que vienen a facilitar su desempeño.

Si bien es cierto, existen muchos tipos de recursos disponibles en la empresa, este modelo hace un especial énfasis en la fuerza de trabajo, sin lugar a duda, que las instituciones cuenten con personal capacitado es un punto a favor dentro de la necesidad de brindar un buen servicio y realizar una buena gestión. Solo el personal es capaz de desarrollar habilidades en el corto y el largo plazo, basado en el conocimiento que con el tiempo adquiere su personal.

Una adecuada gestión de recursos humanos, como parte de la estrategia empresarial, considera adecuadas políticas en materia de reclutamiento de personal, sistemas de remuneración y de entrenamiento, así como políticas de personal en general, todos estos instrumentos deben ser desarrollados para asegurar el logro de sus objetivos, ya que lograr una integración de dichas políticas con los sistemas que fortalecen el desarrollo del conocimiento organizacional, puede garantizar a la institución alcanzar un mejor desempeño organizacional.

Las instituciones deben poner especial atención en los procesos de reclutamiento y selección de su recurso humano, de manera que pueden

garantizar la contratación de las personas aptas, por lo que la contratación se considere una tarea clave para llevar a cabo.

Un empleado con una limitada capacidad de decisión tiene intrínsecamente una limitada disposición al empoderamiento, ya que se limita a ejecutar acciones concretas en función de su trabajo. Sin lugar a duda, nos encontramos frente a un caso donde la mejora continua está auto limitada en función de la poca libertad del trabajador de cambiar la forma en que trabaja.

Se debe apostar al empoderamiento de los funcionarios municipales, fortalecer su motivación y consolidar los grupos de trabajo. Lo anterior produce confianza en el recurso humano y en lo que hace. Los funcionarios una vez que se empoderan, son tomadores de riesgos, están dispuestos a tomar decisiones y completamente abiertos al cambio, esto mejora cooperación entre los grupos de trabajo y fortalece la transferencia de conocimiento.

d) La estrategia organizacional

Una adecuada estrategia facilita la combinación de recursos y habilidades que posee una organización, por lo que es necesario hacer una revisión de los recursos disponibles, dado que las instituciones son un conjunto de recursos y capacidades con los que deben desarrollar sus acciones.

Una organización toma su forma a partir de la estrategia y los procesos que implementa, que incluso por las mismas demandas del cantón, se ven en la obligación de buscar nuevas formas de organización que les permita administrar los recursos para producir los servicios que demandan los ciudadanos y habitantes del cantón.

Todas las instituciones deben poner especial atención a la importancia de la elaboración de un plan estratégico y a la adecuada implementación de ésta, de manera que responda a las demandas del entorno.

Finalmente, es importante considerar que se debe tener un amplio conocimiento del plan que se está a punto de desarrollar, y contar con los recursos necesarios para desarrollarlo.

e) La estructura organizacional

Normalmente el componente de estructura tiene una relación directa con el desarrollo que la institución ha experimentado a través del tiempo y con su desempeño organizacional, por ese motivo, se ha considerado como un componente más dentro del modelo.

Esta estructura debe responder a la estrategia a las necesidades del entorno; además como un requisito indispensable está darla a conocer a todos los funcionarios y que éstos comprendan el papel que juega cada unidad administrativa dentro de la estrategia institucional.

Por ejemplo, hoy en día las municipales se encuentran frente a ciudadanos más exigentes y a entornos más turbulentos, por lo que requieren ajustar tanto su estrategia como su estructura para poder atender las demandas de estos, de forma que puedan responder rápidamente a las demandas de manera más eficiente, con servicios ajustados a las necesidades.

Aunado a lo anterior, es importante reconocer que la estructura sigue a la estrategia, por lo que una adecuada gestión organizacional debe también enfocarse en el desarrollo de instrumentos organizativos de diseño.

f) La eficiencia administrativa

Los procesos organizacionales deben ser permanentemente revisados, replanteados y reajustados, con el objetivo de que le permitan a la institución la generación de los servicios municipales tal y como sus usuarios los demandan, para ello la municipalidad debería desarrollar e implementar la infraestructura tecnológica que mejor satisfagan sus necesidades.

En general, el desarrollo de los procesos organizacionales a lo interno debe promover la combinación de destrezas organizacionales, funcionales y tecnológicas, de manera que se pueda ofrecer siempre un servicio que día a día se ajusta al usuario.

Para ello las instituciones se deben apoyar del desarrollo de procesos como principales impulsores de la eficiencia, donde los sistemas informáticos juegan un papel muy importante, bajo este esquema es necesario un esfuerzo por parte de las instituciones o gobiernos locales por trabajar en un cambio en los esquemas de trabajo y optar por la tecnología como un medio para mejorar la eficiencia organizacional.

Aunado a lo anterior con la Ley General de Control Interno (Ley No. 8292) exige que todas las instituciones del sector público deben realizar reformas organizacionales, a fin de actualizar sus procesos control, evaluación y rendición de cuentas.

Como parte del componente de control interno, es importante considerar el desarrollo de un ambiente de control, que incluso se ve fortalecido con el desarrollo e implementación de indicadores de gestión.

Dicha Ley, en su artículo 7, establece la obligatoriedad de que los entes u órganos sujetos a ésta dispongan de sistemas de control interno, los cuales deberán ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con sus competencias y atribuciones institucionales. Además de proporcionar seguridad en el cumplimiento de esas atribuciones y competencias.

Por lo anterior, es que se torna obligatorio considerar este tema dentro del componente de la eficiencia de los procesos.

2. Desarrollo del diagnóstico

Con el objetivo de llevar a cabo el levantamiento de la información, se desarrolló una herramienta (cuestionario) que nos permitiera realizar un diagnóstico integral de la Municipalidad de Sarapiquí para lo cual se elaboraron 74 preguntas

Cada una de las preguntas consideró una serie de enunciados relacionados con los diferentes componentes organizacionales detallados anteriormente, cada uno con una determinada influencia en una adecuada gestión organizacional.

Se le pidió a un total de 29 funcionarios que completaran el cuestionario, para lo cual debía calificar con una escala de 0 a 10 el enunciado que se le planteaba.

Para efectos de la evaluación:

un 0 significa que la Municipalidad no cumple o no cuenta del todo con lo que el planteamiento expone (esta valoración tiene una connotación eminentemente negativa).

un 10 significa que la Municipalidad cumple de manera completamente satisfactoria con el enunciado planteado (esta valoración tiene una connotación eminentemente positiva).

La idea era conocer a partir del criterio de los colaboradores la situación actual de la Municipalidad.

Para este diagnóstico se consideró a los funcionarios responsables de las diferentes unidades administrativas de la Municipalidad, con el objetivo de que fueran estos los que proporcionaran la información que se requería como parte del diagnóstico.

En total fueron 29 funcionarios municipales, a los cuales se les aplicó el cuestionario, los resultados fueron revisados y validados con estos posteriormente cuando la información había sido procesada.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en cada uno de los componentes, como parte del diagnóstico.

a) Estrategia

En este componente se valora la capacidad institucional de alinear los procesos de trabajo a un Plan Estratégico Institucional, ya que de una u otra forma la ley plantea la necesidad de llevar a cabo procesos de planificación de corto, mediano y largo plazo.

Además, nuevas normativas a nivel nacional exigen a los gobiernos locales trabajar en procesos de planificación con una visión más integral respecto de las necesidades del cantón, sus recursos y la forma de abarcarlos.

A continuación, se presentan cada una de las variables definidas en este componente y la puntuación obtenida:

Tabla 13. Calificación obtenida en cada una de las variables del componente estrategia organizacional.

Variables	Planteamiento de la variable	Resultado
<i>Influencia en usuarios</i>	1. La forma en que se administran y prestan los servicios públicos en la Municipalidad influye positivamente en mejorar la calidad de vida de sus habitantes de Sarapiquí.	8,2
<i>Estrategia aplicada</i>	2. La Municipalidad basa sus proyectos en un Plan Estratégico debidamente formulado y puesto en operación que garantice claridad en los objetivos que pretende alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.	7,6
<i>Proceso de planeamiento</i>	3. En la Municipalidad de Sarapiquí el proceso de toma de decisiones es participativo e integrador y considera el aporte de actores tanto a lo interno como a lo externo de la institución.	6,5
<i>Alineamiento superior</i>	4. Está alineado el trabajo del Concejo con el de la Administración Municipal.	7,8
<i>Conocimiento de la base filosófica</i>	5. Conocen los funcionarios de la Municipalidad de Sarapiquí la Misión, Visión y los Valores de la institución aprobados en el 2018 por el Concejo Municipal.	6,6
<i>Aporte al cantón</i>	6. Considera usted que con el aporte de la Municipalidad el cantón cada día está mejor.	8,6
<i>Enfoque en usuarios</i>	7. A lo interno de la institución se procura trabajar en función de las necesidades de los habitantes del cantón.	8,6

<i>Disponibilidad de recursos</i>	8. Dispone la Municipalidad de Sarapiquí de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos, infraestructura, etc.) que se requieren para atender las necesidades del cantón y de los ciudadanos.	5,8
-----------------------------------	--	-----

Fuente: Elaboración propia

A cada una de las variables establecidas en el componente de estrategia se le asignó un peso relativo, en función de su importancia relativa respecto del tema. En el siguiente cuadro se muestra el peso relativo asignado a cada una de las variables definidas en este componente y la nota obtenida por el componente en función de los pesos relativos.

Tabla 14. Calificación obtenida en cada variable y en el componente estrategia organizacional.

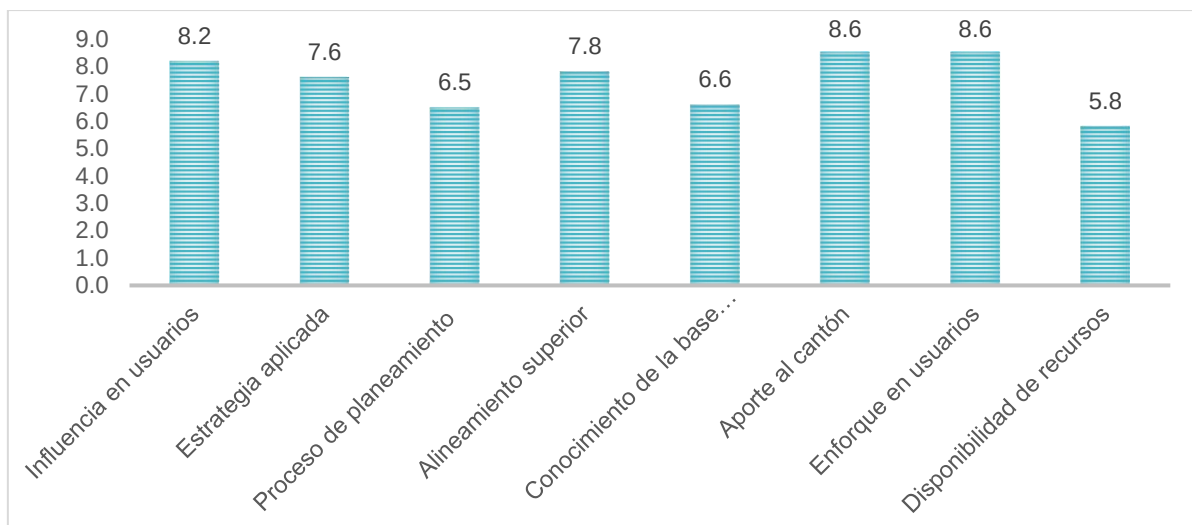
Eje	Peso %	Variables	Peso %	Planteamiento de la variable	Resultado	% de variable	Nota de 0 a 100	% del comp.
Estrategia organizacional	15%	Influencia en usuarios	15%	1. La forma en que se administran y prestan los servicios públicos en la Municipalidad influye positivamente en mejorar la calidad de vida de sus habitantes de Sanro Domingo.	8,2	12,3%	75,8	11,4%
		Estrategia aplicada	15%	2. La Municipalidad basa sus proyectos en un Plan Estratégico debidamente formulado y puesto en operación que garantice claridad en los objetivos que pretende alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.	7,6	11,4%		
		Proceso de planeamiento	10%	3. En la Municipalidad de Sarapiquí el proceso de toma de decisiones es participativo e integrador y considera el aporte de actores tanto a lo interno como a lo externo de la institución.	6,5	6,5%		
		Alineamiento superior	15%	4. Está alineado el trabajo del Concejo con el de la Administración Municipal.	7,8	11,7%		
		Conocimiento de la base filosófica	10%	5. Conocen los funcionarios de la Municipalidad de Sarapiquí la Misión, Visión y los Valores de la institución aprobados por el Concejo Municipal.	6,6	6,6%		
		Aporte al cantón	15%	6. Considera usted que con el aporte de la Municipalidad el cantón cada día está mejor.	8,6	12,8%		
		Enfoque en usuarios	10%	7. A lo interno de la institución se procura trabajar en función de las necesidades de los habitantes del cantón.	8,6	8,6%		
		Disponibilidad de recursos	10%	8. Dispone la Municipalidad de Sarapiquí de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos, infraestructura, etc.) que se requieren para atender las necesidades del cantón y de los ciudadanos.	5,8	5,8%		

Fuente: Elaboración propia

De las variables definidas en este componente, el conocimiento de la base filosófica por parte de los colaboradores de la municipalidad es la variable peor calificada, así como la falta de participación por parte de los funcionarios en el proceso de planificación y la falta de recursos para atender las necesidades del cantón.

En el siguiente gráfico se pueden apreciar la calificación obtenida en cada una de las variables de acuerdo a los pesos asignados.

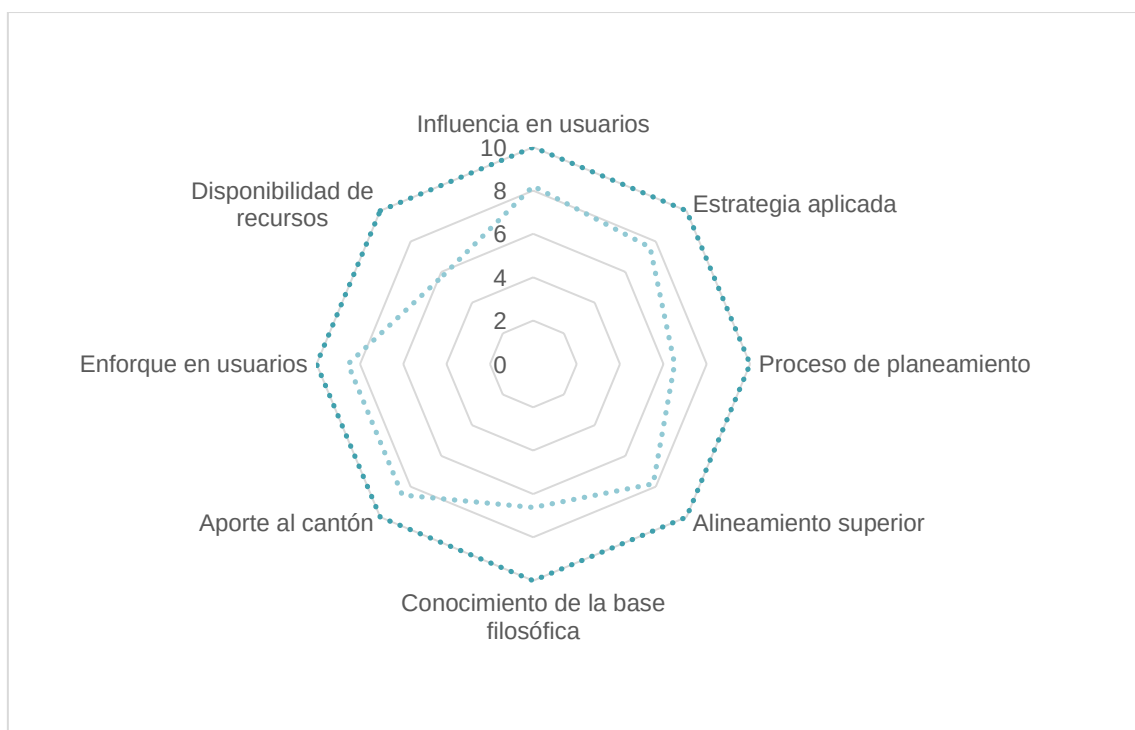
Gráfico 11. Calificación de las variables del componente de estrategia organizacional.



Fuente: Elaboración propia

La normativa a nivel nacional exige a los gobiernos locales trabajar en procesos de planificación, sin embargo, la evaluación refleja un trabajo relativamente bueno en el desarrollo de una visión más integral de largo plazo, demostrando el trabajo en función de las necesidades del cantón, sus recursos y la forma de abarcarlos.

Gráfico 12. Brechas de desempeño en las variables del componente de estrategia organizacional.



Fuente: Elaboración propia

La Municipalidad muestra un desempeño aceptable en el tema del desarrollo de un adecuado proceso de planificación, sin embargo, es su calificación más baja junto a la disponibilidad de los recursos con 6.5 y 5.8, respectivamente; es necesario realizar mejoras que faciliten la programación de las actividades y proyectos, de la mano a un buen uso de los recursos.

Las notas obtenidas en cada variable se ponderan a partir de su peso relativo y se obtiene una nota general de un 75.8 para el eje de la Estrategia.

Evidentemente el resultado obtenido puede ser mejorado mediante esfuerzos para aprobar los planes de corto, mediano y largo plazo y hacerlo de conocimiento a nivel institucional.

Algunas recomendaciones para mejorar los resultados se plantean a continuación:

- 📌 Se debe elaborar un Plan Estratégico Municipal.
- 📌 El Plan Estratégico debe ser desarrollado de manera participativa, considerando los diferentes niveles organizacionales.
- 📌 Se deben emitir y comunicar las políticas necesarias que orienten el trabajo de las diferentes áreas de la institución, en función de la necesidad de optimizar el uso de los recursos institucionales.
- 📌 El proceso de culturalización del personal debe iniciar por conocer la filosofía de la institución. Se deben realizar procesos de inducción para que el personal se identifique con la Misión, Visión, valores y políticas de la Municipalidad.
- 📌 El desarrollo de un proceso de planificación participativo garantiza el conocimiento de los funcionarios de los principales objetivos institucionales, además la comunicación posterior de la aprobación de los objetivos es base fundamental para orientar el trabajo diario.
- 📌 Se debe tener claro la forma en cómo cada una de las unidades de la institución debe aportar en el logro de los objetivos institucionales y darlos a conocer a nivel institucional.
- 📌 Los objetivos de cada Unidad administrativa incorporados en el PAO deben estar alineados con el Plan Estratégico y ser de conocimiento de los funcionarios de la institución.
- 📌 El logro de los objetivos institucionales debe ser medido y controlado durante su ejecución.
- 📌 Se deben desarrollar procesos de revisión de las principales debilidades institucionales con el objetivo de programar proyectos que logren

minimizar o eliminar las debilidades detectadas, aprovechando incluso las fortalezas de la institución.

b) Estructura

Existe una fuerte relación entre la selección de la estrategia y la necesidad de que la organización por medio de una estructura que le ofrezca flexibilidad se adapte a los requerimientos o las necesidades de implementación de esa estrategia. Cuando la institución elige e implementa una estrategia, el ajuste al entorno y sus demás factores son esenciales para su capacidad de respuesta y el desempeño en general.

La organización de las tareas y procesos de trabajo dependen de los servicios que ofrece y esta se ve reflejada en una estructura adecuada para tal efecto, lo cual incluye la división del trabajo, la departamentalización o la formación de las unidades organizativas, la distribución de poder formal entre los diferentes niveles jerárquicos y la forma en que todo ello adopta como conjunto.

A continuación, se presentan cada una de las variables definidas en este componente y la pregunta mediante la cual se recogió la información:

Tabla 15. Calificación obtenida en cada una de las variables del componente estructura organizacional

Variables	Planteamiento de la variable	Resultado
<i>Claridad en objetivos</i>	9. Conocen los funcionarios de la Municipalidad los objetivos de la Unidad en la que trabajan y la razón de ser a lo interno de la institución.	8,5
<i>Claridad en las funciones</i>	10. Tienen claridad los funcionarios respecto de las funciones que la unidad donde trabajan debe ejecutar para cumplir con sus objetivos.	8,3
<i>Organigrama claro</i>	11. Existe claridad a lo interno de la Municipalidad de Sarapiquí sobre la estructura organizacional.	7,9
<i>Relaciones de autoridad</i>	12. Existe suficiente claridad en las relaciones de autoridad y responsabilidad a lo interno de la Municipalidad de Sarapiquí.	7,8

<i>Claridad en relaciones de coordinación</i>	13. Están claras las relaciones de coordinación entre las diferentes dependencias de la Municipalidad de Sarapiquí para el desarrollo de sus funciones.	7,7
<i>Funcionamiento claro</i>	14. Los funcionarios conocen cómo se desarrollan los procesos o servicios que brinda la Municipalidad de Sarapiquí en el cantón.	7,3

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente cuadro se muestra el peso relativo asignado a cada una de las variables definidas en este componente, así como su calificación, donde se valoran a partir de 6 diferentes variables.

Tabla 16. Calificación obtenida en cada variable y en el componente estructura organizacional

Eje	Peso %	Variables	Peso %	Planteamiento de la variable	Resultado	% de variable	Nota de 0 a 100	% del comp.
Estructura organizacional	15%	Claridad en objetivos	15%	9. Conocen los funcionarios de la Municipalidad los objetivos de la Unidad en la que trabajan y la razón de ser a lo interno de la institución.	8,5	12,8%	78,7	11,8%
		Claridad en las funciones	15%	10. Tienen claridad los funcionarios respecto de las funciones que la unidad donde trabajan debe ejecutar para cumplir con sus objetivos.	8,3	12,5%		
		Organigrama claro	15%	11. Existe claridad a lo interno de la Municipalidad de Sarapiquí sobre la estructura organizacional.	7,9	11,8%		
		Relaciones de autoridad	15%	12. Existe suficiente claridad en las relaciones de autoridad y responsabilidad a lo interno de la Municipalidad de Sarapiquí.	7,8	11,7%		
		Claridad en relaciones de coordinación	20%	13. Están claras las relaciones de coordinación entre las diferentes dependencias de la Municipalidad de Sarapiquí para el desarrollo de sus funciones.	7,7	15,4%		
		Funcionamiento claro	20%	14. Los funcionarios conocen cómo se desarrollan los procesos o servicios que brinda la Municipalidad de Sarapiquí en el cantón.	7,3	14,6%		

Fuente: Elaboración propia

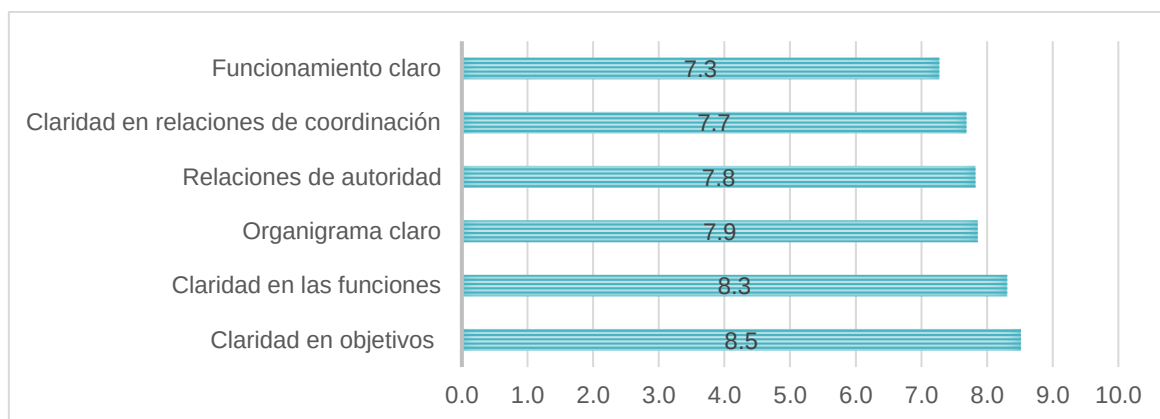
Vale la pena resaltar la importancia de contar con un organigrama (con un peso relativo del 15%) ya que de una u otra forma les permite a todos los funcionarios tener claridad respecto a la conformación de la estructura y el funcionamiento de la institución como un todo.

Si la institución elige e implementa una estrategia, cada una de las áreas debe tener claro cuál es el aporte que le corresponde dar, a partir de los objetivos y funciones de cada unidad, en ese sentido a pesar de que los funcionarios tienen claro lo que las unidades deben hacer, hace falta una integración de todos los esfuerzos institucionales.

Como se puede apreciar en las calificaciones otorgadas a cada variable, se puede mejorar la idea sistémica a los funcionarios, mediante una revisión del organigrama institucional, elaborar un Manual de Organización y Funciones y hacerlo de conocimiento a todo el personal de la institución.

De la evaluación se desprende, existen algunos factores que definitivamente no se pueden descuidar, como lo son la necesidad de tener una claridad en el funcionamiento la institución, es decir, en la forma de desarrollo de sus procesos y/o servicios, considerando que ha sido la calificación más baja.

Gráfico 13. Calificación de las variables del componente de estructura organizacional.

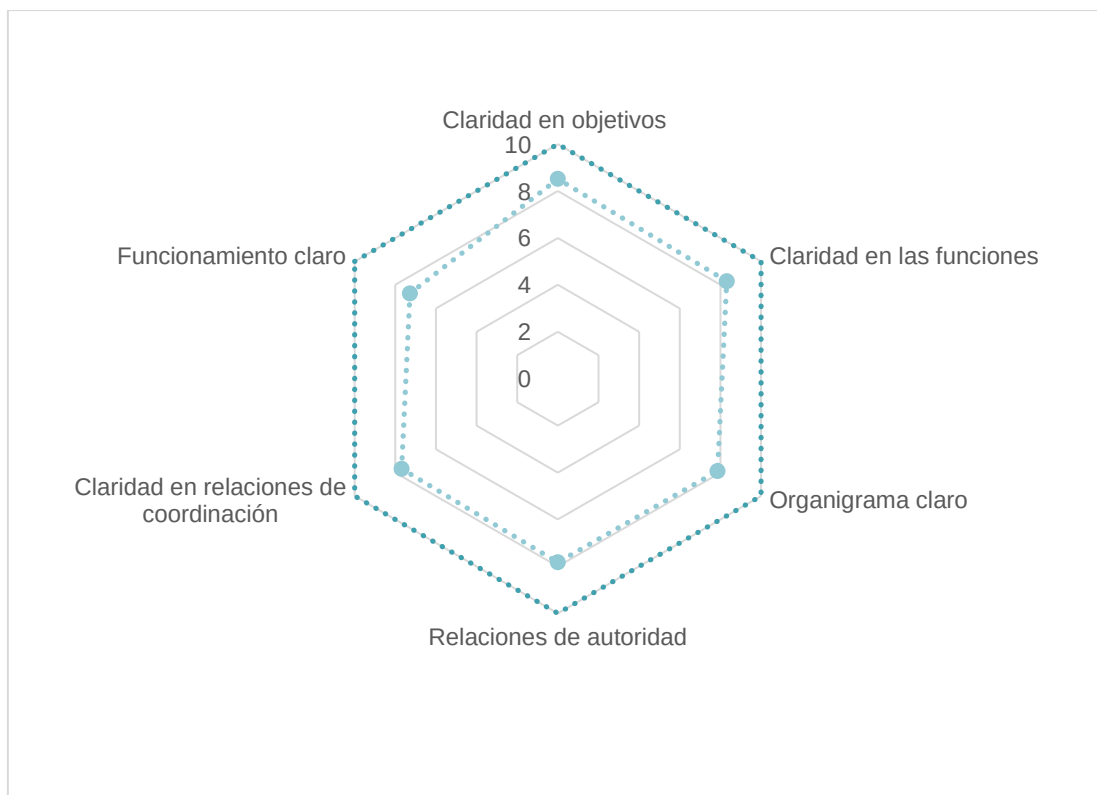


Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, la institución presenta espacios para mejorar la gestión institucional, así como en el planteamiento de una estructura clara que facilite la coordinación entre cada una de las unidades administrativas.

Se debe buscar esquemas de diseño organizacional que faciliten medir el nivel de eficiencia y eficacia y que permita además cumplir con los objetivos planteados por cada una de las unidades administrativas.

Gráfico 14. Brechas de desempeño en las variables del componente de estructura organizacional.



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, las brechas no son tan grandes para las variables asociadas al conocimiento de los objetivos de las unidades y de las funciones que realizan, pero se requiere trabajar integralmente en optimizar la estructura institucional y darla a conocer, para mejorar la coordinación y la comunicación entre las unidades administrativas a lo largo de toda la estructura.

La nota final obtenida en este componente, ponderando cada una de las notas asignadas a las variables y considerando su peso relativo, es de un 78.7, lo que representa un 11.8% del total de 15% asignado al componente de Estructura.

Algunas recomendaciones para mejorar el resultado y cerrar las brechas en este componente son:

- 📌 Los funcionarios de la Municipalidad deben tener claridad en el funcionamiento en general de la institución, para mejorar la coordinación, la comunicación y el control.
- 📌 Se deben promover procesos de comunicación y coordinación entre funcionarios de las diferentes dependencias de la institución, en función de la necesidad de mejorar la eficiencia administrativa.

- ✚ Se debe revisar la estructura actual y las líneas de autoridad y formalizar un organigrama estructural actualizado de la institución que garantice un óptimo funcionamiento de la institución.
- ✚ Se debe definir los deberes y responsabilidades de cada una de las unidades, así como proceder a levantar los procedimientos en las áreas que carecen de estos y ponerlos al alcance del personal.
- ✚ Una vez levantar, actualizar y documentar los procedimientos, para que posteriormente se puedan aplicar tal y como se han aprobado.

c) **Comunicación e Información**

Los procesos de comunicación dependen de las facilidades que la misma organización ofrece, en ese sentido se hace necesaria la existencia de mecanismos formales de comunicación e información que le permite a los funcionarios mejorar la coordinación de los esfuerzos y facilitar la ejecución de las labores.

Por otra parte, se requiere que las autoridades y los mandos medios de la institución emitan regularmente circulares, directrices o comuniquen lineamientos que le permitan a los funcionarios tener claro cómo deben hacer su trabajo, para que estos sean capaces de desarrollar mejores niveles de eficiencia en el corto y largo plazo.

A partir de lo anterior se establecieron una serie de variables que pretenden lograr por medio de la evaluación de estas una idea general del desempeño de un componente como la Comunicación e Información, a continuación, se detallan tanto las variables como los resultados:

Tabla 17. Calificación obtenida en cada una de las variables del componente comunicación e información.

Variables	Planteamiento de la variable	Resultado
<i>Mecanismos de C & I</i>	15. Contamos en la Municipalidad de Sarapiquí con mecanismos de comunicación e información que le permita al personal estar informados del quehacer diario.	7,2
<i>Información a usuarios</i>	16. La información que brindamos hacia el cantón es de utilidad para los usuarios.	7,9
<i>Disponibilidad de información</i>	17. Los funcionarios disponemos de la información que se requiere para realizar el trabajo.	7,9
<i>Procesos participativos</i>	18. Los procesos de toma de decisiones en la institución son participativos y consideran el conocimiento y la experiencia del personal.	7,0

<i>Frecuencia de directrices</i>	19. Se reciben regularmente circulares, directrices o lineamientos por parte de las autoridades superiores.	7,3
<i>Reuniones de coordinación</i>	20. Se realizan regularmente reuniones de trabajo para coordinar el quehacer a lo interno de la institución o en la unidad en la que trabajamos.	8,1
<i>Procesos de delegación</i>	21. Si se delegan funciones, se delega la autoridad adecuada para tomar las decisiones que requiere el trabajo.	7,0
<i>Ambiente laboral</i>	22. Existe un ambiente laboral que facilita la coordinación y armonía entre el personal.	7,1
<i>Control de resultados</i>	23. Se dispone en la municipalidad de controles sobre el trabajo que realizamos y los resultados que se obtienen.	6,7
<i>Mecanismos de comunicación</i>	24. Disponemos en la Municipalidad de Sarapiquí de herramientas como correo electrónico, chat, etc. para facilitar la comunicación y la coordinación entre el personal.	9,7
<i>Instrucciones en materia de control</i>	25. Se reciben regularmente instrucciones, lineamientos o directrices que promuevan el mejoramiento de los sistemas de control.	7,1
<i>Compromisos con la ética</i>	26. A lo interno de la institución el ambiente laboral promueve comportamientos y actitudes orientados a una sana ética en el quehacer institucional.	7,6
<i>Comunicación hacia afuera</i>	27. Contamos en la Municipalidad de Sarapiquí con mecanismos de comunicación e información que le permite al cantón informarse de lo que está haciendo la institución.	8,1
<i>Informes de gestión</i>	28. El personal presenta informes de gestión al finalizar el año o al concluir un proyecto.	7,1
<i>Seguimiento</i>	29. Existe un adecuado seguimiento al trabajo que hace el personal de la Municipalidad.	7,0

Fuente: Elaboración propia

Es imprescindible para cualquier institución desarrollar una cultura adecuada de comunicación y coordinación a lo interno de la organización y hacerlo ver como parte del desarrollo normal de los procesos de trabajo, lo anterior permite crear, compartir y poner en uso el conocimiento y de esa forma mejorar el desempeño.

En el siguiente cuadro se muestra el peso relativo asignado y la nota obtenido en cada una de las variables definidas en este componente.

Tabla 18. Calificación obtenida en cada variable y en el componente de comunicación e información.

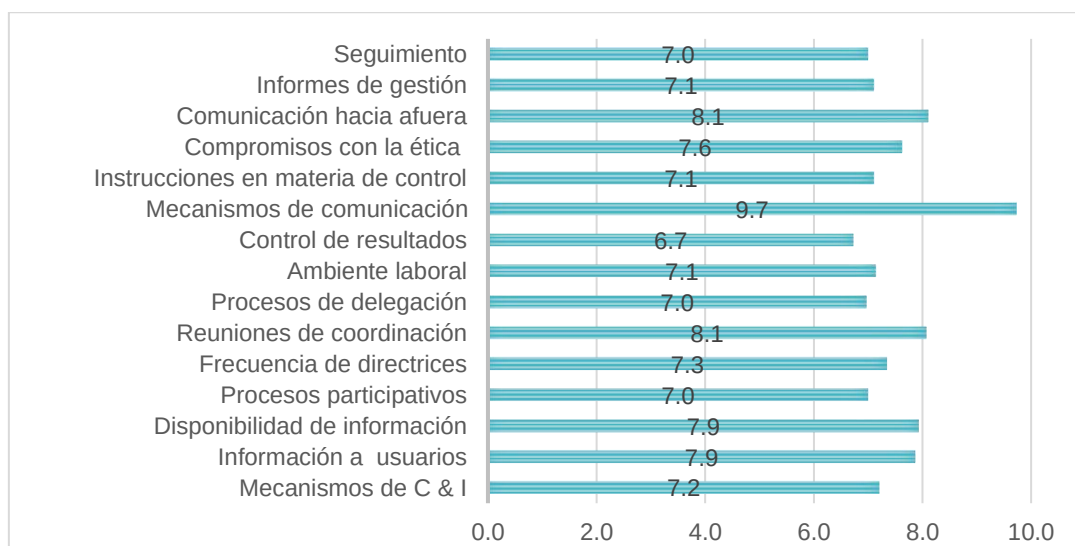
Eje	Peso %	Variables	Peso %	Planteamiento de la variable	Resultado	% de variable	Nota de 0 a 100	% del comp.
Comunicación e Información	15%	Mecanismos de C & I	10%	15. Contamos en la Municipalidad de Sarapiquí con mecanismos de comunicación e información que le permita al personal estar informados del quehacer diario.	7,2	7,2%	75,7	11,4%
		Información a usuarios	5%	16. La información que brindamos hacia el cantón es de utilidad para los usuarios.	7,9	3,9%		
		Disponibilidad de información	5%	17. Los funcionarios disponemos de la información que se requiere para realizar el trabajo.	7,9	4,0%		
		Procesos participativos	10%	18. Los procesos de toma de decisiones en la institución son participativos y consideran el conocimiento y la experiencia del personal.	7,0	7,0%		
		Frecuencia de directrices	5%	19. Se reciben regularmente circulares, directrices o lineamientos por parte de las autoridades superiores.	7,3	3,7%		
		Reuniones de coordinación	5%	20. Se realizan regularmente reuniones de trabajo para coordinar el quehacer a lo interno de la institución o en la unidad en la que trabajamos.	8,1	4,0%		
		Procesos de delegación	5%	21. Si se delegan funciones, se delega la autoridad adecuada para tomar las decisiones que requiere el trabajo.	7,0	3,5%		
		Ambiente laboral	5%	22. Existe un ambiente laboral que facilita la coordinación y armonía entre el personal.	7,1	3,6%		
		Control de resultados	5%	23. Se dispone en la municipalidad de controles sobre el trabajo que realizamos y los resultados que se obtienen.	6,7	3,4%		
		Mecanismos de comunicación	10%	24. Disponemos en la Municipalidad de Sarapiquí de herramientas como correo electrónico, chat, etc. para facilitar la comunicación y la coordinación entre el personal.	9,7	9,7%		
		Instrucciones en materia de control	5%	25. Se reciben regularmente instrucciones, lineamientos o directrices que promuevan el mejoramiento de los sistemas de control.	7,1	3,6%		
		Compromisos con la ética	10%	26. A lo interno de la institución el ambiente laboral promueve comportamientos y actitudes orientados a una sana ética en el quehacer institucional.	7,6	7,6%		
		Comunicación hacia afuera	5%	27. Contamos en la Municipalidad de Sarapiquí con mecanismos de comunicación e información que le permite al cantón informarse de lo que está haciendo la institución.	8,1	4,1%		
		Informes de gestión	5%	28. Presenta el personal informes de gestión al finalizar el año o al concluir un proyecto.	7,1	3,6%		
		Seguimiento	10%	29. Existe un adecuado seguimiento al trabajo que hace el personal de la Municipalidad.	7,0	7,0%		

Fuente: Elaboración propia

De las variables definidas en este componente, la existencia de mecanismos de información es una de las que mayor peso se le ha asignado, representando un 15% del 100%, ya que es necesario a nivel institucional que la información de lo que se está haciendo y lo que incluso se ha logrado sea del alcance de todos los funcionarios.

A continuación, se muestra, el resultado del diagnóstico para cada una de las variables y la condición que se considera.

Gráfico 15. Calificación de las variables del componente de comunicación e información.



Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que la Municipalidad de Sarapiquí posee calificaciones altas con respecto a las variables de comunicación e información; específicamente, en los mecanismos de comunicación con un 9.7. Aún así, se requieren potencializar diversas áreas que permitan tener una óptima comunicación y coordinación entre cada una de las unidades institucionales

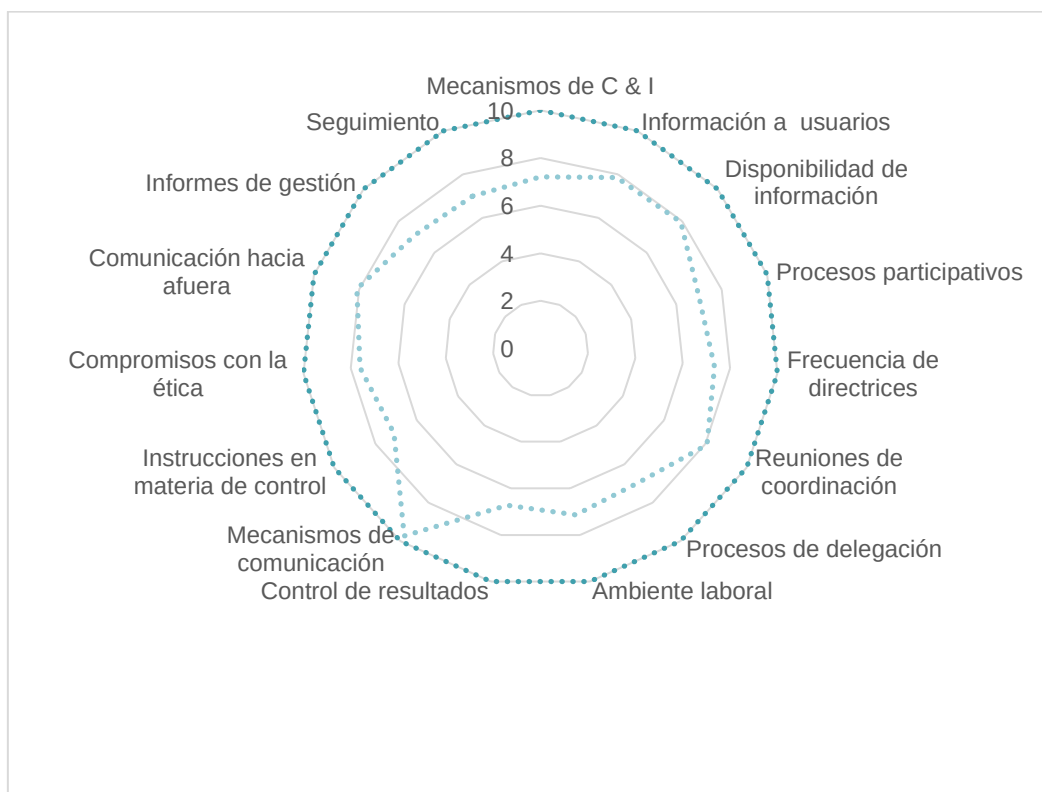
Aun así, se requieren mejorar espacios tales como el Control de Resultados, Procesos de Delegación, Procesos participativos y Seguimiento, entre otros para mejorar la comunicación y coordinación entre cada una de las unidades institucionales.

Vivir una cultura institucional de comunicación, es lo que permite mejorar los procesos de trabajo, principalmente en lo que se refiere a la necesaria coordinación que se requiere desde el momento en que se recibe una solicitud en la plataforma de servicios hasta que esta es tramitada y atendida por la unidad que corresponda.

Se debe evitar también procesos organizacionales muy formales que dificulten o burocraticen innecesariamente los diferentes procesos de contratación.

De la calificación otorgada a cada variable, se puede apreciar que la mayoría se evalúa cercana a 7, dejando en evidencia una necesidad de potencializar este componente a su máximo nivel.

Gráfico 16. Brechas de desempeño en las variables del componente de comunicación e información.



Fuente: Elaboración propia

El análisis de las brechas para cada una de las variables muestra que existen espacios de mejora en áreas tales como el Control de Resultados, Procesos de Delegación, Procesos participativos y Seguimiento; las cuales poseen las calificaciones más bajas.

La nota obtenida en este componente es de un 75.7 de 100, reflejando la necesidad de potencializar los puntos comentados anteriormente.

Algunas de las recomendaciones puntuales para cerrar las brechas observadas pueden ser:

- 📌 El Sistema de Abastecimiento se basa en procesos de comunicación mediante los cuales se puede coordinar la realización de las diferentes

etapas del proceso de compra por lo que estos deben ser claros y eficientes.

- ✚ Se debe desarrollar e implementar un proceso de revisión y mejoramiento de los procesos de comunicación para facilitar la ejecución de las actividades propias de los procesos de contratación.
- ✚ Se deben establecer reuniones con una periodicidad definida donde se puedan coordinar diferentes aspectos entre las unidades en general a lo interno de la institución e incluso facilite la revisión de las acciones desarrolladas por las diferentes Unidades.
- ✚ Se debe trabajar en el mejoramiento del seguimiento a las acciones realizadas por el personal, implementando la presentación de informes de gestión.

d) Gestión del Recurso Humano

Es una obligación de los gobiernos locales, disponer del recurso humano adecuado para el desarrollo de sus procesos interno, ya que es la mejor forma de asegurarse de brindar los servicios públicos de la mejor manera posibles.

En general todas las instituciones públicas entonces deben llevar a cabo el reclutamiento del personal y el fortalecimiento de este, apegados a un manual de puesto, para contar con el recurso humano idóneo para realizar el trabajo.

Incluso hoy en día se debe aprovechar el vertiginoso cambio tecnológico como uno de los principales impulsores de la eficiencia, y es con el aprovechamiento del recurso humano que se maximizan esas oportunidades, bajo este esquema es necesario un esfuerzo por parte de los gobiernos locales por trabajar en el fortalecimiento del recurso humano.

A continuación, se muestran las variables analizadas en la herramienta y la pregunta con la que se recogió la información:

Tabla 19. Calificación obtenida en cada una de las variables del componente gestión del recurso humano.

Variables	Planteamiento de la variable	Resultado
<i>Idoneidad del personal</i>	30. Cuenta en general el personal de la Municipalidad de Sarapiquí con los conocimientos mínimos necesarios para ejecutar las funciones en sus puestos de trabajo.	8,4
<i>Experiencia del personal</i>	31. La experiencia del personal de la Municipalidad de Sarapiquí es suficiente para ejecutar las funciones en sus puestos de trabajo.	8,3

<i>Conocimiento de la Ley 8292</i>	32. Tengo claro los alcances de la Ley 8292 sobre Control Interno.	5,6
<i>Orientación al CI</i>	33. Existe a lo interno de la Municipalidad conciencia clara de la importancia de fortalecer los sistemas de control.	7,0
<i>Disponibilidad de recursos</i>	34. Contamos en nuestras oficinas con los recursos tecnológicos para el desarrollo de nuestro trabajo.	9,4
<i>Capacitación para el personal</i>	35. Tengo acceso a programas de capacitación que garantice mi actualización.	5,4
<i>Capacitación de funciones del personal</i>	36. Conoce el personal de la institución las funciones asignadas a sus puestos de trabajo.	8,2
<i>Mejora continua</i>	37. En la Municipalidad de Sarapiquí se implementan actividades que fomenten, promuevan o motiven a proponer ideas para mejorar.	5,8
<i>Clima organizacional</i>	38. En la Municipalidad de Sarapiquí existe un buen ambiente para desarrollar proyectos y brindar una respuesta efectiva a los usuarios.	7,0
<i>Manual de ética</i>	39. Dispone la institución de un manual de principios éticos.	4,2
<i>Vivencia de los valores</i>	40. El comportamiento del personal se encuentra alineado a los valores de la institución.	7,8
<i>Motivación del personal</i>	41. En el ejercicio de sus funciones refleja el personal motivación y deseos de servir.	8,0
<i>Manual de puestos</i>	42. Dispone la Municipalidad de Sarapiquí de un manual de puestos actualizado que refleje adecuadamente los deberes y responsabilidades de los puestos de trabajo.	7,1
<i>Acciones correctivas</i>	43. Si se señala una deficiencia en el trabajo de una unidad se procede rápidamente a corregirla.	7,0
<i>Programa de inducción</i>	44. Dispone la Municipalidad de Sarapiquí de un programa de inducción que garantice la inserción del nuevo personal y además se toma el tiempo necesario para que estos conozcan sus funciones.	5,2
<i>Rendición de cuentas</i>	45. Dispone la Municipalidad de Sarapiquí de mecanismos de rendición de cuentas respecto de los resultados alcanzados en cada año.	8,5

Fuente: Elaboración propia

En este componente se le da un especial énfasis al recurso humano como uno de los recursos de mayor relevancia para el éxito en el buen desempeño de los procesos de trabajo, a su formación, la experiencia e incluso si estos cuentan con los recursos, equipos y herramientas que les facilite las labores diarias.

Se busca en este componente determinar entre otras cosas si los funcionarios cuentan con la formación y experiencia necesaria para la ejecución de las funciones, también si esos funcionarios cuentan con la posibilidad de capacitarse y enfrentar con conocimiento más actualizado las funciones asociadas a sus puestos.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, se requiere trabajar en actividades que proporcionen conocimiento al personal, en especial, en capacitaciones e inducciones.

Tabla 20. Calificación obtenida en cada variable y en el componente gestión del recurso humano.

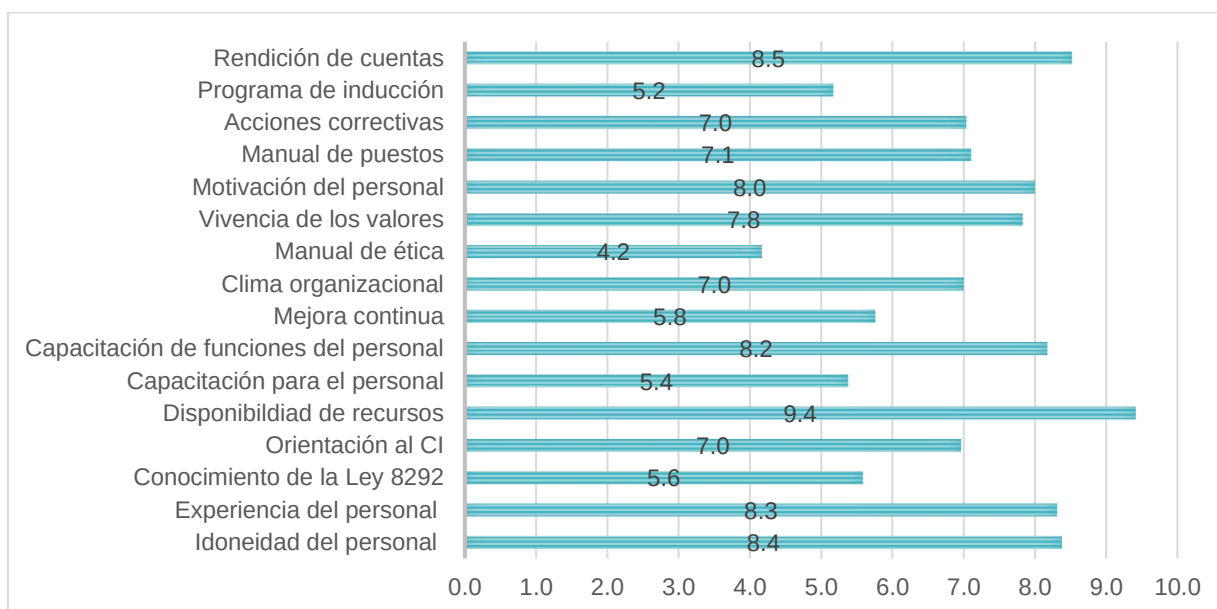
Eje	Peso %	Variables	Peso %	Planteamiento de la variable	Resultado	% de variable	Nota de 0 a 100	% del comp.
Gestión de los recursos humanos	15%	Idoneidad del personal	10%	30. Cuenta en general el personal de la Municipalidad de Sarapiquí con los conocimientos mínimos necesarios para ejecutar las funciones en sus puestos de trabajo.	8,4	8,4%	69,7	10,5%
		Experiencia del personal	5%	31. La experiencia del personal de la Municipalidad de Sarapiquí es suficiente para ejecutar las funciones en sus puestos de trabajo.	8,3	4,2%		
		Conocimiento de la Ley 8292	5%	32. Tengo claro los alcances de la Ley 8292 sobre Control Interno.	5,6	2,8%		
		Orientación al CI	5%	33. Existe a lo interno de la Municipalidad conciencia clara de la importancia de fortalecer los sistemas de control.	7,0	3,5%		
		Disponibilidad de recursos	5%	34. Contamos en nuestras oficinas con los recursos tecnológicos para el desarrollo de nuestro trabajo.	9,4	4,7%		
		Capacitación para el personal	5%	35. Tengo acceso a programas de capacitación que garantice mi actualización.	5,4	2,7%		
		Capacitación de funciones del personal	5%	36. Conoce el personal de la institución las funciones asignadas a sus puestos de trabajo.	8,2	4,1%		
		Mejora continua	5%	37. En la Municipalidad de Sarapiquí se implementan actividades que fomenten, promuevan o motiven a proponer ideas para mejorar.	5,8	2,9%		
		Clima organizacional	10%	38. En la Municipalidad de Sarapiquí existe un buen ambiente para desarrollar proyectos y brindar una respuesta efectiva a los usuarios.	7,0	7,0%		
		Manual de ética	10%	39. Dispone la institución de un manual de principios éticos.	4,2	4,2%		
		Vivencia de los valores	5%	40. El comportamiento del personal se encuentra alineado a los valores de la institución.	7,8	3,9%		
		Motivación del personal	5%	41. En el ejercicio de sus funciones refleja el personal motivación y deseos de servir.	8,0	4,0%		
		Manual de puestos	5%	42. Dispone la Municipalidad de Sarapiquí de un manual de puestos actualizado que refleje adecuadamente los deberes y responsabilidades de los puestos de trabajo.	7,1	3,6%		
		Acciones correctivas	10%	43. Si se señala una deficiencia en el trabajo de una unidad se procede rápidamente a corregirla.	7,0	7,0%		
		Programa de inducción	5%	44. Dispone la Municipalidad de Sarapiquí de un programa de inducción que garantice la inserción del nuevo personal y además se toma el tiempo necesario para que estos conozcan sus funciones.	5,2	2,6%		
		Rendición de cuentas	5%	45. Dispone la Municipalidad de Sarapiquí de mecanismos de rendición de cuentas respecto de los resultados alcanzados en cada año.	8,5	4,3%		

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar el resultado general del componente es de 69.7 de 100, producto de que la evaluación de las variables es relativamente baja, se rescata que la variable con puntuación más alta, de 9.4, hace referencia a la disponibilidad de recursos tecnológicos.

Evidentemente las brechas en los diferentes componentes son amplias por lo que se debe hacer un esfuerzo por mejorar el desempeño en cada una de las variables, principalmente por tratarse del tema de la gestión del recurso humano.

Gráfico 17. Calificación de las variables del componente gestión del recurso humano.

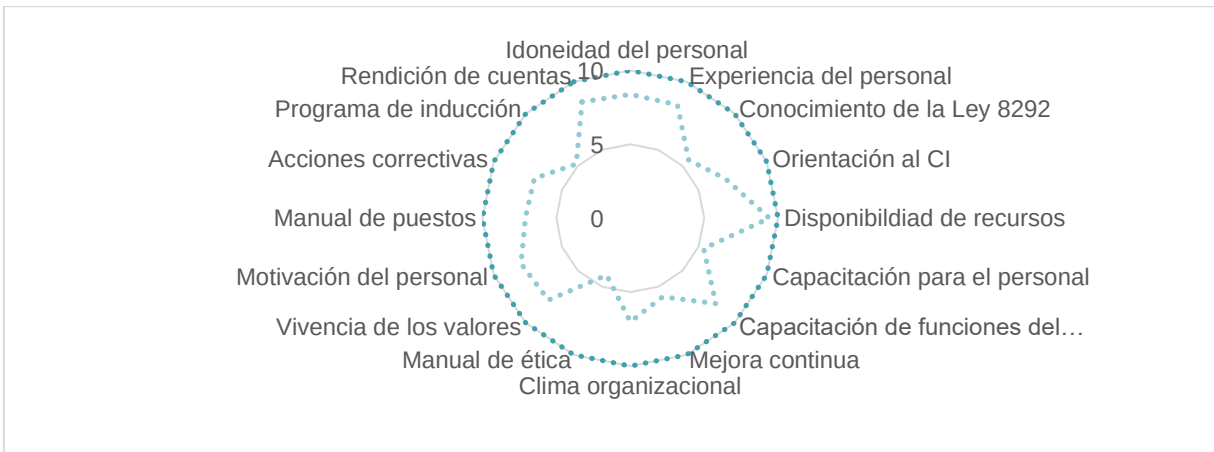


Fuente: Elaboración propia

Este componente posee variables cuya nota es baja, principalmente en las que se refieren al conocimiento de la Ley 8292 sobre Control Interno, acciones que fomenten ideas para mejorar y programas de capacitación para las personas funcionarias. También se requiere de crear el Manual de Principios Éticos, así como el programa de inducción para el personal nuevo.

La nota final ponderada de este componente es de un 69.7, el peso relativo del tema de recursos dentro de la evaluación es de un 15%.

Gráfico 18. Brechas de desempeño en las variables del componente gestión del recurso humano.



Fuente: Elaboración propia

Algunas de las recomendaciones para mejorar la calificación obtenida en este componente se proceden a detallar a continuación:

- 📌 Garantizar que los funcionarios cuenten con un programa permanente de capacitaciones para garantizar la actualización de los profesionales de la Municipalidad de Sarapiquí.
- 📌 Elaborar un Manual de Principios Éticos para que sea de total aplicación y guía en el personal de la Municipalidad.
- 📌 Se deben implementar programas de intercambio con otras instituciones del sector para mejorar el conocimiento de los funcionarios de buenas las prácticas municipales.
- 📌 Se debe definir una política en cuanto al nivel profesional con el que deben de contar los funcionarios municipales.
- 📌 Se debe garantizar que las unidades dispongan de los recursos que requieren para trabajar, así como una distribución de los recursos institucionales a partir de las prioridades definidas en los procesos de planificación institucional.
- 📌 Garantizar que cada uno de los funcionarios de la institución conozca sus responsabilidades para lo cual se recomiendan los manuales de procedimientos.
- 📌 Mantener actualizado el Manual de Puestos de la Municipalidad de Sarapiquí.
- 📌 Desarrollar e implementar un proceso de inducción para los funcionarios de la Municipalidad, tanto para los que asumen funciones temporalmente como los que ingresan por primera vez a la institución.

- 📌 Se debe proveer a todos los departamentos de los equipos necesarios para realizar sus labores.
- 📌 Implementar sistemas de control que permitan al departamento de recursos humanos respaldar el cumplimiento de horarios de todos los funcionarios municipales, ingresos y salidas del edificio municipal.
- 📌 Implementar metodología para reporte de evidencia por parte de los funcionarios que se encuentran en teletrabajo.

e) Eficiencia Administrativa

Una adecuada gestión define el éxito de una institución mediante la fijación de objetivos y las metas que van a guiar la dirección de esta, para lograr así un desarrollo que beneficie todas las áreas y que garantice la efectividad de los esfuerzos realizados.

La administración es un proceso en el que se diseña y mantiene un ambiente que permite lograr eficientemente los objetivos planteados. Para esto la administración debe constituir adecuados procesos de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización, explotando los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas.

Se debe procurar por lo tanto alcanzar de la manera más eficiente los objetivos institucionales, dicha eficiencia se refiere a una razón que se genera como resultado de medir el nivel de producción o las salidas con respecto a las entradas o insumos utilizados para producir, con un buen desempeño organizacional.

La misma Contraloría ha insistido en los informes anuales de los procesos de fiscalización sobre el sector municipal, en las debilidades y deficiencias en la gestión administrativa, que estas instituciones no están preparadas para atender con eficiencia y eficacia su objetivo más importante, el cual es la atención de las necesidades ciudadanas.

A continuación, se muestran las variables que se plantearon para evaluar la eficiencia administrativa y las preguntas que se utilizaron para recoger la información:

Tabla 21. Calificación obtenida en cada una de las variables del componente de eficiencia administrativa

Variables	Planteamiento de la variable	Resultado
<i>Sistemas de Información integrados</i>	46. Cuenta la Municipalidad de Sarapiquí con sistemas automatizados e integrados para el manejo de los procesos de trabajo en las diferentes oficinas.	7,3
<i>Sistemas de control</i>	47. Dispone la Municipalidad de sistemas de control formalizados y adecuados, o de controles en cada una de las actividades que hacemos.	6,9
<i>Calidad del servicio</i>	48. Los servicios que brinda la Municipalidad satisfacen las expectativas de los habitantes del cantón.	7,1
<i>Innovación</i>	49. El personal busca mejorar y ajustar los procedimientos internos en función de las necesidades de los usuarios.	7,8
<i>Evaluación y retroalimentación</i>	50. Se realizan evaluaciones periódicas y se recibe información sobre los resultados de estas.	5,9
<i>Evaluación del servicio</i>	51. Cuenta la Municipalidad con mecanismos, políticas y actividades de control de la calidad del servicio que se brinda.	6,1
<i>Medidas correctivas</i>	52. Se implementan regularmente medidas correctivas para atender las principales deficiencias de la Municipalidad.	5,9
<i>Tarifas actualizadas</i>	53. Los costos de los servicios que brinda la institución están actualizado o se ajustan a la realidad.	8,0
<i>SEVRI en uso</i>	54. La unidad donde laboro dispone de un Sistema de Valoración de Riesgos institucional como lo establece la Ley de Control Interno.	4,7
<i>Manejo de riesgos</i>	55. En la Unidad donde laboro conocemos los riesgos a los cuales están expuestos los principales procesos de trabajo.	6,4
<i>Control de riesgos</i>	56. En la Unidad donde laboro analizamos y evaluamos los riesgos, tal como lo pide la Ley de Control interno.	5,8
<i>Seguimiento de riesgos</i>	57. En la Unidad donde laboro damos seguimiento a los procesos de valoración de riesgos, así como lo que establece la Ley de Control Interno.	6,2
<i>Controles implementados</i>	58. Contamos en la Unidad donde laboro con controles o acciones adecuadas para mitigar los riesgos detectados.	5,4
<i>Indicadores de gestión</i>	59. Disponemos de un sistema de indicadores de gestión para medir el desempeño a nivel institucional.	6,3
<i>Activos controlados</i>	60. Contamos en la Municipalidad con procedimientos para la custodia y control de	8,0

	los activos de la institución que están a cargo del personal.	
<i>Eficiencia</i>	61. En la Unidad donde trabajo nos esforzamos por llevar a cabo las actividades internas en el menor tiempo, con la menor cantidad de recursos, al menor costo y con el mayor grado de satisfacción de los usuarios.	8,8
<i>Control de activos</i>	62. Los activos de la institución están debidamente asignados entre los funcionarios y en las unidades administrativas correspondientes.	8,7
<i>Control de asignación de activos</i>	63. Cuenta la Municipalidad con formularios adecuados para documentar los traslados y asignación de los activos entre los funcionarios.	8,2
<i>Registros actualizados</i>	64. Mantiene la Municipalidad de Sarapiquí actualizados los registros contables y presupuestarios.	8,5
<i>Inventarios periódicos</i>	65. En la Municipalidad de Sarapiquí llevamos a cabo revisiones y conciliaciones de activos en poder de cada unidad y de su personal.	8,0
<i>Caja chica</i>	66. Los procedimientos para el uso de la caja chica y los viáticos garantizan un adecuado control en el manejo del efectivo.	8,2

Fuente: Elaboración propia

En este componente se valoran temas como la disponibilidad de sistemas automatizados e integrados para el manejo de los procesos de trabajo en las diferentes oficinas, lo cual a la fecha se ha estado trabajando. Además, los funcionarios califican muy bajo el hecho de que no se realizan evaluaciones periódicas del servicio que se presta al cantón ni se recibe información sobre estas, asimismo, se señala la poca acción en materia de riesgos.

Los funcionarios manifiestan la necesidad de implementar regularmente medidas correctivas para atender las principales deficiencias de la Municipalidad y el hecho de no contar gran cantidad de indicadores que les permita evaluar la gestión municipal.

Uno de los elementos con mejor calificación para los funcionarios es que el personal se esfuerza por llevar a cabo las actividades internas en el menor tiempo, con la menor cantidad de recursos, al menor costo y con el mayor grado de satisfacción de los usuarios.

En el siguiente cuadro se muestra el peso relativo asignado a cada una de las variables definidas en esta área.

Tabla 22. Calificación obtenida en cada variable y en el componente de eficiencia administrativa

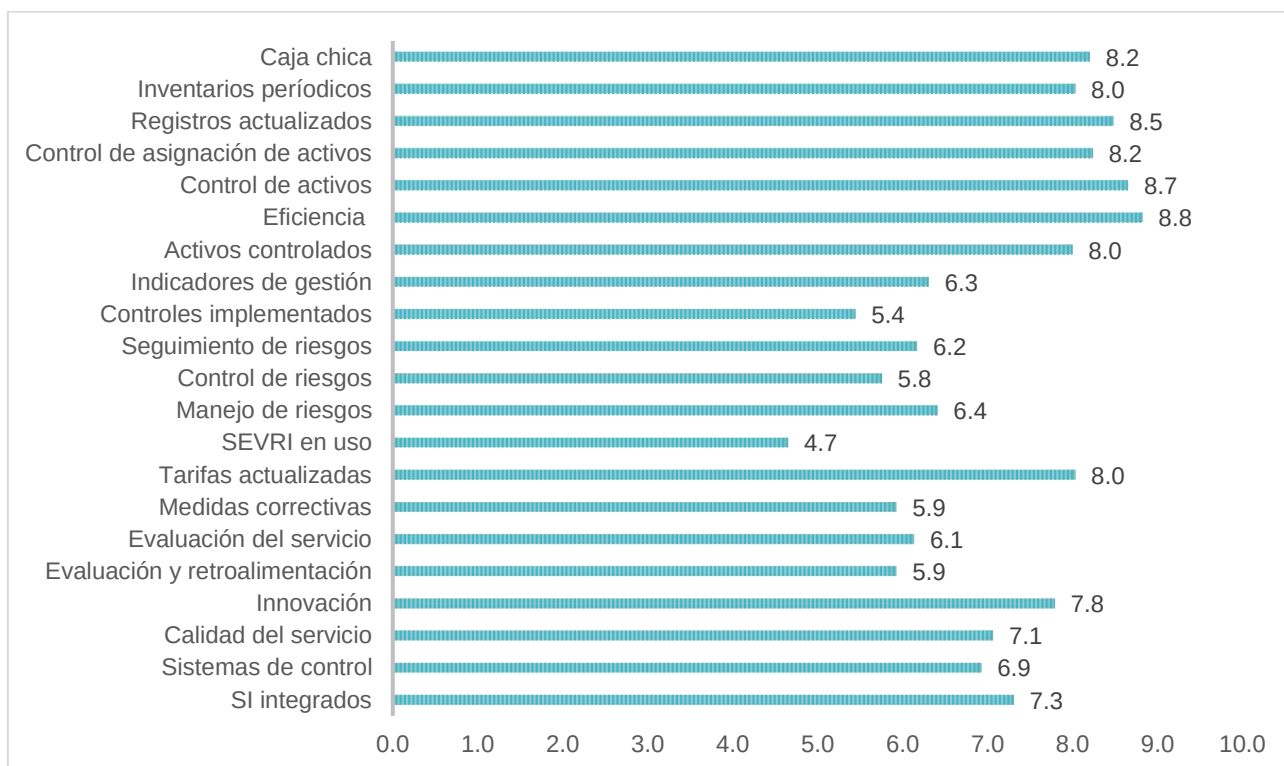
Eje	Peso %	Variables	Peso %	Planteamiento de la variable	Resultado	% de variable	Nota de 0 a 100	% del comp.
Eficiencia administrativa	15%	SI integrados	5,0%	46. Cuenta la Municipalidad de Sarapiquí con sistemas automatizados e integrados para el manejo de los procesos de trabajo en las diferentes oficinas.	7,3	3,7%	70,9	10,6%
		Sistemas de control	5,0%	47. Dispone la Municipalidad de sistemas de control formalizados y adecuados, o de controles en cada una de las actividades que hacemos.	6,9	3,5%		
		Calidad del servicio	5,0%	48. Los servicios que brinda la Municipalidad satisfacen las expectativas de los habitantes del cantón.	7,1	3,5%		
		Innovación	5,0%	49. El personal busca mejorar y ajustar los procedimientos internos en función de las necesidades de los usuarios.	7,8	3,9%		
		Evaluación y retroalimentación	5,0%	50. Se realizan evaluaciones periódicas y se recibe información sobre los resultados de estas.	5,9	3,0%		
		Evaluación del servicio	5,0%	51. Cuenta la Municipalidad con mecanismos, políticas y actividades de control de la calidad del servicio que se brinda.	6,1	3,1%		
		Medidas correctivas	5,0%	52. Se implementan regularmente medidas correctivas para atender las principales deficiencias de la Municipalidad.	5,9	3,0%		
		Tarifas actualizadas	5,0%	53. Los costos de los servicios que brinda la institución están actualizado o se ajustan a la realidad.	8,0	4,0%		
		SEVRI en uso	2,5%	54. La unidad donde laboro dispone de un Sistema de Valoración de Riesgos institucional como lo establece la Ley de Control Interno.	4,7	1,2%		
		Manejo de riesgos	5,0%	55. En la Unidad donde laboro conocemos los riesgos a los cuales están expuestos los principales procesos de trabajo.	6,4	3,2%		
		Control de riesgos	5,0%	56. En la Unidad donde laboro analizamos y evaluamos los riesgos, tal como lo pide la Ley de Control interno.	5,8	2,9%		
		Seguimiento de riesgos	5,0%	57. En la Unidad donde laboro damos seguimiento a los procesos de valoración de riesgos así como lo que establece la Ley de Control Interno.	6,2	3,1%		
		Controles implementados	5,0%	58. Contamos en la Unidad donde laboro con controles o acciones adecuadas para mitigar los riesgos detectados.	5,4	2,7%		
		Indicadores de gestión	5,0%	59. Disponemos de un sistema de indicadores de gestión para medir el desempeño a nivel institucional.	6,3	3,2%		
		Activos controlados	5,0%	60. Contamos en la Municipalidad con procedimientos para la custodia y control de los activos de la institución que están a cargo del personal.	8,0	4,0%		
		Eficiencia	5,0%	61. En la Unidad donde trabajo nos esforzamos por llevar a cabo las actividades internas en el menor tiempo, con la menor cantidad de recursos, al menor costo y con el mayor grado de satisfacción de los usuarios.	8,8	4,4%		
		Control de activos	5,0%	62. Los activos de la institución están debidamente asignados entre los funcionarios y en las unidades administrativas correspondientes.	8,7	4,3%		
		Control de asignación de activos	2,5%	63. Cuenta la Municipalidad con formularios adecuados para documentar los traslados y asignación de los activos entre los funcionarios.	8,2	2,1%		
		Registros actualizados	5,0%	64. Mantiene la Municipalidad de Sarapiquí actualizados los registros contables y presupuestarios.	8,5	4,2%		
		Inventarios periódicos	5,0%	65. En la Municipalidad de Sarapiquí llevamos a cabo revisiones y conciliaciones de activos en poder de cada unidad y de su personal.	8,0	4,0%		
		Caja chica	5,0%	66. Los procedimientos para el uso de la caja chica y los viáticos garantizan un adecuado control en el manejo del efectivo.	8,2	4,1%		

Fuente: Elaboración propia

La nota final obtenida en este componente es de un 70.9 y el peso relativo dentro del modelo es de un 15%, siendo este componente sumamente importante garantizar un funcionamiento eficiente de la institución para el logro de los objetivos planteados.

Sin embargo y como lo podemos apreciar en el siguiente cuadro existen serias deficiencias en el tema de gestión riesgos, evaluación y seguimiento, por lo que es importante hacer énfasis en las recomendaciones que se plantean más adelante.

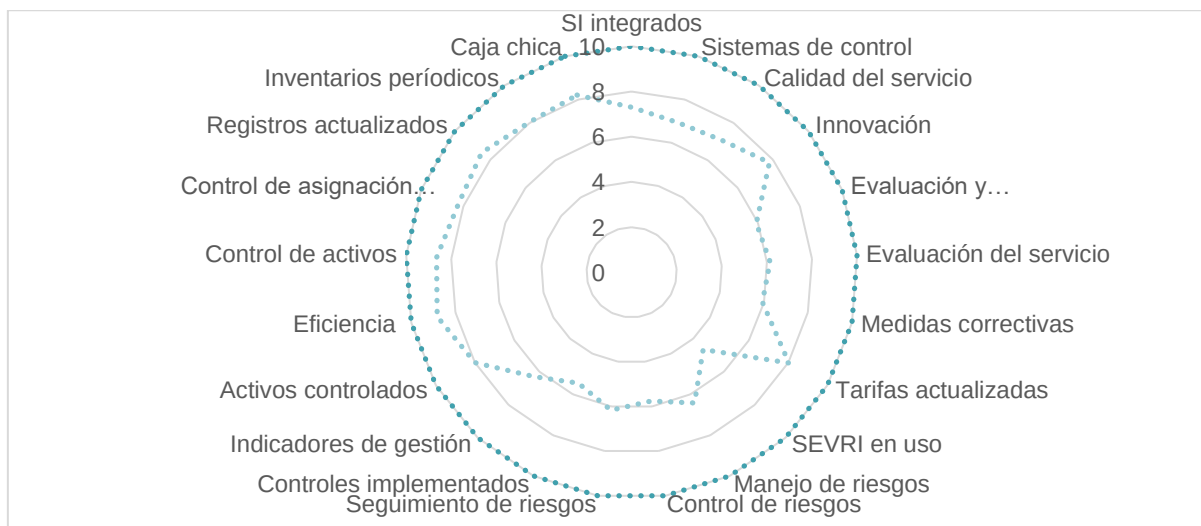
Gráfico 19. Calificación de las variables del componente de eficiencia



Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó con anterioridad a nivel institucional no se dispone de indicadores de gestión suficientes para el control del trabajo, además el personal indica que no existen procesos adecuados de evaluación del desempeño institucional ni procesos que atiendan los riesgos asociados a la institución, no se cuenta con un funcionamiento eficiente en términos de análisis, evaluación y acciones para mitigar riesgos detectados. Por otro lado, se cuenta con un SEVRI en uso, sin embargo, se debe mejorar el funcionamiento.

Gráfico 20. Brechas de desempeño en las variables del componente de eficiencia administrativa.



Fuente: Elaboración propia

Si observamos las calificaciones obtenidas en cada componente, el promedio general está por encima de 6, situación que se refleja en que se debe realizar una mejora en la estrategia de los procesos internos.

La institución debe realizar importantes esfuerzos por garantizar procesos más eficientes, dicha eficiencia es un requisito que hoy en día exigen los ciudadanos de toda institución municipal, sin embargo, no se tiene claro lo que se puede hacer mejor y no se promueven los procesos de evaluación y conocimiento de riesgos a lo interno de la institución para mejorar los servicios que brindan a la ciudadanía.

Mucho de la imagen que logra la institución la obtienen con mejores niveles de eficiencia, sin embargo, la nota general obtenida por la institución es de un 70,9 lo que refleja la posibilidad de realizar mejoras en esta área tan importante dentro de la gestión institucional.

La nota obtenida refleja que no se considera que la institución está desarrollando los procesos de evaluación y gestión de riesgos. Si lo que se quiere es mejorar la calificación, algunas de las recomendaciones que se podrían plantear son:

- 🌱 Se recomienda el desarrollo e implementación de un sistema de información integrado para el fortalecimiento de los procesos de compra, entendiendo que está en proceso.
- 🌱 Se recomienda someter a una evaluación integral los procesos de desarrollados en la Institución.

- 📌 Promover una estrategia de mejoramiento continuo para garantizar el cumplimiento de los requisitos de los usuarios internos y externos de la Municipalidad.
- 📌 Se deben diseñar e implementar programas de mejoramiento continuo de las actividades desarrolladas en toda la institución como puede ser una Comisión para la revisión permanente de los procesos internos de trabajo.
- 📌 Se debe motivar el aporte e involucramiento de los funcionarios de la institución en el mejoramiento de los procesos.
- 📌 Se debe proveer a todos los departamentos de herramientas y aplicaciones informáticas que faciliten la realización y seguimiento de sus actividades.
- 📌 Retomar las actividades de divulgación e información de la normativa relacionada a la materia del Control Interno y la Ley 8292
- 📌 Promover permanentemente actividades de información sobre la normativa relacionada con el tema de riesgos.
- 📌 Se debe desarrollar un Sistema de Valoración de Riesgos Institucional en las diferentes unidades de la Municipalidad.
- 📌 Se deben identificar los principales riesgos a los que se exponen las principales actividades desarrolladas en la Municipalidad.
- 📌 Se debe trabajar en el diseño y establecimiento de un sistema de indicadores de desempeño a nivel institucional.
- 📌 Se debe promover una cultura de rendición de cuentas por medio de un proceso sistemático de generación de informes de gestión.

f) Entorno

En cuanto al entorno, es importante que la Municipalidad vuelva los ojos hacia el cantón y desarrolle una sensibilidad mayor en torno de las demandas sociales y las quejas de los usuarios, ya que se percibe un distanciamiento entre los funcionarios municipales y los ciudadanos del cantón.

Tabla 23. Calificación obtenida en cada una de las variables del componente del entorno

Variables	Planteamiento de la variable	Resultado
<i>Imagen</i>	67. La Municipalidad de Sarapiquí posee una adecuada imagen en el cantón en cuanto a cómo se brindan los servicios.	7,3
<i>Conocimiento de servicios</i>	68. Conocen los usuarios todos los servicios que presta la Municipalidad de Sarapiquí	7,1

<i>Atención oportuna de necesidades</i>	69. Está posicionada la Municipalidad de Sarapiquí como una institución que responde de manera adecuada y oportuna a las necesidades del cantón.	7,0
<i>Rendición de cuentas</i>	70. Se llevan a cabo procesos de evaluación de resultados y rendición de cuentas en el Cantón.	8,2
<i>Capacidad de mejorar</i>	71. A lo interno de la institución se realizan procesos de revisión, autoevaluación o mejora de cara a las necesidades de los usuarios.	6,4

Fuente: Elaboración propia

En este componente se valoran temas que salen con una calificación en promedio de 7; siendo su calificación más baja la relacionada a los procesos de revisión, autoevaluación o mejora de cara a las necesidades de los usuarios por parte de la institución.

En el siguiente cuadro se muestra el peso relativo asignado a cada una de las variables definidas en esta área y las notas obtenidas.

Tabla 24. Calificación obtenida en cada variable y en el componente del entorno

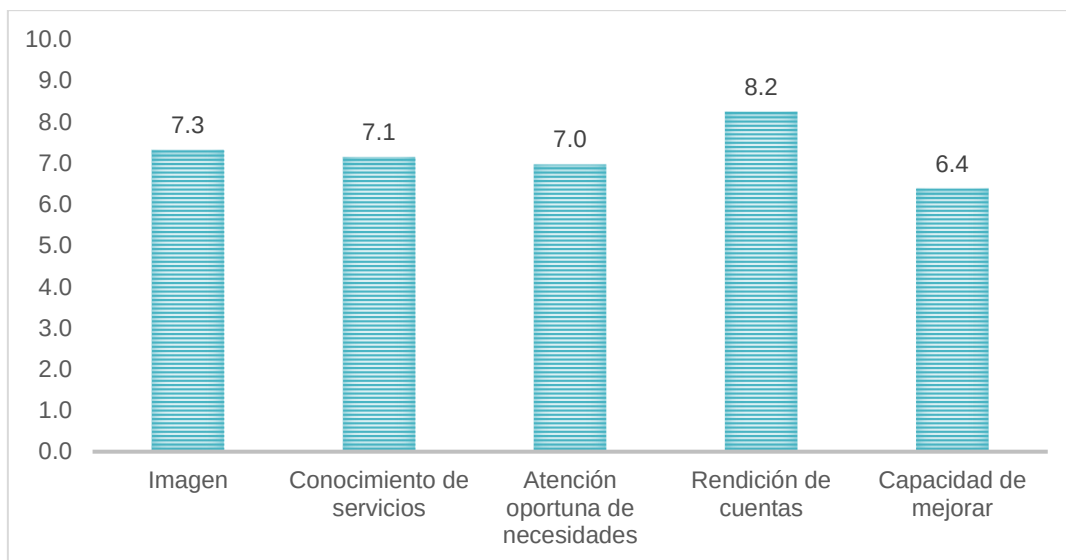
Eje	Peso %	Variables	Peso %	Planteamiento de la variable	Resultado	% de variable	Nota de 0 a 100	% del comp.
Entorno	10%	Imagen	20%	67. La Municipalidad de Sarapiquí posee una adecuada imagen en el cantón en cuanto a cómo se brindan los servicios.	7,3	14,6%	72,1	7,2%
		Conocimiento de servicios	20%	68. Conocen los usuarios todos los servicios que presta la Municipalidad de Sarapiquí	7,1	14,3%		
		Atención oportuna de necesidades	20%	69. Está posicionada la Municipalidad de Sarapiquí como una institución que responde de manera adecuada y oportuna a las necesidades del cantón.	7,0	13,9%		
		Rendición de cuentas	20%	70. Se llevan a cabo procesos de evaluación de resultados y rendición de cuentas en el cantón.	8,2	16,5%		
		Capacidad de mejorar	20%	71. A lo interno de la institución se realizan procesos de revisión, autoevaluación o mejora de cara a las necesidades de los usuarios.	6,4	12,8%		

Fuente: Elaboración propia

La nota final obtenida en este componente es de un 72.1 y el peso relativo dentro del modelo es de un 10%, lo cual demuestra que la Municipalidad puede mejorar este componente, si logra incrementar las acciones de crecimiento en los otros componentes evaluados.

En términos generales la mejor variable evaluada fue la relacionada con los procesos de rendición de cuentas, ya que los mismos funcionarios indican que la Municipalidad lleva a cabo procesos de evaluación de resultados y rendición de cuentas en el Cantón, sin embargo, esto podría potenciarse para que sean procesos de rendición de cuentas abiertos, bajo la idea de Gobierno Abierto.

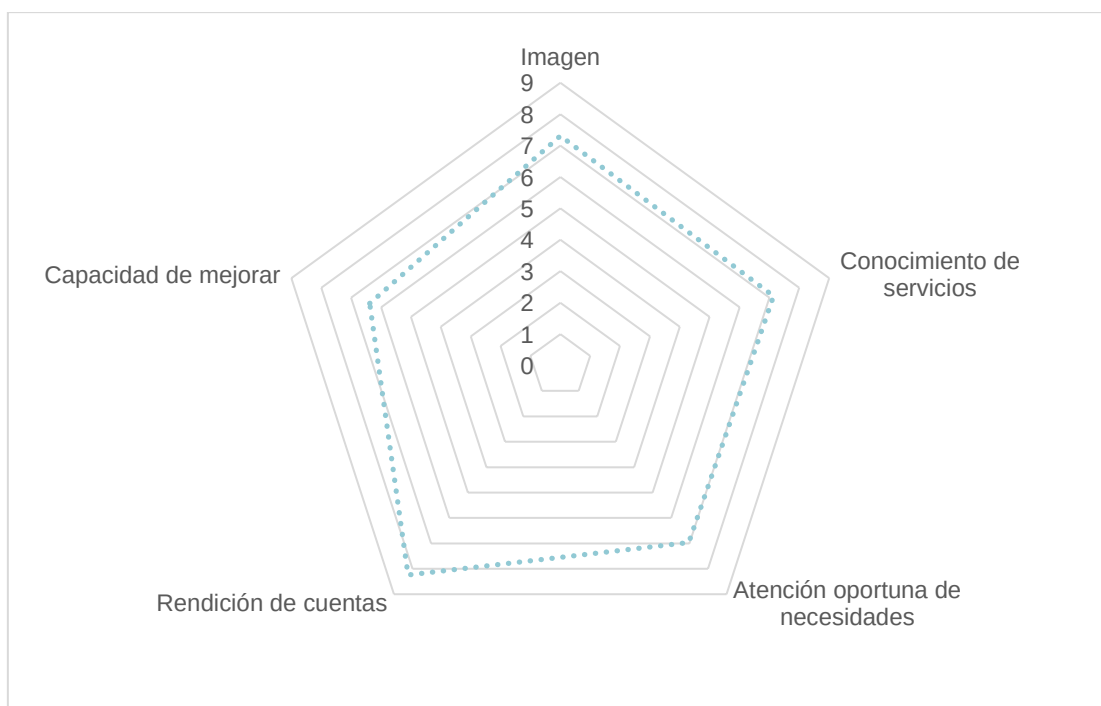
Gráfico 21. Calificación de las variables del componente del entorno.



Fuente: Elaboración propia

En términos de brechas de desempeño, el gráfico nos muestra la necesidad de aplicar medidas necesarias para mejorar la atención a las necesidades de los usuarios.

Gráfico 22. Brechas de desempeño en las variables del componente del entorno.



Fuente: Elaboración propia

La nota del componente es de 72.1 lo que refleja una necesidad muy clara de cambiar la lógica de cómo se funciona de cara a los usuarios. Si lo que se quiere es mejorar la calificación, algunas de las recomendaciones que se podrían plantear son:

- 📌 Que los funcionarios municipales visiten los distritos y atiendan necesidades de información de los usuarios.
- 📌 Potencializar los programas de rendición de cuentas a nivel distrital.
- 📌 Desarrollar procesos de revisión, autoevaluación o mejora de acuerdo con las necesidades de los usuarios.

g) *Marco Legal*

Las Municipalidades como toda institución pública están sujetas al principio de legalidad, que establece que todo acto administrativo desarrollado dentro del marco de la administración pública debe estar autorizado por ley, reglamento, directriz o mandato expreso.

De esta forma es importante que las instituciones revisen el marco legal que las regula para ajustar sus procesos a la legalidad que se les exige e incluso ajustar toda la normativa interna a la necesidad de replantear procesos y procedimientos internos que deben ser revisados y mejorados.

A continuación, se muestran las variables que se plantearon para evaluar la eficiencia administrativa y las preguntas que se utilizaron para recoger la información:

Tabla 25. Calificación obtenida en cada una de las variables del componente del marco legal

Variables	Planteamiento de la variable	Resultado
<i>Suficiente normativa</i>	72. Cuenta la Municipalidad de Sarapiquí con los reglamentos necesarios en las diferentes áreas de la institución.	7,1
<i>Normativa actualizada</i>	73. El marco legal interno está actualizado o está vigente.	7,3
<i>Manejo de normativa por el personal</i>	74. Cuenta la Municipalidad de Sarapiquí con políticas claras para dar a conocer y garantizar el uso adecuado de la normativa aprobada internamente.	6,8

Fuente: Elaboración propia

Este componente está conformado por únicamente tres variables, todos los pesos relativos similares, y se evalúan temas como el contar con toda la normativa necesaria, que la misma esté actualizada y que el personal la conozca.

En el siguiente cuadro se muestra el peso relativo asignado a cada una de las variables definidas en esta área.

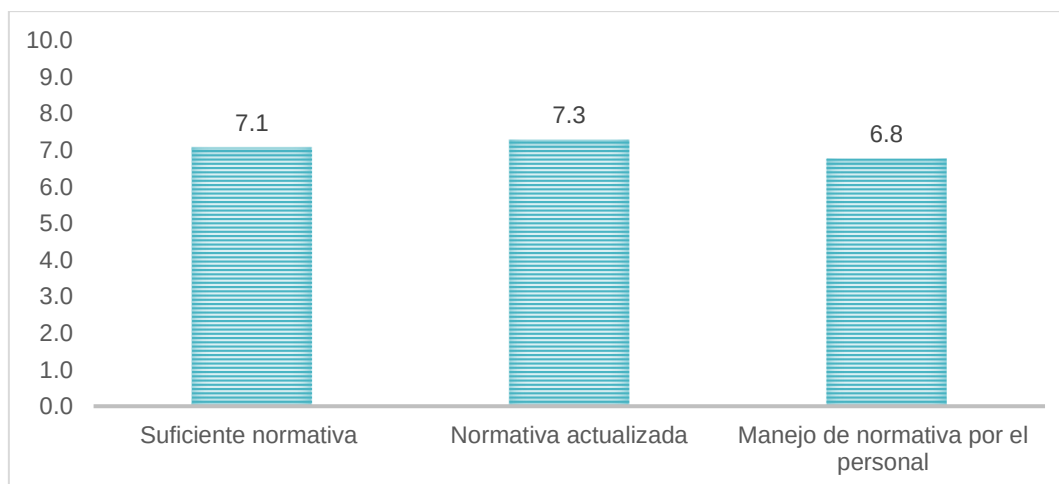
Tabla 26. Calificación obtenida en cada variable y en el componente del marco legal

Eje	Peso %	Variables	Peso %	Planteamiento de la variable	Resultado	% de variable	Nota de 0 a 100	% del comp.
Marco legal	15%	Suficiente normativa	35%	72. Cuenta la Municipalidad de Sarapiquí con los reglamentos necesarios en las diferentes áreas de la institución.	7,1	24,7%	70,5	10,6%
		Normativa actualizada	35%	73. El marco legal interno está actualizado o está vigente.	7,3	25,5%		
		Manejo de normativa por el personal	30%	74. Cuenta la Municipalidad de Sarapiquí con políticas claras para dar a conocer y garantizar el uso adecuado de la normativa aprobada internamente.	6,8	20,3%		

Fuente: Elaboración propia

La nota obtenida en promedio está por debajo de 7 en cada variable y se puede apreciar en el siguiente gráfico evidenciando la necesidad de mejorar esta importante área en el quehacer de la institución.

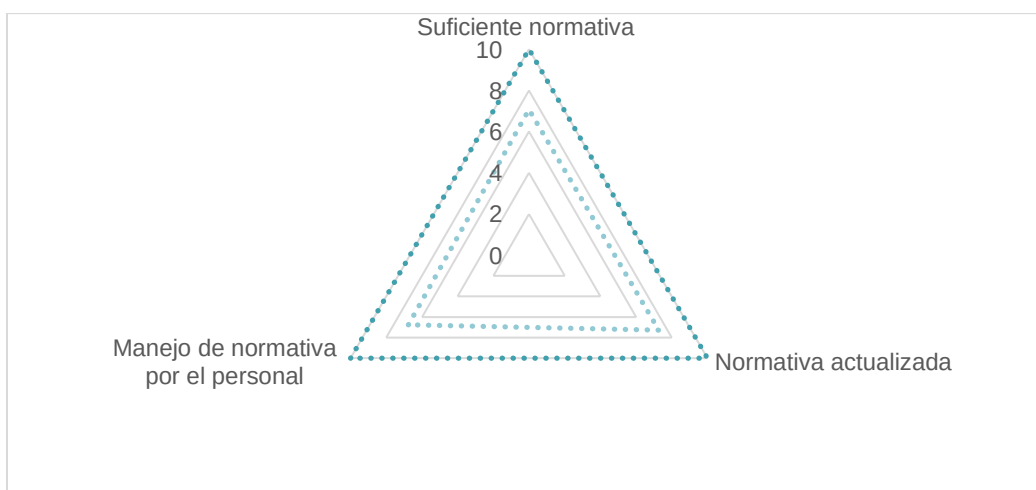
Gráfico 23. Calificación de las variables del componente del marco legal.



Fuente: Elaboración propia

La nota final obtenida por este componente, a partir de la ponderación de las notas obtenidas en las diferentes variables es de un 70.5 de 100, lo que evidencia el potencial de mejora en dicha área.

Gráfico 24. Brechas de desempeño en las variables del componente del marco legal.



Fuente: Elaboración propia

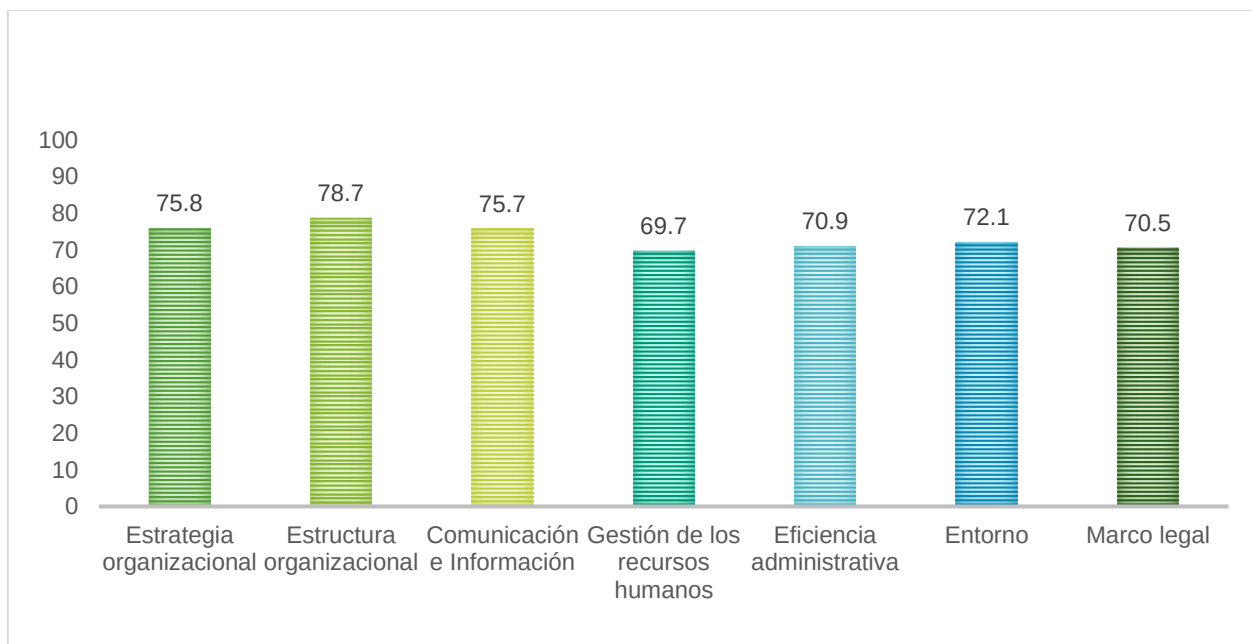
Algunas recomendaciones para mejorar la calificación son:

- 📌 Mantener la normativa constantemente actualizada.
- 📌 Se debe proceder con una revisión y actualización de los reglamentos desactualizados de la institución.
- 📌 Definir una metodología para mejorar la efectividad de la divulgación y conocimiento de las regulaciones que se relacionan a la función diaria de los trabajadores.

3. Resultado general del diagnóstico

En el siguiente gráfico podemos apreciar la nota obtenida por cada uno de los componentes, donde resalta el componente de Estructura organizacional con la mejor calificación y el componente de Recursos Humanos con la peor calificación, sin embargo, a manera de comentario general, las notas de cada componente se encuentran por encima del 70% en mayoría de los componentes lo cual permite garantizar una mejora en el desempeño institucional.

Gráfico 25. Notas de todos los componentes del diagnóstico.

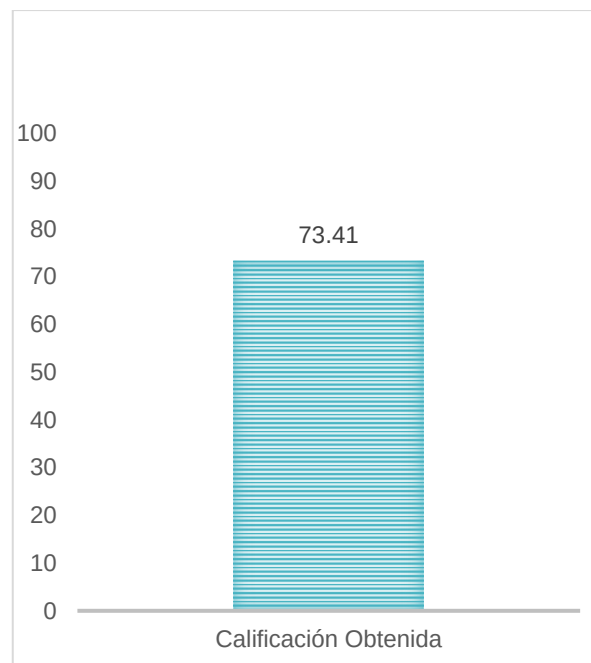


Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente gráfico podemos apreciar la nota obtenida final generada por la herramienta aplicada, la que considera el peso relativo de cada uno de los componentes.

Una nota de un 73.41% refleja un alto potencial de trabajo en el sistema de gestión institucional, el cual con las mejoras adecuadas puede alcanzar un alto nivel de calidad en el desempeño, lo cual repercute en los servicios brindados a la comunidad de Sarapiquí.

Gráfico 26. Notas de todos los componentes del diagnóstico.



Fuente: Elaboración propia.

Elemento del entorno del cantón de Sarapiquí

a) Diagnóstico sobre el área de salud de Sarapiquí

En el documento de Sarapiquí una información general y factores asociados a los servicios de salud de este cantón elaborado por Tony Sánchez; se realiza una explicación sobre la situación actual del Área de Salud del cantón de Sarapiquí, a continuación, se presenta la información más relevante sobre sus servicios y producción.

En primera instancia, es importante señalar el concepto de Área de Salud, de acuerdo con la CCSS, estas son:

Las unidades administrativas básicas de la institución y están a cargo de un (a) director (a) de área asesorado por un equipo técnico y administrativo denominado Equipo de Apoyo. Las áreas de salud tienen bajo su responsabilidad la red de servicios de salud del primer nivel de atención que opera en su área geográfica de atracción¹; para tal efecto, en la Sede de Área se ubica el aparato administrativo y los servicios de apoyo al diagnóstico y tratamiento, funcionando esta como el centro de gestión de todas las actividades que desarrolla la unidad, para proporcionar de manera oportuna los servicios de salud que brinda a la población. (CCSS, 2018, como se cita en Sánchez, 2022, p. 13)

A su vez, las estructuras conocidas como EBAIS (Equipo Básico de Atención Integral en Salud), son equipos de recursos humanos que están a cargo de los sectores de salud, en los cuales se dividen las áreas de salud. Además, se encuentran los EBAIS Conformado, se refiere a aquel EBAIS que cuenta con recurso humano completo y presta atención integral a la población de un sector determinado (CCSS, 2018, como se cita en Sánchez, 2022).

En este sentido, cada uno de los establecimientos de salud, tiene definido un conjunto de población, el cual tiene definido un espacio geográfico donde habitan y se les fue asignado un determinado establecimiento de salud para que reciba atención en salud; a esto se le denomina área de atracción (CCSS, 2018, como se cita en Sánchez, 2022). Asimismo, dicha área de atracción puede ser directa, es decir, que está conformada por una población que acude directamente a un establecimiento de salud asignada según los criterios de concentración de los habitantes y accesibilidad, sin pasar por otros establecimientos de salud; o indirecta, la cual se refiere a la atención de población ubicada en un determinado espacio geográfico cuyo establecimiento de salud es de menor nivel de complejidad, por tanto, esta población podría demandar servicios en otro establecimiento de mayor nivel de complejidad.

Así las cosas, en torno a este ámbito la CCSS señala que:

La adscripción de los usuarios a los servicios hospitalarios presenta variabilidad en las 3 redes de servicios de salud. Por tanto, no es homogénea, es decir, mientras unos usuarios deben pasar varios “filtros” para acceder a la atención en el segundo y tercer nivel, otros acceden a estos servicios hospitalarios casi en forma directa, ante la inexistencia de un segundo nivel de atención ambulatorio u hospitalario, que resuelva patologías de baja y mediana complejidad. La desventaja de este sistema es que los pacientes “compiten” con una gran cantidad de población usuaria de los servicios de mayor complejidad. (CCSS, 2018, como se cita en Sánchez, 2022, p. 14)

Por otro lado, es relevante indicar que el ordenamiento de las áreas de salud priorizadas fue agrupado por regiones y subregiones de atención, de acuerdo a sus características o ubicación geográfica. De este modo, se operacionaliza por regiones: Región Chorotega, Región Huetar Norte, Región Huetar Atlántica, Región Brunca y Región Pacífico Central. Para el caso de la GAM, se agruparon las áreas de salud por cinco subregiones de atención: Subregión Metropolitana Norte, Subregión Metropolitana Sur, Subregión

Heredia, Subregión Cartago y Subregión Alajuela (CCSS, 2018, como se cita en Sánchez, 2022).

En el caso del cantón de Sarapiquí se encuentra en la Subregión Heredia, y está cubierto dos áreas de salud: Área de Salud de Puerto Viejo Sarapiquí y Área de Salud Horquetas-Río Frío. En la siguiente tabla se puede visualizar las áreas de salud que componen la Subregión Heredia.

Tabla 27. Áreas de Salud adscritas a la Subregión Heredia

Área de Salud	Cantidad de EBAIS	Población total adscrita
Barva (COOPESIBA)	10	42 464
Heredia-Cubujuquí	10	82 848
Santo Domingo	8	37 087
San Rafael	7	44 746
Belén-Flores	9	50 077
San Isidro	4	23 121
Heredia-Virilla	14	62 117
Santa Bárbara	8	42 138
Puerto Viejo Sarapiquí	9	44 505
Horquetas-Río Frío	7	28 854
San Pablo (COOPESIBA)	6	29 800
Total	92	487 757

Elaboración propia 2022, con base en CCSS, 2018, como se cita en Sánchez, 2022.

En relación con la oferta de servicios médicos especializados con que cuentan las áreas de salud de la Subregión de Heredia, las áreas de salud de Puerto Viejo Sarapiquí y Horquetas-Río Frío se encuentran rezagas en cuanto a la cantidad de especialidades médicas que se ofrecen en las otras áreas de salud adscritas; y en el caso de Horquetas-Río Frío comparten especialidades con el área de salud de Puerto Viejo Sarapiquí. En la tabla No. 28, se pueden visualizar la oferta de especialidades médicas ofrecidas.

Tabla 28. Especialidades médicas por área de salud adscrita a la Subregión Heredia, 2016²

Área de Salud	Oferta Actual	Nuevas Especialidades Médicas
---------------	---------------	-------------------------------

² Si no se presentan datos en la columna “Oferta Actual”, es porque los mismos no existen o no se encuentran disponibles.

Heredia-Cubujuquí		Medicina Interna, Medicina Familiar, Dermatología, Ginecoobstetricia, Pediatría, Gastroenterología, Cuidados Paliativos, Geriatria, Radiología, Salud Mental (Psiquiatria, Psi. Clínica)
Belén-Flores	Medicina Familiar (3), Medicina Interna (1), Geriatria (1), Pediatría (1), Ginecoobstetricia (1), Psicólogo Clínico (1)	Cuidados Paliativos Oferta de Radiología con Técnico
San Isidro		Medicina Familiar, Cuidados Paliativos
Heredia-Virilla		Medicina Familiar, Oferta Salud Mental. Pediatría, Ginecoobstetricia
Santa Bárbara	Pediatría	Medicina Familiar
Puerto Viejo Sarapiquí		Medicina Familiar, Pediatría, Ginecoobstetricia, Geriatria, Cuidado Paliativo y Oferta Salud Mental
Horquetas-Río Frío		Medicina Familiar, otras especialidades compartidas con Puerto Viejo
Santo Domingo	Medicina Familiar, Medicina Interna, Cuidados Paliativos, Ginecoobstetricia, Geriatria (incapac), Pediatría	* Se plantea que mantenga su oferta en el área quirúrgica

Elaboración propia 2022, con base en CCSS, 2018, como se cita en Sánchez, 2022

Ahora bien, más específicamente se pueden visualizar datos correspondientes al Área de Salud Horquetas-Río Frío, con la finalidad de representar el estado de los servicios de salud ofrecidos en el cantón de Sarapiquí. El Área de Salud Horquetas-Río Frío cuenta con siete EBAIS que atienden a un total de 30 894 personas que están adscritas.

Tabla 29. Conformación del Área de Salud de Horquetas-Río Frío

EBAIS	Población total adscrita
EBAIS Horquetas 1	5 705
EBAIS Horquetas 2	4 022
EBAIS Cubujuquí	2 962
EBAIS Finca 10	4 159
EBAIS Finca 6	5 805
EBAIS Finca 2	3 116
EBAIS La Victoria	5 125
Total	30 894

Elaboración propia 2022, con base en CCSS, 2018, como se cita en Sánchez, 2022.

En relación con la producción de servicios primarios de atención en dicha área, se pueden comparar los servicios de consulta externa respecto a los años 2018, 2019 y 2020; en donde, se puede observar que para el año 2020 ocurre un descenso en la producción debido a la pandemia ocasionada por el COVID-19; ya que, la atención de los sistemas de salud se priorizó en estos casos, y que ocasionó en un aumento de las listas de espera.

Tabla 30. Producción de servicios primarios de atención del Área de Salud Horquetas-Río Frío

Servicio	2018	2019	2020
Consultas	51 750	51 254	45 248
Consulta nueva	16 625	14 781	13 807
Seguimiento	35 125	36 473	31 441
Promedio por EBAIS	7 393	7 322	6 464

Elaboración propia 2022, con base en CCSS, 2018, como se cita en Sánchez, 2022.

De acuerdo con estudios realizados por la CCSS, el Área de Salud Horquetas-Río Frío presenta una brecha de EBAIS por resectorización de dos EBAIS, lo cual mejoraría la capacidad de atención brindada a la población adscrita. Además, los datos expuestos anteriormente sobre la producción de servicios primarios establecen una normalidad al ser esta de 7300 por EBAIS, indicando una rotación poblacional de 1.65; por lo tanto, significa que en promedio cada usuario adscrito ha sido atendido dos veces al año, un punto positivo del nivel de atención brindada en el área de salud (Sánchez, 2022).

La atención de urgencias es un aspecto importante de mencionar; puesto que, los usuarios tienden a confundir el sistema de atención por prioridad médica con los casos calificados como verdes o en el último lugar de atención. De modo que, se genera disconformidad y confusión entre los usuarios del área de salud. Algunas de las causas para que los usuarios accedan al servicio sin ser necesariamente una urgencia, van desde no haber encontrado cita en el EBAIS respectivo, factores de disponibilidad de tiempo por horarios de trabajo, apariciones de síntomas o reacciones de salud en horarios fuera de atención de menores de edad, adultos mayores y usuarios de patologías crónicas (Sánchez, 2022). Así, es sustancial aumentar la capacidad resolutive en torno a este tipo de casos e implementar nuevos modelos de información y atención.

Tabla 31 Consulta de urgencias en el Área de Salud Horquetas-Río Frío

	2018	%	2019	%	2020	%
Urgencias	15 589	36,7%	15 901	35,2%	14 937	43,5%
No urgencias	26 825	63,3%	29 246	64,8%	19 414	56,5%
Total, Consultas	42 414	100%	45 147	100%	34 351	100%

Elaboración propia 2022, con base en CCSS, 2018, como se cita en Sánchez, 2022

Por otro lado, la CCSS ha establecido nuevos modelos de atención para el reforzamiento del primer nivel de atención y su soporte de área, es decir, Farmacia, Laboratorio, Urgencias, Odontología, entre otros. Así, se incorpora la participación de diferentes actores comunales y otros métodos de acción, comunicación, formación y prevención interactúen con los sistemas de salud; al visualizar la salud como una responsabilidad compartida por institución, usuarios y comunidad.

Tal es el caso del Departamento de Odontología, el cual debido a la pandemia por COVID-19 se vio restringido y afectaron de gran manera la atención a usuarios adscritos, pues la producción tuvo una disminución significativa en el año 2020 respecto a años anteriores. Durante el año 2018 hubo un total de 13 508 consultas, en 2019 13 307, mientras que en 2020 solamente se atendieron 663 consultas odontológicas (Sánchez, 2022). Si bien el servicio de odontología es considerado como una necesidad de atención primaria dentro de los sistemas de salud, esta es un área que requiere de un replanteamiento en los nuevos modelos de atención de la CCSS.

De esta manera, se pueden visualizar cuatro principales propuestas establecidas por la CCSS para los nuevos modelos de atención y mejoramiento de procedimientos de los servicios de salud en el cantón de Sarapiquí.

En primer lugar, el plan cantonal de salud; el cual está liderado y bajo gestión de la Municipalidad de Sarapiquí. En dicho documento se debe resaltar, como se mencionó anteriormente, la salud como una responsabilidad compartida de todos, tomando en cuenta diferentes ministerios a nivel nacional e instituciones locales, así como, a los usuarios, comercio, medios de comunicación y demás organización comunal que genere influencia cantonal.

El segundo aspecto hace referencia al mejoramiento de los servicios de salud de primer nivel de atención, donde se indica el apoyo a toda gestión a nivel cantonal que mejore la oferta actual y disminuya la brecha sectorial de los EBAIS del cantón. Asimismo, toma en cuenta la optimización del acceso a la oferta actual para consulta externa, es decir, la asignación de citas y espacios diarios por

EBAIS, el cual es de 32 cupos actualmente. Para esto es necesario propiciar en trabajar por mejorar la calidad de las vías de asignación actuales; las cuales son cinco: 1) preferencial a adultos mayores, pacientes de patologías crónicas, embarazadas; 2) presencial diaria, donde los usuarios hacen largas filas desde horas tempranas para asegurar su espacio (es el método que más reacciones negativas y críticas produce); 3) citas por medio de la aplicación EDUS (se debe tomar en cuenta las limitantes de acceso a la tecnología por una parte de la población); 4) citas por llamada telefónica; y 5) presencial de espera de cupo debido a la ausencia de otro usuario.

En tercer punto se encuentra el servicio de atención de especialidades y/o citas de atención hospitalaria del segundo nivel de atención, donde es prioridad apoyar toda la gestión local de Dirección Médica de Puerto Viejo, así como cualquier gestión que garantice la instalación de un sede de especialidades hospitalarias en la comunidad; ya que, actualmente esta oferta es nula y los pacientes son trasladados al Hospital de Heredia, presentando así una desventaja en relación a la accesibilidad en la región.

Por último, está el tema de sensibilización cantonal de los sistemas de salud. En este apartado se menciona sobre la importancia de elementos de información, comunicación, educación, y usos de medios y redes para promulgar que la salud es responsabilidad de todos, no solamente de las instituciones que brindan los servicios, sino también del compromiso de los usuarios para hacer un buen uso de estos, así como, las prácticas de prevención e higiene familiar y personal. Asimismo, es esencial para el éxito de este aspecto, las capacitaciones del recurso humano que presta los servicios; con la finalidad de aplicar un servicio al cliente de calidad y preparación de guías definidas de acción.

En cuanto a infraestructura, la CCSS incorporó en su portafolio de inversiones 2021-2030, tres proyectos de obra para las áreas que prestan servicios médicos en el cantón de Sarapiquí: 1. Construcción y Equipamiento Nueva Sede Área de Salud Puerto Viejo, Sarapiquí; 2. Construcción y Equipamiento Nueva Sede Área de Salud Horquetas y Río Frío; y 3. Construcción y Equipamiento Nueva Sede EBAIS Tipo 1 Cinco Colonia (Cubujuquí), Área de Salud Horquetas-Río Frío.

2. Diagnóstico cantonal

Metodología para recopilar la información

La formulación del Plan Estratégico Municipal para el cantón se desarrolló en sesiones de trabajo altamente participativas donde se llevaron a cabo talleres de trabajo en las comunidades de los diferentes distritos del cantón, así como con representantes de instituciones y empresas ubicadas en el cantón.

Luego de las sesiones de coordinación entre la Alcaldía, la Vice Alcaldía, se elaboró un cronograma, aprovechando la disposición de los síndicos representantes de cada distrito, los cuales se comprometieron a realizar la coordinación de los talleres.

Tabla 32. Equipo de trabajo de la municipalidad de Sarapiquí.

Síndicos Propietarios	Concejo De Distrito
Rodolfo Manzanares Clark, Yerlin Urbina Méndez	Puerto Viejo
Álvaro Monge Chacon, Niksa Montoya Castro	Horquetas
Randy Alfaro Hernández, Roxinia Brenes Román	La Virgen
Rovin González Arias, Elia Torres Chavarría	Llanuras del Gaspar
Mauricio Víquez Salazar, Martha Enríquez López	Cureña

Fuente: Elaboración propia.

De la reunión con los síndicos se organizaron las sesiones de trabajo en los distritos, las cuales detallo a continuación.

Tabla 33. sesiones de trabajo en los distritos de Sarapiquí.

Distrito	Día
La Virgen	4 de marzo
Puerto Viejo	5 de marzo
Llanuras del Gaspar (Delta)	11 de marzo
Horquetas	12 de marzo
Cureña	13 de marzo

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente se llevó a cabo una reunión con el Consejo Cantonal de Coordinación Institucional (CCCI) la cual se llevó a cabo el 28 de enero del 2022.

Por otra parte, también se organizaron sesiones de trabajo con otros grupos de interés a nivel del cantón, a saber:

Tabla 34. Fechas de las sesiones de trabajo con grupos de interés.

Sector	Día
Cultura	1 de marzo
Economía	2 de marzo
Emergencias	3 de marzo
Deporte	3 de marzo

Juventud	4 de marzo
Asuntos Sociales	10 de marzo

Fuente: Elaboración propia.

En todas las sesiones de trabajo se ha entregado un material para explicar los alcances de las sesiones de trabajo, los cuales adjunto a la presente.

El trabajo realizado implicó por lo tanto el levantamiento de la información en sesiones de trabajo presenciales y posteriormente la sistematización de la información en un documento que deberá ser utilizado como base para la definición de prioridades de la Municipalidad junto con los otros instrumentos de planificación en poder de las autoridades municipales.

Cada una de las sesiones de trabajo fue documentada y transcritas, además que se cuenta con la lista de participantes y las firmas de estos, documentación que servirá como documentos de respaldo para respaldar y dejar evidencia de la transparencia y publicidad con la que fue desarrollado este trabajo.

Las reuniones fueron desarrolladas bajo la modalidad de taller y por la particularidad de los participantes se requirió disponer de horarios diurnos y nocturnos, tanto durante la semana como los fines de semana.

El Plan Estratégico Municipal forma parte del proceso mediante el cual la Municipalidad, las instituciones públicas, organizaciones privadas y los ciudadanos del cantón, se organizan para orientar el uso de los recursos locales y externos en procura del bienestar de sus habitantes, en el corto, mediano y largo plazo.

Como parte de las sesiones de trabajo con los ciudadanos, se trabajó en el desarrollo de un diagnóstico FODA sobre la situación actual del cantón, adicionalmente se definieron las principales prioridades sobre las que debería enfocar los esfuerzos la Municipalidad durante los próximos años y por último la definición de los principales proyectos que deberían ser considerados por la Municipalidad como parte del que hacer institucional para los próximos años.

A continuación, se hará una breve explicación de los elementos que se obtuvieron de los aportes de los participantes en cada una de las sesiones de trabajo:

Análisis FODA

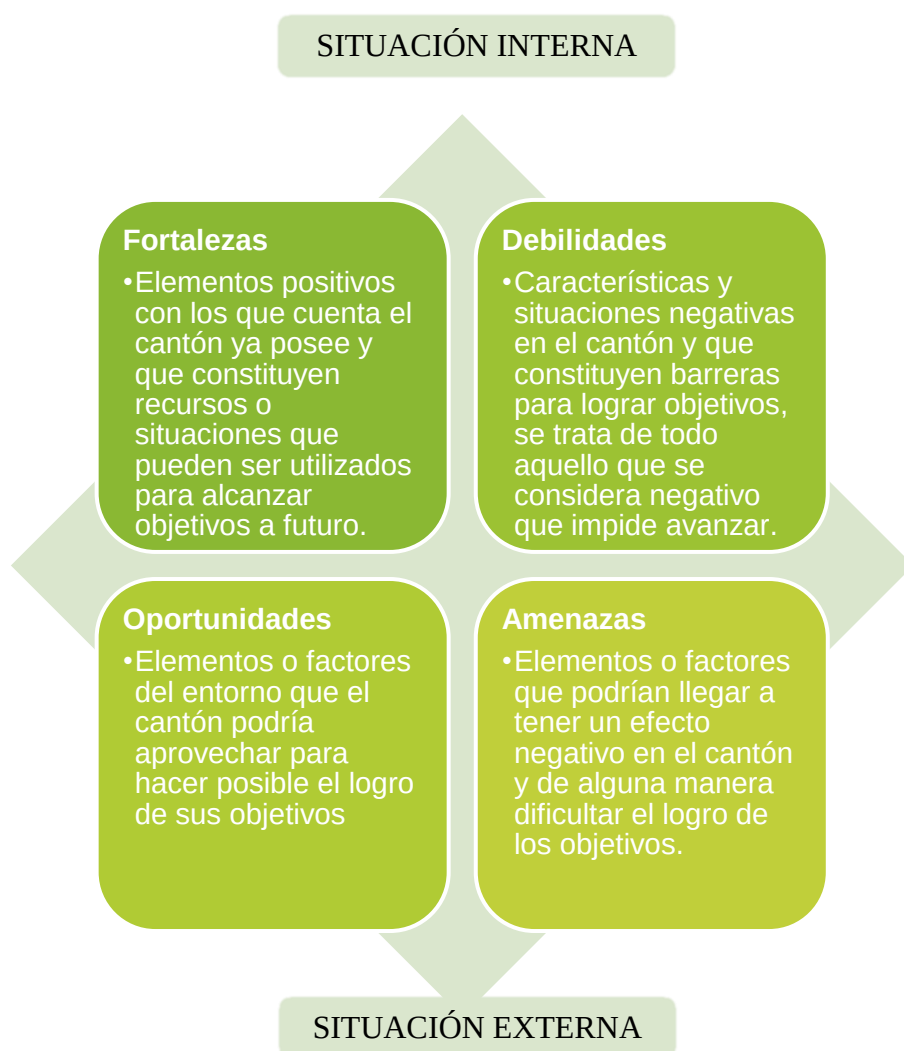
Existen varias herramientas que facilitan el proceso para realizar el diagnóstico sobre la situación actual de una institución o de un cantón, una de ellas y quizás la más común es aquella que considera y agrupa las fortalezas,

oportunidades, debilidades y las amenazas de la institución o del cantón, su nombre es el FODA.

A través del FODA, podemos determinar la situación actual del cantón de Sarapiquí y en alguna medida tener una idea más clara respecto a cuáles deberían ser las prioridades de la Municipalidad en el futuro, así como determinar las opciones de desarrollo disponibles.

Por lo tanto, el FODA busca mediante un proceso de análisis y clasificación de información relevante, determinar a nivel interno cuales elementos o situaciones particulares positivas (fortalezas) o negativas (debilidades) y a nivel externo situaciones o acontecimientos que pueden favorecer (oportunidades) o perjudicar (amenazas) la situación actual del cantón de Sarapiquí.

Figura 4. Descripción del Análisis FODA.



Fuente: Elaboración propia.

Definición de las prioridades

El proceso de diagnóstico anterior nos permite identificar cuáles se consideran las prioridades cantonales, bajo las cuales se plantearán los proyectos a desarrollar.

Definición de los principales proyectos a desarrollar

A partir del análisis de la situación actual y la definición de prioridades, el siguiente paso es la valoración de todas las acciones o proyectos que deberían ser desarrolladas por la municipalidad o las instituciones del cantón con el propósito de mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón.

Los proyectos serán tomados en cuenta como parte de las acciones que se deberán programar a nivel municipal como parte del Plan.

La idea es que a futuro se pongan en marcha los proyectos luego de una valoración de su viabilidad, en función de las prioridades institucionales y cantonales.

El detalle de la información que se muestra a continuación corresponde a la generada por las personas que participaron en los talleres, la mayoría representantes comunales.

b) Distrito La Virgen



Análisis FODA

Figura 5. Situación Interna del Distrito La Virgen.

Fortalezas	Debilidades
↳ Distrito donde se concentra la mayor cantidad de turismo. ↳ Se cuenta con un espacio destinado a la cultura. ↳ Existencia de Escuelas deportivas de taekwondo. ↳ Presencia de organizaciones sin fines de lucro que buscan preservar la naturaleza, como el Refugio de Vida Silvestre Lapa Verde que tiene en áreas en protección en la comunidad de California Tico. ↳ Se cuenta con un CECUDI administrado por el CENCINAI. ↳ El INA imparte cursos actualmente en el distrito ajustándose a las necesidades. ↳ Se cuenta con empresas piñeras que tienen centros de capacitación abiertos a la comunidad. ↳ Se realizan actividades deportivas como fuente de recursos económicos para la ADI y Comités. ↳ Existen muchas Asociaciones de Desarrollo con las cuales se puede gestionar el desarrollo de proyectos distritales ↳ Explotación de la actividad turística. ↳ Se cuenta con instalaciones educativas y comunales como albergue cuando hay emergencias por inundaciones en otras partes del cantón. ↳ Programas sociales promovidos desde las iglesias.	↳ Inseguridad en las comunidades ↳ Falta de fuentes de empleo ↳ Falta de espacios de esparcimiento y recreación ↳ Falta de un colegio nocturno ↳ Alta deserción escolar ↳ Mala conectividad de internet en muchas comunidades del distrito. ↳ Alto vandalismo en tendido eléctrico e internet ↳ Mal estado de las vías que comunican hacia los poblados como Colonia Carvajal, Tirimbina, Magsasay. ↳ No hay rutas establecidas para recolección de residuos valorizables. ↳ No hay un adecuado mantenimiento en las plazas de futbol. ↳ Infraestructura comunal en mal estado debido a la falta de mantenimiento por parte de las Asociaciones de Desarrollo. ↳ No existen paradas de autobús en puntos estratégicos, como, por ejemplo, en La Virgen centro: EBAIS, Casa del Cultura y Hogar de Ancianos. ↳ El parque de La Virgen no se encuentra en buenas condiciones. ↳ No se cuenta en el distrito con un área para la práctica de diferentes disciplinas deportivas y la recreación. ↳ Mal estado del puente sobre el Río Saraniquí. en el Roble.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Situación Externa del Distrito La Virgen.

Oportunidades	Amenazas
- Coopesca tiene dentro de sus proyectos realizar una inversión en búsqueda de la mejora en la conectividad - El río Sarapiquí - La Municipalidad brinda mantenimiento a muchos puentes en el cantón, incluidos los de este distrito - La recolección de la basura tiene una amplia cobertura en el distrito. - La Municipalidad cuenta con maquinaria nueva para agilizar el trabajo de mejoramiento de infraestructura vial en las comunidades del distrito.	- Los proyectos viales se ven afectados por las lluvias - El vandalismo y robo de tendido eléctrico e internet afecta la conectividad de las comunidades - Se ha incrementado la cantidad de motocicletas que circulan sin tener registro. - Presencia de piñeras en el distrito que amenazan al ambiente. - La distancia que existe entre el cantón y el hospital de Heredia

Fuente: Elaboración propia.

Definición de las prioridades

Las siguientes prioridades fueron definidas por los participantes.

Prioridades
Valorar la posibilidad de crear una cámara de comercio.
Incentivar las fuentes turísticas en el cantón.
Mejorar la oferta de cursos formales y de formación técnica.
Procurar la contratación de un promotor turístico para el cantón de Sarapiquí, con especial enfoque en el distrito de La Virgen.
Revisar la condición de las paradas de autobuses sobre ruta nacional y construir en coordinación con CONAVI donde sea posible.
Planificar el mantenimiento de los caminos del cantón junto a las comunidades.
Articular con COOPELESCA, el ICE y demás compañías de telecomunicaciones, las acciones para mejorar la conectividad en el distrito.
Promover nuevos espacios para el deporte y la recreación.

Fuente: Elaboración propia.

Definición de los principales proyectos a desarrollar:

- Desarrollo de cursos de capacitación formal para promover el desarrollo de la formación en un segundo idioma en coordinación con el INA
- Creación de espacios de deporte y recreación en coordinación con el CCDR
- Realizar gestiones para que la CCSS construya en el cantón un área de salud Nivel II en el terreno aportado por la municipalidad.
- Implementación de un proyecto de seguridad vial en coordinación con COSEVI.
- Creación e implementación de un Plan Regulador.
- Articulación con COOPELESCA, el ICE y demás compañías de telecomunicaciones, para mejorar la conectividad del cantón.
- Colocación de cámaras de seguridad con circuitos de vigilancia en coordinación con el Ministerio de Seguridad.
- Construcción del Plan Quinquenal de Infraestructura Vial en conjunto con las comunidades.
- Iniciar procesos de seguimiento y rendición de cuentas con la colaboración con el Concejo de Distrito.
- Avanzar con las gestiones para la construcción de un nuevo puente sobre el río Sarapiquí, en El Roble, La Virgen.
- Adquirir terreno para la construcción de un Parque Deportivo y Recreativo Municipal en el distrito de La Virgen.

c) Distrito Puerto Viejo



Análisis FODA

Figura 7. Situación Interna del Distrito Puerto Viejo.

Fortalezas	Debilidades
- Se ha incrementado la oferta educativa principalmente en secundaria. - La extensión del territorio en el distrito y la disponibilidad de espacio físico para desarrollar proyectos. - Se cuenta con un CECUDI administrado por la municipalidad. - Se cuenta con la UNED - Existen puntos estratégicos de turismo como el muelle. - Sitios de conmemoración de la ruta de los héroes. - Distrito donde se concentra la mayor cantidad de comercio. - Es la cabecera del cantón. - Existe Casa de la Cultura promovida por organizaciones privadas. - Programa de Educación Musical UNA-Municipalidad. - La mayor cantidad de instituciones se concentran en este distrito.	- Problemas de conectividad. - La infraestructura educativa posee muchos problemas. - Aún existen problemas de infraestructura vial que no están atendidos. - No hay rutas periódicas de recolección residuos valorizables. - No se cuenta con un cementerio que tenga la capacidad para atender las necesidades del distrito. - Existen puntos de venta ilegal de licores dentro de las comunidades. - No existe un parque central. - No existe Cámara de Comercio ni Asociación de Desarrollo. - Altos niveles de deserción escolar, principalmente en secundaria. - Escasez de fuentes de empleo (las principales fuentes de trabajo son en piñeras o bananeras). - Se presentan problemas de seguridad ciudadana. - Puente en ruta nacional Nro 4 sobre el río Sarapiquí se encuentra en mal estado. - Tenencia irresponsable de mascotas. - Inexistencia de semáforos en cruces importantes sobre rutas nacionales y municipales.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Situación Externa del Distrito Puerto Viejo.

Oportunidades	Amenazas
↳ Coopelesca ha realizado esfuerzos para ampliar la cobertura de internet. ↳ Existe una amplia oferta de empresas que venden servicios de internet. ↳ Los recursos del INDER financian proyectos en las comunidades. ↳ Existen desarrollo de proyectos interinstitucionales. ↳ Programas sociales promovidos desde las iglesias. ↳ Convenios con otras instituciones para mantener los programas sociales actuales.	↳ Riesgos de inundación, principalmente en la comunidad de Naranjal. ↳ Los problemas provocados por el clima afectan la programación de mantenimiento vial. ↳ Prácticas de bananeras y piñeras amenazan el ambiente. ↳ La Municipalidad de Sarapiquí no cuenta con un programa que atienda a las personas vendedoras ambulantes. ↳ Recursos del IMAS para subsidios del CECUDI han ido en disminución y genera que no se completen cupos en el Centro de Cuido.

Fuente: Elaboración propia.

Definición de las prioridades

Las siguientes prioridades fueron definidas por los participantes.

Prioridades
↳ Atender la necesidad de un hospital o área de salud para el cantón.
↳ Construcción de cementerio
↳ Mejorar la conectividad de los habitantes.
↳ Cerrar las brechas digitales.
↳ Mejorar la oferta de formación del idioma inglés.
↳ Implementar estrategia para atraer a los vendedores ambulantes a la formalidad y promover el desarrollo de emprendedores y consumo local.
↳ Realizar las gestiones para desarrollar una zona franca en el cantón.

Fuente: Elaboración propia.

Definición de los principales proyectos a desarrollar:

- Adquisición de terreno para el área de salud nivel II.
- Adquisición de terreno y construcción de nuevo cementerio.
- Crear e implementar un Plan Regulador.
- Construcción de puentes en rutas alternas a la ruta nacional #4.
- Construcción de un parque central en Puerto Viejo.
- Traslado de la plaza de futbol al Parque Recreativo Municipal
- Programa de castración de mascotas y educación en la tenencia responsable.
- Construcción del Plan Quinquenal de Infraestructura Vial en conjunto con las comunidades.
- Colocación de cámaras de seguridad con circuitos de vigilancia en coordinación con el Ministerio de Seguridad.
- Iluminación de áreas públicas y parques.
- Continuar con la colocación de señalización vial en rutas nacionales y municipales, especialmente la colocación de semáforo en el cruce de la Y griega.
- Iniciar procesos de seguimiento y rendición de cuentas con la colaboración del Concejo de Distrito.
- Suscripción de convenios de colaboración con otras instituciones para mantener los programas actuales.

d) Distrito Llanuras del Gaspar



Análisis FODA

Figura 9. Situación Interna del Distrito Llanuras del Gaspar.

Fortalezas	Debilidades
- El distrito cuenta con aproximadamente 150 familias nacionales. - El distrito dispone de amplios espacios donde la juventud se dedica a practicar deporte, especialmente fútbol. - Existe una buena organización comunal, enfocada en el apoyo y solidaridad entre las familias de la zona. - Son zonas muy productivas, específicamente en ganado, piña, banano y queso. - Es una zona con alta producción de queso aproximadamente de 30 mil kg semanales, sin embargo, no se da apoyo a los pequeños productores. - Se cuenta con Asociaciones de Desarrollo en la mayoría de sus comunidades. - Se cuenta con Comité Comunal de Emergencias. - Se cuenta con el Hito Histórico de la Ruta de los Héroes, Batalla de La Trinidad 1856-1857. - A nivel municipal los caminos comunales del distrito reciben al menos 100 millones de colones al año. - Existe conectividad a internet en la mayoría de comunidades. - Los niños y jóvenes inmigrantes se integran a la educación formal (escuela y colegio).	- Falta de conexión eléctrica en las comunidades como Chirripito y Los Villegas. - Presencia de inseguridad, robo de ganado y motocicletas, entre otros artículos. - La infraestructura vial, principalmente la ruta nacional, que brinda acceso al distrito se encuentra en mal estado. - No se cuenta con presencia policial. - Es uno de los distritos con menor desarrollo. - El EBAIS brinda servicio cada 15 días a las comunidades de Fátima y Aldea. - La ruta 507 fue declarada ruta nacional, lo que dificulta la intervención de la Municipalidad. - No se cuenta con agua potable. - Afectación por inundaciones en todos los servicios, aislados debido al cierre de todos los accesos al distrito, daños en rutas y puentes. - No se brinda servicio de recolección de basura. - Todo el queso que se produce se coloca, no hay capacidad de abastecer la demanda. - Aunque se cuenta con la Asociación de Productores (ASOPPO) falta impulsar más apoyo a los pequeños productores. - No se cuenta con una estrategia que promueva el Turismo cultural e histórico.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Situación Externa del Distrito Llanuras del Gaspar

Oportunidades	Amenazas
↳ El MOPT planteó la posibilidad de un proyecto de asfaltado sobre la ruta nacional 507. ↳ La Municipalidad de Sarapiquí destina anualmente recursos económicos para el mantenimiento de vías y caminos. ↳ Intermediarios de todo el país se trasladan al distrito por los productos lácteos y sus derivados.	↳ Inmigración de nicaraguenses. ↳ La cercanía con la frontera nicaragüense provoca mucho movimiento de personas extranjeras e indocumentadas. ↳ Los pobladores señalan un problema de seguridad jurídica, principalmente cuando se trata de escritura de propiedad (debido a que se encuentran en la milla fronteriza). ↳ Contaminación de los suelos, ríos y quebradas por malas prácticas de manejo de residuos.

Fuente: Elaboración propia.

Definición de las prioridades

Las siguientes prioridades fueron definidas por los participantes.

Prioridades
↳ Apoyar y acompañar a través de la gestión interinstitucional.
↳ Continuar la programación de inversión en caminos en conjunto con el Consejo de Distrito.
↳ Gestionar y apoyar para que se aumente la frecuencia de atención del EBAIS.
↳ Fortalecer la seguridad ciudadana.
↳ Fortalecer, capacitar y acompañar a la Asociación de Productores para impulsar la venta de sus productos.

Fuente: Elaboración propia.

Definición de los principales proyectos a desarrollar:

- Plantear programación de mesas institucionales desde el CCCI y las comunidades del distrito.
- Colocación de cámaras de seguridad con circuitos de vigilancia en coordinación con el Ministerio de Seguridad.
- Construcción del Plan Quinquenal de Infraestructura Vial en conjunto con las comunidades.
- Iniciar procesos de seguimiento y rendición de cuentas con la colaboración del Concejo de Distrito.
- Hacer diagnóstico a la Asociación de Productores con el fin de establecer estrategia para aumentar su capacidad de producción y venta.
- Concientizar a las comunidades en el adecuado manejo de residuos.
- Programar una ruta de recolección de residuos valorizables.

e) Distrito Horquetas



Análisis FODA

Figura 11. Situación Interna del Distrito Horquetas.

Fortalezas	Debilidades
- Se cuenta con una amplia organización comunal, se poseen aproximadamente 25 ADI en el distrito. - Horquetas es el distrito con mayor extensión territorial y población del cantón. - Tiene a la mayor cantidad de productores de pipa del cantón. - Se encuentra muy cerca de Guápiles, San José y Heredia. - Se cuenta con dos centros de atención al adulto mayor. - Tiene uno de los Liceos más grandes y con mejor infraestructura en el cantón. - En este distrito se concentra la mayor cantidad de cantautores, grupos de baile folklórico y compositores del cantón. - Se cuenta con la Universidad Nacional - Se cuenta con un CECUDI administrado por la municipalidad. - Escuela de Música para el distrito con sede en la UNA, Campus Sarapiquí. - Existen programas sociales promovidos desde las iglesias o grupos organizados. - En la Rambla se cuenta con uno de los 3 liceos ambientalistas del país. - Se cuenta con un skatepark en comunidad de La Victoria. - Es el distrito que concentra más cooperativas. - Cuenta con gran variedad de ríos y quebradas.	- No se cuenta con aceras ni ciclovías. - La ruta nacional Nro 4 atraviesa a muchas de sus comunidades, generando un alto riesgo para las personas que necesitan cruzarla. - Malas condiciones de las vías en el pueblo del Palmar y otras comunidades. - Poco involucramiento de las personas jóvenes en el trabajo manual. - Vendedores ambulantes en el distrito, principalmente en Finca Seis. - No hay espacios públicos de esparcimiento. - El parque de Finca Seis no se encuentra en buenas condiciones. - No hay suficiente comunicación e información de las labores realizadas por la Municipalidad. - El SkatePark de La Victoria no se encuentra en buenas condiciones de infraestructura. - No se cuenta con Cruz Roja en el distrito. - Algunas comunidades no cuentan con servicio de agua potable, gestión en proceso por la ASADA de Horquetas. - Existen comunidades que aún no cuentan con servicio de recolección de basura. - No hay rutas periódicas de recolección de residuos valorizables. - La mayoría de los terrenos comunales y deportivos pertenecen a la Standar Fruit Company o al INDER. - La plaza de fútbol ubicada en Finca 5 se encuentra a nombre de la Municipalidad, esta no posee electricidad y la ADI no puede realizar la gestión eléctrica debido a que pertenece a la Municipalidad. - Puente sobre el río Puerto Viejo en Horquetas se encuentra en mal estado. - Ruta nacional Numero 229 carece de mantenimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12. Situación Externa del Distrito Horquetas.

Oportunidades	Amenazas
- Se pueden unir las fuerzas vivas del cantón para lograr sinergias y fomentar el desarrollo de los procesos cantonales. - Se cuenta con el proyecto del TELCA (Tren Eléctrico Limonense de Carga) desarrollado por el INCOFER. - Convenios con otras instituciones para mantener los programas sociales actuales. - Se debe procurar la unión entre las Asociaciones de Desarrollo. - Se debe procurar la participación ciudadana para apoyar y capacitar a los dirigentes comunales. - Se cuenta con apoyo del MAG para atender la plaga que afecta a los productores de pipa.	- El apoyo de DINADECO debe ajustarse mejor a la realidad de las personas que integran las Asociaciones de Desarrollo. - Las producciones de pipa han sido afectadas por más de un año a causa de una plaga. - Falta de asistencia por parte de la Cruz Roja, debido a la distancia entre Puerto Viejo y La Virgen que si tienen Cruz Roja. - Recursos del IMAS para subsidios del CECUDI han ido en disminución y genera que no se completen cupos. - Presencia del narcotráfico. - Traslado de jóvenes al GAM en busca de oportunidades laborales. - La población joven no cuenta con suficientes espacios deportivos y recreativos. - Afectación de la pandemia por COVID-19 a pequeños productores. - No contar con un Plan Regulador para ordenar el distrito. - No hay fuentes de empleo en el distrito.

Fuente: Elaboración propia.

Definición de las prioridades

Las siguientes prioridades fueron definidas por los participantes.

Prioridades
 Brindar acompañamiento a las gestiones de la ASADA de Horquetas u otras para el abastecimiento de agua potable en el distrito.
 Crear nuevos espacios para la práctica el deporte y recreación dirigido a la población del distrito.
 Suscripción de convenios de colaboración con otras instituciones para crear o mantener los programas de atención.
 Desarrollar espacios de discusión a nivel comunitario.
 Promover la rendición de cuentas por parte de los funcionarios municipales.
 Desarrollar espacios con las comunidades para escuchar a las personas mediante el CCCI Municipal.
 Apoyar la formalización de los pequeños productores.
 Plan Regulador
 Programa de Información y Comunicación Municipal hacia las comunidades.
 Estrategia para la elaboración de presupuestos participativos.

Fuente: Elaboración propia.

Definición de los principales proyectos a desarrollar:

- Construcción de ciclovías y aceras en las vías nacionales y municipales en coordinación con CONAVI cuando corresponda.
- Avanzar con las gestiones para la construcción de un nuevo puente sobre el río Puerto Viejo, en Horquetas.
- Crear e implementar un Plan Regulador.
- Realizar mejoras al Parque de Finca Seis.
- Promover espacios culturales en el distrito.
- Construcción del Plan Quinquenal de Infraestructura Vial en conjunto con las comunidades.
- Colocación de cámaras de seguridad con circuitos de vigilancia en coordinación con el Ministerio de Seguridad.
- Gestionar y apoyar la instalación de la Cruz Roja en el distrito.

- Iniciar procesos de seguimiento y rendición de cuentas con la colaboración del Concejo de Distrito.

f) Distrito Cureña



Análisis FODA

Figura 13. Situación Interna del Distrito Cureña.

Fortalezas	Debilidades
↳ Coopelesca brinda servicio eléctrico a todo el distrito. ↳ Se cuenta con 3 EBASIS: Golfito, Los Ángeles y Tambor ↳ Se cuenta con una ASADA que actualmente posee 60 abonados. ↳ Se cuenta con presupuesto para proyectos; 100 millones de colones pertenecientes al año 2021 y 100 millones de colones correspondientes al año 2022, que se encuentran en ejecución. ↳ Se produce queso, plátano, yuca, piña y ganadería de engorde. ↳ Se cuenta con una cooperativa: Coopecureña que busca el beneficio de sus asociados a través de la actividad económica y sostenible ambientalmente. ↳ Se cuenta con el Refugio de Vida Silvestre Maquenque. ↳ Se cuenta con el Hito Histórico de la Ruta de los Héroes, Batalla del Sardinal 1856-1857.	↳ No hay servicio de agua potable, lo que provoca que algunas personas utilicen el agua de lluvia o del río. ↳ Se cuenta con un servicio de salud muy limitado (frecuencia del servicio). ↳ El centro de salud de Tambor no se está utilizando. ↳ No se posee acceso a buen internet en la zona. ↳ No se brinda servicio de recolección de basura. ↳ La ASADA no ha recibido un verdadero apoyo por parte de la Municipalidad. ↳ La infraestructura vial actual dificulta exportar los productos que se producen en la zona. ↳ El puesto fronterizo de Fuerza Pública no cuenta con las condiciones para su buen funcionamiento. ↳ Hay comunidades que sufren de inundaciones y no cuentan con sitios seguros para albergue. ↳ Puente sobre paso “Mulas” es estratégico y se encuentra en pésimas condiciones.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 14. Situación Externa del Distrito Cureña.

Oportunidades	Amenazas
- Existe un lote con voluntad de ser donado para la construcción de un puesto de seguridad en la zona. - ASADA se encuentra haciendo gestiones para crecer su capacidad de servicio y abonados. - COOPECUREÑA se fortalece con fondos internacionales. - Turismo cultural e histórico.	- La cercanía con la frontera nicaragüense provoca mucho movimiento de personas extranjeras e indocumentadas. - El distrito queda completamente incomunicado cuando hay inundaciones. - Contaminación de los suelos, ríos y quebradas por malas prácticas de manejo de residuos.

Fuente: Elaboración propia.

Definición de las prioridades

Las siguientes prioridades fueron definidas por los participantes.

Prioridades
Apoyar a la CCSS para mejorar la infraestructura del EBAIS en Tambor, así como la frecuencia del servicio.
Mejorar la seguridad de la zona y valorar la colocación de cámaras de seguridad.
Apoyar a la ASADA en sus gestiones de abastecimiento de agua potable al distrito.
Mejorar la comunicación con las comunidades de este distrito.
Procurar desde el CCCI el desarrollo de mesas institucionales con las Asociaciones y los Consejos de Distrito.
Valorar un inventario y diagnóstico de las iniciativas productivas en el cantón.
Brindar acompañamiento a COOPECUREÑA.

Fuente: Elaboración propia.

Definición de los principales proyectos a desarrollar:

- Plantear programación de mesas institucionales desde el CCCI y las comunidades del distrito.
- Construcción del Plan Quinquenal de Infraestructura Vial en conjunto con las comunidades.
- Iniciar procesos de seguimiento y rendición de cuentas con la colaboración del Concejo de Distrito.
- Implementar junto al Ministerio de Seguridad y las Asociaciones de Desarrollo proyectos de seguridad comunal.
- Colaborar con la CCSS para mejorar los servicios de salud de los habitantes del distrito de Cureña.
- Fortalecer los proyectos ambientales y económicos promovidos por COOPECUREÑA.
- Brindar acompañamiento a la ASADA de Cureña.
- Implementar un sistema de cámaras de vigilancia y monitoreo.
- Concientizar a las comunidades en el adecuado manejo de residuos.
- Programar una ruta de recolección de residuos valorizables.

g) Consejo Cantonal de Coordinación Institucional

Análisis FODA

Figura 15. Situación Interna del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional.

Fortalezas	Debilidades
↳ Amplia presencia institucional. ↳ Existe un subsistema nacional y cantonal de protección para la niñez y adolescencia (CCSS, MEP, Fuerza Pública, Municipalidad). ↳ Buena coordinación entre las instituciones del cantón. ↳ Existe comunicación e implementación de estrategias de apoyo a los productores locales. ↳ Se cuenta con Inventario de cuencas hidrográficas. ↳ La Municipalidad de Sarapiquí ha priorizado proyectos de infraestructura vial según las rutas de conexión y alternas. ↳ Comisiones conformadas reflejan avances en sus gestiones. ↳ IAFA atiende al cantón en el Centro de atención integral en drogas (ubicado en el cantón de Pococí). ↳ PROCOMER atiende al cantón mediante oficina instalada en el cantón de Pococí. ↳ Se impulsan convenios entre instituciones para un abordaje conjunto de diferentes problemáticas.	↳ Dificultad institucional por la descentralización. ↳ Poca oferta de formación profesional. ↳ El MEP ha hecho esfuerzos, pero aún existe baja escolaridad en la población adulta. ↳ Las instituciones no cuentan con un Plan Regulador que les dirija en la implementación de políticas en sus instituciones. ↳ MEP no descentraliza los recursos para invertir en obras de infraestructura educativa. ↳ INA y Universidades no presentan oferta académica en arte, cultura, deporte y recreación. ↳ No se promueve la participación ciudadana.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 16. Situación Externa del Consejo Cantonal de Coordinación Institucional.

Oportunidades	Amenazas
↳ Acompañamiento de MIDEPLAN desde la conformación del CCCI.	↳ Las instituciones que no están físicamente en Sarapiquí buscan hacia San Carlos o Pococí para su instalación y desde ahí le brindan cobertura al cantón de Sarapiquí, por ejemplo, IAFA y PROCOMER.

Fuente: Elaboración propia.

Definición de las prioridades

Las siguientes prioridades fueron definidas por los participantes.

Prioridades
📌 Activación y buen funcionamiento de todas las comisiones.
📌 Vinculación de los proyectos institucionales con la comunidad.
📌 Visitas conjuntas a comunidades.
📌 Involucrar actores de la sociedad en las comisiones.

Fuente: Elaboración propia.

Definición de los principales proyectos a desarrollar

- Vinculación y fortalecimiento de los proyectos según tema por comisión: Ambiente, Económico, Social, Cultural y de Infraestructura.
- Implementar programación anual de mesas institucionales en los cinco distritos del cantón.
- Comunicación de los planes e inversiones a la sociedad.
- Rendición de cuentas

h) Sector Cultura



Análisis FODA

Figura 17. Situación Interna del Sector Cultura.

Fortalezas	Debilidades
✚ El cantón cuenta con gran cantidad de artesanos (as). ✚ Se cuenta con el Encuentro Nacional de Cantautores. ✚ Se desarrolla la Celebración del Cantonato. ✚ Se desarrolla el Festival de la Poesía. ✚ Se celebra el Día de la Identidad Cultural de Sarapiquí y el Día de la Batalla de la Trinidad y Sardinal. ✚ Se organizan conciertos. ✚ Se cuenta con la Escuela de Música del programa desarrollado por la Municipalidad y la UNA. ✚ Dentro de la Municipalidad se cuenta con Gestor Cultural (Servicios Profesionales) y la Comisión de Cultura del CCCI. ✚ Articulación con el MEP para fortalecer los programas educativos. ✚ Existen en el cantón dos casas de la cultura.	✚ Falta de apoyo para el desarrollo cultural, no se cuenta con suficientes recursos por parte del Ministerio de Cultura. ✚ Falta de estructura comunal que brinde apoyo a la cultura. ✚ No existe una política cantonal de cultura. ✚ No existen recursos para los programas de las casas de la cultura.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 18. Situación Externa del Sector Cultura.

Oportunidades	Amenazas
- Identificación de recursos en embajadas para el desarrollo de programas - Gestiones para la instalación de SINEM en el cantón. - Recursos de Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para crear espacios musicales, culturales y deportivos. - Espacios comunales para crear semillero de valores culturales. - Participación de grupos musicales en eventos internacionales.	- Diversos centros educativos no cuentan con profesores de música y/o artes plásticas. - No existen suficientes historiadores locales para mantener la historia del cantón.

Fuente: Elaboración propia.

Definición de las prioridades

Las siguientes prioridades fueron definidas por los participantes.

Prioridades
Realizar eventos de intercambio cultural: Encuentro Nacional de Cantautores, Festivales de poesía, entre otros.
Fortalecer los programas de educación cultural del cantón.
Apoyar los esfuerzos que buscan el rescate de las costumbres y tradiciones, la cultura, el arte y valores cívicos de los habitantes del cantón.

Fuente: Elaboración propia.

Definición de los principales proyectos a desarrollar

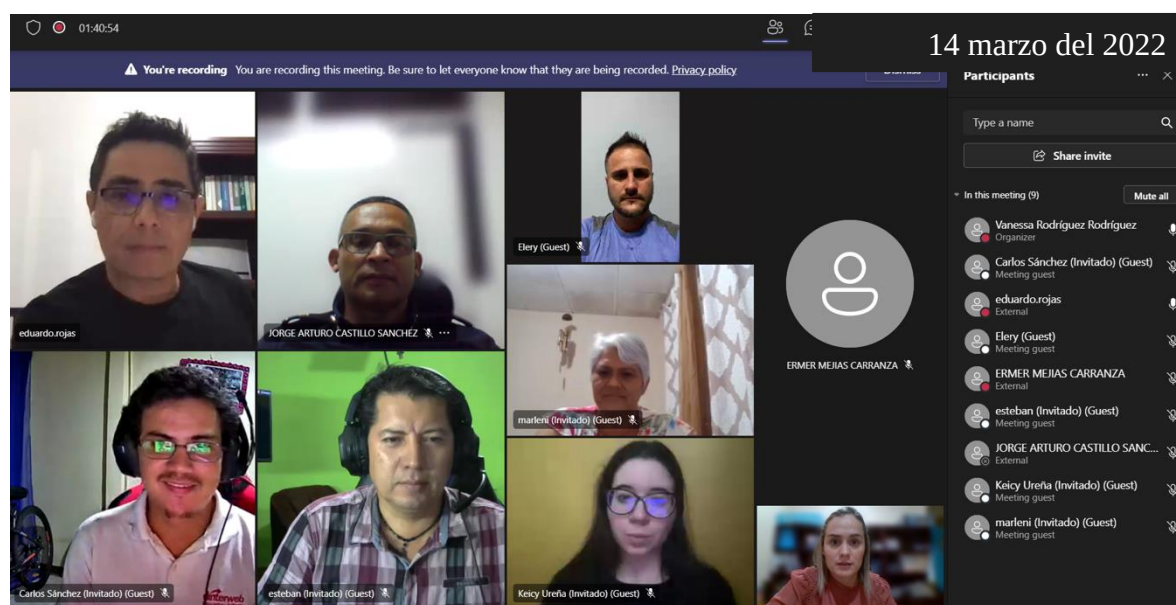
- Elaboración y divulgación de calendario anual de actividades culturales del cantón de Sarapiquí.
- Promover espacios de educación cultural en escuelas, colegios, casas de la cultura, asociaciones de desarrollo y otros.
- Aportar recursos para continuar con los programas de educación musical mediante la alianza UNA-Municipalidad.
- Apoyar a los grupos artísticos-culturales con arraigo en el cantón.

i) Sector Económico

Sesión 1:



Sesión 2:



Análisis FODA

Figura 19. Situación Interna del Sector Económico.

Fuente: Elaboración propia.

Fortalezas	Debilidades
✚ Los productos que se cultivan son de excelente calidad y se pueden posicionar fuera del cantón. ✚ Desarrollo de turismo de sostenibilidad ambiental (aventura y ecología). ✚ Se trabaja armoniosamente con organizaciones locales. ✚ Se cuenta con dos oficinas del INDER en el cantón, específicamente en los distritos de Horquetas y Puerto Viejo. ✚ Se cuentan con proyectos desarrollados por el INDER. ✚ El cantón posee una ubicación estratégica. ✚ Se trabaja a nivel interinstitucional entre INA, MEIC, INDER y Municipalidad. ✚ Existe disponibilidad de mano de obra calificada dentro del cantón. ✚ La ubicación del cantón cuenta con muchos recursos naturales con los que se pueden producir diversos productos. ✚ Existen cooperativas de productores, en su mayoría localizadas en Horquetas. ✚ La población es emprendedora y trabajadora. ✚ Declaratoria de Interés Cantonal de la abeja con fines ambientales y económicos. ✚ Declaratoria de interés cantonal del Proyecto Tren Eléctrico Limonense de Carga promovido por el INCOFER.	✚ Pocos espacios de comercialización dentro del cantón. ✚ Se depende de un intermediario para la colocación de productos generados en el cantón; la cual se busca eliminar. ✚ Por la pandemia provocada por el COVID-19, la mano de obra especializada migró a otras actividades productivas. ✚ Dificultad de acceso a líneas de crédito. ✚ Dificultad de generar cadenas eficientes y efectivas de abastecimiento. ✚ Poca articulación en los encadenamientos productivos. ✚ Muchos productos tienen dificultades para exportar sus productos. ✚ Problemas de acceso a internet y otros servicios públicos. ✚ No hay una estrategia comercial para promover el turismo local, la promoción ha quedado en manos de la Cámara de Turismo, la cual no le ha dado un buen enfoque. ✚ Los productores son muy individualistas. ✚ El muelle de Puerto Viejo es un punto de referencia turística, sin embargo, no cuenta con las condiciones para atención de visitantes.

Figura 20. Situación Externa del Sector Económico.

Oportunidades	Amenazas
- El INDER está desarrollando los estudios para crear un Centro de Desarrollo de Emprendimientos. - Diversidad de microclimas y terrenos que permiten desarrollar diferentes productos. - Promover el desarrollo de un mejor valor agregado a los productos, mediante el IMAS, MAG y CNP. - Utilizar las redes sociales para promover la comercialización de los productos locales. - Desarrollo de programas que impulsen las PYMES y los encadenamientos, ej. Programa de Mujer y Negocio. - Apoyo a iniciativas de negocio por parte de ONG's como FUNDECOR. - Los programas de formación del INA que apoyan al sector productivo. - Afluencia de personas extranjeras las cuales fortalecen el turismo. - La municipalidad cuenta con el diseño de planos para la construcción de edificio para el Muelle de Puerto Viejo.	- Altos niveles de desempleo que generan problemas sociales. - Problemas de seguridad ciudadana. - Crecimiento del comercio informal. - Se presenta una gran problemática para el desarrollo de actividades económicas debido a la inseguridad ciudadana y el narcotráfico que afectan al cantón. - Problemas de inundaciones en terrenos dedicados a la agricultura

Fuente: Elaboración propia.

Definición de las prioridades

Las siguientes prioridades fueron definidas por los participantes.

Prioridades
📌 Infraestructura Vial
📌 Mejorar el acceso a los servicios públicos
📌 Generar de fuentes de empleo.
📌 Fortalecer la promoción turística del cantón dando a conocer el potencial de los distritos.
📌 Promover el desarrollo del talento humano en la población con discapacidad.
📌 Trabajar alianzas público-privadas para colocar puestos de seguridad (ejemplo: Puente Cipriano).
📌 Identificar, diversificar y apoyar las actividades productivas.

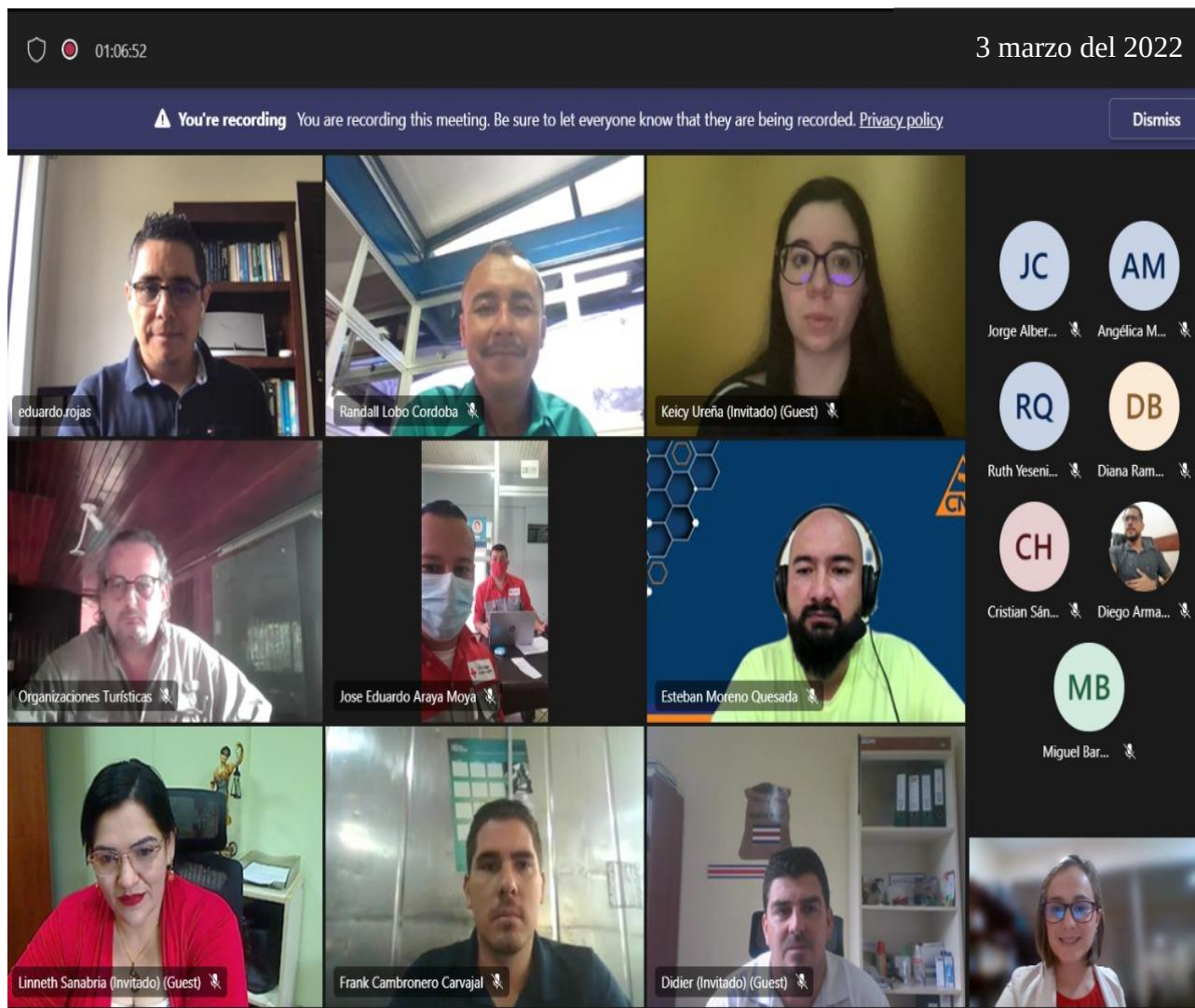
Fuente: Elaboración propia.

Definición de los principales proyectos a desarrollar

- Realizar las gestiones y aportar recursos para la instalación de nueva Zona Franca en el cantón.
- Impulsar programa que brinde apoyo y acompañamiento a los vendedores ambulantes del cantón de manera que les permita formalizar su negocio como emprendimiento.
- Considerar en el Plan Quinquenal rutas de acceso estratégico para comercialización de productos.
- Mejorar la conectividad en el cantón en coordinación con MICITT, ICE, COOPELESCA u otros.
- Fortalecer la seguridad del sector comercial instalando sistemas de vigilancia en coordinación con el Ministerio de Seguridad Pública.
- Contar con una política de atracción de inversión para el turismo.
- Simplificación de trámites a través de la optimización del sitio web de la Municipalidad de Sarapiquí.
- Capacitar a las pymes de Sarapiquí en el uso de plataformas de compras públicas para que le vendan al Estado.
- Construcción de infraestructura turística y cultural en Muelle Puerto Viejo.

- Incentivar el emprendimiento entre las familias de las personas con discapacidad, brindando el acompañamiento con la articulación entre las instancias regionales.

j) Sector Emergencias y Gestión del Riesgo



Análisis FODA

Figura 21. Situación Interna del Sector Emergencias y Gestión del Riesgo.

Fortalezas	Debilidades
↴ Se cuenta con una comisión con una amplia participación institucional a nivel cantonal. ↴ Existe una buena relación con la CNE. ↴ El cantón cuenta con Comités Comunales de Emergencia. ↴ Se dispone de recursos para atender emergencias. ↴ Existe una buena estrategia de comunicación en el cantón entorno a las emergencias. ↴ Se cuenta con un mapa de zonificación sobre las zonas de riesgo del cantón para la construcción en las determinadas zonas de riesgo. ↴ Se está en proceso de conformar una brigada de rescate.	↴ Poca capacitación comunal, la cual se puede canalizar mediante los Comités comunales de Emergencia. ↴ El Plan Cantonal de Emergencia se encuentra desactualizado, en términos de: inventario de recursos, vehículos y maquinaria disponible, movilización de asistencia humanitaria, inventario de sitios de almacenamiento, albergues; lo cual no permite tener claridad en la atención de las emergencias. (Aunque está en proceso).

Fuente: Elaboración propia.

Figura 22. Situación Externa del Sector Emergencias y Gestión del Riesgo.

Oportunidades	Amenazas
- Se cuentan con recursos de la CNE. - Se requiere capacitación y comunicación en términos de emergencias. - Donaciones como el proyecto Euroclima (CEPREDENAC).	- Riesgos de inundación y deslizamientos. - Problemas para atender a diversas comunidades durante las emergencias. - La Cuenta de Sarapiquí, que representa una amenaza natural. - Existen algunas instituciones ubicadas en zonas de riesgo de emergencia. - En el cantón existen comunidades que poseen problemas de conectividad. - La pandemia por COVID-19 ha provocado la modificación en los procesos de los Comités comunales de Emergencia. - No se cuenta con un Plan Regulador. - Existen comunidades con más de 600 familias que se encuentran en condición de riesgo que no poseen planes de movilidad a corto, mediano y largo plazo, por ejemplo: El Naranjal.

Fuente: Elaboración propia.

Definición de las prioridades

Las siguientes prioridades fueron definidas por los participantes.

Prioridades
Mejorar en la comunicación interinstitucional y comunitaria (especialmente en áreas con baja conectividad)
Mantener actualizado el mapa de riesgos

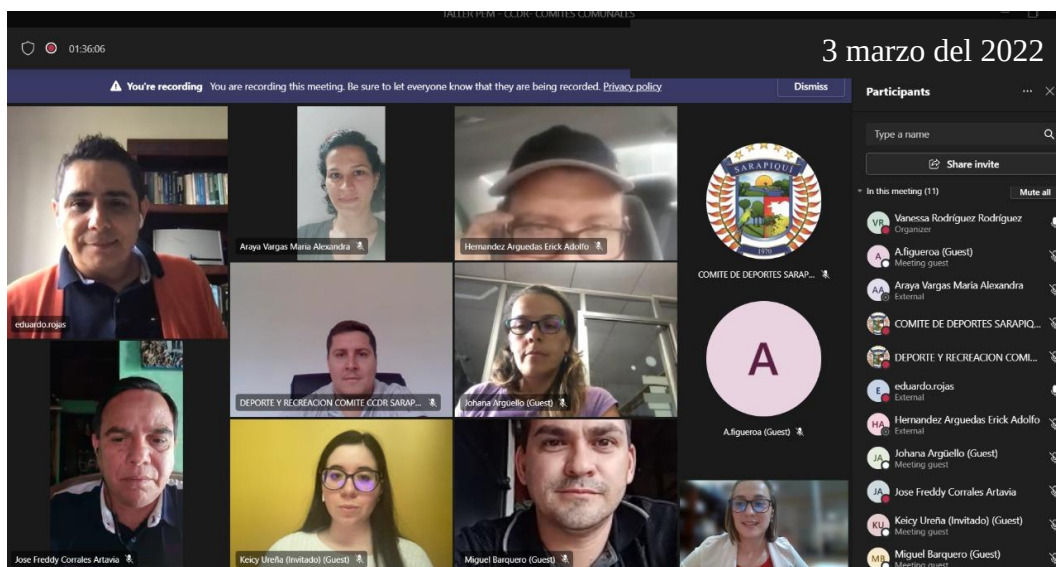
📌 Fortalecer la Brigada de Rescate
📌 Elaborar e implementar el Plan Regulador

Fuente: Elaboración propia.

Definición de los principales proyectos a desarrollar

- Contar con un Plan de Capacitación Comunal e Institucional de Atención de Emergencias.
- Elaborar e implementar el Plan Regulador.
- Actualizar el Plan Cantonal de Emergencias.

k) Sector Deporte



Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
- Alta participación por parte de las comunidades. - Se cuentan con aproximadamente 200 atletas pertenecientes al CCDR. - Se desarrollan 3 disciplinas deportivas financiadas por el CCDR y 5 disciplinas deportivas con apoyo de personas externas. - Buena coordinación entre la Municipalidad y el CCDR. - Para el desarrollo de disciplinas deportivas el CCDR se apoya en Asociaciones Deportivas. - El CCDR cuenta con 5 instalaciones deportivas propias bajo su administración. - La diversidad de espacios físicos de Sarapiquí facilita el desarrollo tanto del deporte como de la recreación. - La Municipalidad les aporta recursos adicionales a lo establecido por Ley.	- Se disponen de pocos recursos financieros. - La extensión del cantón dificulta la posibilidad de hacer llegar recursos a todas las comunidades. - El Reglamento actual no permite que la totalidad de organizaciones comunales puedan conformarse como Comités Comunales. - No se cuenta con programas de apoyo a atletas de alto rendimiento. - El CCDR no cuenta con un Plan Estratégico que le permita planificar sus inversiones. - Los programas no se imparten en todas las comunidades o en horarios flexibles considerando a las personas de lugares lejanos.

Figura 23. Situación Interna del Sector Deporte y Recreación.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 24. Situación Externa del Sector Deporte y Recreación.

Oportunidades	Amenazas
- Alanzas con comunidades para fortalecer las actividades recreativas. - Los recursos del ICODER permiten ampliar la cobertura y la cantidad de actividades recreativas del cantón. - Fomentar las alianzas con instituciones públicas para el desarrollo del deporte y la recreación. - Posibilidad de conseguir recursos de empresas privadas. - Buscar apoyo de las Federaciones Nacionales de Deportes.	- Las drogas son vistas como una gran amenaza dentro del cantón. - La inseguridad cantonal limita la participación. - Formalizar la actividad de los proveedores locales para facilitar los procesos de contratación. - Existen muchos terrenos destinados al deporte y recreación que se encuentran registralmente inscritos a nombre del INDER que imposibilita se inviertan recursos municipales o del ICODER.

Fuente: Elaboración propia.

Definición de las prioridades

Las siguientes prioridades fueron definidas por los participantes.

Prioridades
Brindar acompañamiento al CCDD en la elaboración de sus políticas deportivas y recreativas.
Apoyar con recursos económicos en el mantenimiento y mejoras en infraestructura deportiva y recreativa.
Recuperación de espacios públicos

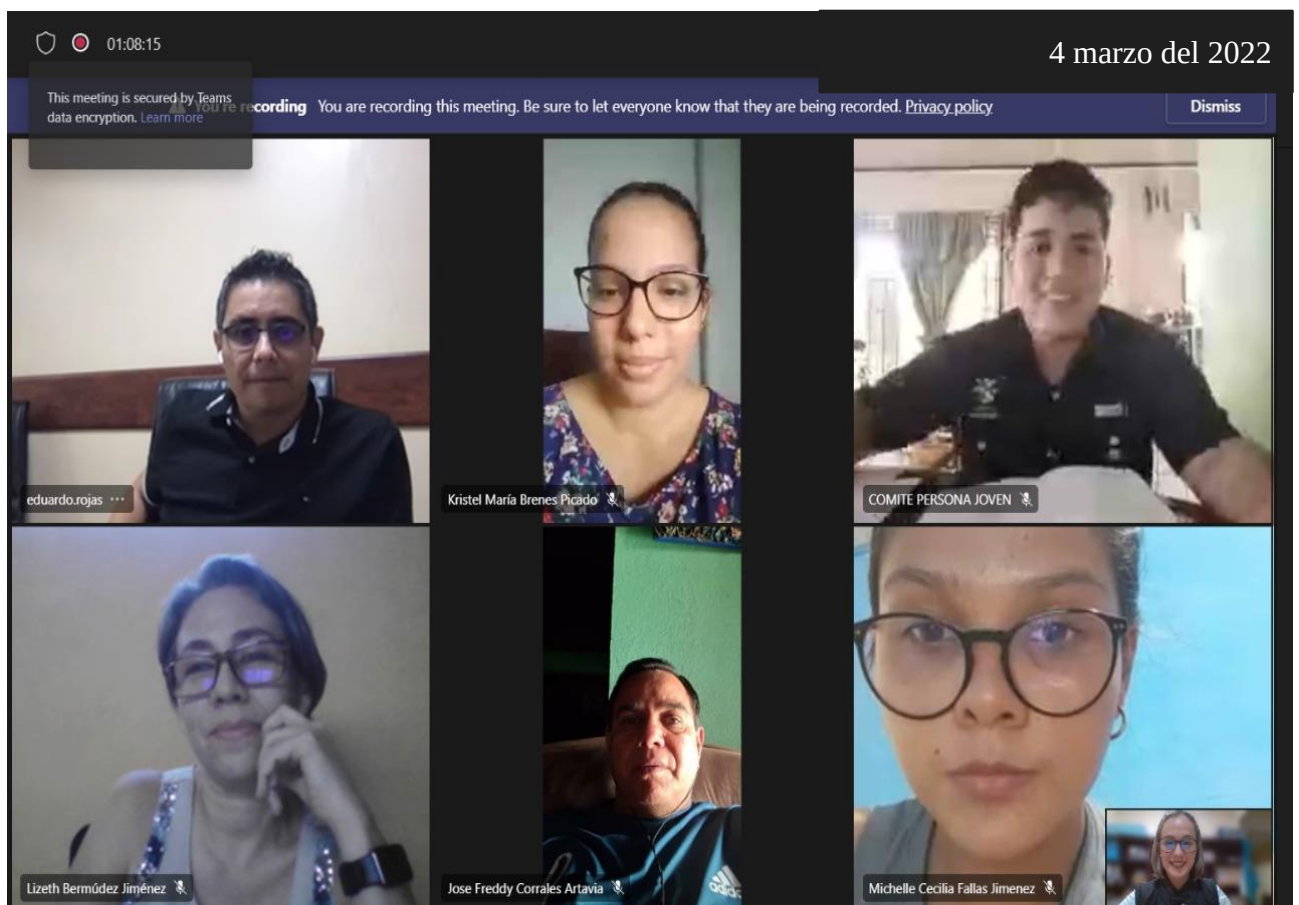
Fuente: Elaboración propia.

Definición de los principales proyectos a desarrollar

- Elaboración de un Plan Estratégico para el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Sarapiquí que cuente con la participación de los actores del sector.

- Considerar recursos para mantenimiento de infraestructura e instalaciones destinadas al deporte y la recreación.
- Impulsar el programa SEMBREMOS SEGURIDAD en coordinación con la Embajada Norteamericana y el Ministerio de Seguridad Pública para la recuperación de espacios públicos.

I) Sector Juventud



Análisis FODA

Figura 25. Situación Interna del Sector Juventud.

Fortalezas	Debilidades
↳ Su fuente de recursos ha sido el Consejo Cantonal de la Persona Joven. ↳ Acciones desarrolladas de manera anual por el Consejo Cantonal de la Persona Joven. ↳ El Comité Cantonal de la Persona Joven integra las diferentes comisiones interinstitucionales. ↳ Existen grupos organizados que promueven la participación de los jóvenes en deportes, cultura y arte.	↳ No se promueve una adecuada información para la participación de la persona joven. ↳ El Consejo Cantonal de la Persona Joven no tiene un Plan de Desarrollo. ↳ Población joven con poca actividad dentro del cantón, no se aprovecha su potencial. ↳ Se dificulta el seguimiento de los proyectos en el sector por los cambios en los miembros encargados. ↳ No existe un Diagnóstico Cantonal sobre la Juventud. ↳ La Municipalidad no asigna un presupuesto adicional al Comité Cantonal de Persona Joven.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 26. Situación Externa del Sector Juventud.

Oportunidades	Amenazas
- El INA se visualiza en el cantón como una fuente de formación para muchos jóvenes. - Existencia de dos universidades pública (UNED y UNA). - Capacidad de unir esfuerzos entre las instituciones pública que se encuentran en el cantón.	- No hay suficientes oportunidades de empleo. - Las dificultades económicas no permiten el desarrollo académico. - Problemática de seguridad ciudadana debido al incremento de la delincuencia y el tráfico de drogas. - La lejanía de los distritos con el centro del cantón crea diversas realidades para la juventud, las personas que viven en el distrito central poseen mejores condiciones en términos de desarrollo. - Apatía en la participación de la juventud en los programas. - La distancia y los costos de traslado hacia los centros de actividades dificultan la participación de los jóvenes.

Fuente: Elaboración propia.

Definición de las prioridades

Las siguientes prioridades fueron definidas por los participantes.

Prioridades
Generar más espacios de participación de la juventud
Desarrollar talleres que involucren a la juventud
Consolidar alianzas con otros grupos organizados del cantón
Dar a conocer dentro del cantón la existencia del Comité Cantonal de la Persona Joven

Fuente: Elaboración propia.

Definición de los principales proyectos a desarrollar

- Elaborar un Reglamento del Comité Cantonal de la Persona Joven
- Construcción de una política pública para la juventud.

m) Sector Asuntos Sociales

01:44:05

You're recording You are recording this meeting. Be sure to let everyone know that they are being recorded. [Privacy policy](#) Dismiss

Participants ... X

Type a name

[Share invite](#)

In this meeting (12) Mute all

- JV** Jorge Villalobos (Invitado) Meeting guest 1
- VR** Vanessa Rodríguez Rodríguez Organizer
- AV** Ana Villalobos (Invitado) (Guest) Meeting guest
- AM** Ann Badilla Morera (Guest) Meeting guest
- E** eduardo.rojas External
- EM** elena ugalde muñoz (Guest) Meeting guest
- MR** María Bermudez Rivera External
- MC** María Carmen (Guest) Meeting guest
- MA** mauren alfaro (Guest) Meeting guest
- OS** OSCAR SOLIS External
- RC** Randall Lobo Cordoba External

OS OSCAR SOLIS

JV Jorge Vi...

MR Maria Berm...

AM Ann Badilla ...

MA mauren alfa...

elena ugalde muñoz (Guest)

eduardo.rojas

Ana Villalobos (Invitado) (Guest)

Ruth Yesenia Arias Quesada

María Carmen (Guest)

Randall Lobo Cordoba

Análisis FODA

Figura 27. Situación Interna del Sector Asuntos Sociales.

Fortalezas	Debilidades
✚ En la municipalidad se cuenta con Oficina de Asuntos Sociales que aborda temas de personas con discapacidad, mujer, emprendimientos, familia, entre otros ✚ Se cuenta con una red de cuido del adulto mayor y dos centros de atención integral del adulto mayor en el distrito de Horquetas. ✚ Se cuenta con tres CECUDI en el cantón. ✚ El CCCI se encuentra trabajando con habitantes en condición de calle, embarazo adolescente, bienestar animal, programa sembramos seguridad, vida saludable, entre otros. ✚ Es posible aprovechar las instalaciones del cantón para facilitar y apoyar los procesos educativos de los niños y jóvenes.	✚ Existe una gran falta de empleo. ✚ Existe una concentración de población migrante irregular en la producción de la piña y el banano. ✚ Los niños indocumentados tienen problemas cuando se incorporan al sistema formal de educación. ✚ Los vendedores ambulantes no cuentan un programa de atención social integral. ✚ La Oficina de Asuntos Sociales y Económicos de la municipalidad cuenta con una persona contratada por Servicios profesionales. ✚ No existe un plan de atención interinstitucional a las personas indocumentadas.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 28. Situación Externa del Sector Asuntos Sociales.

Oportunidades	Amenazas
- Se cuenta con el apoyo de las iglesias comunales para la atención de problemas sociales, tales como la alimentación de la población infantil, atención de mujeres en situación de violencia y habitante de la calle. - El IMAS y otras instituciones cuenta con recursos y programas de atención social en el cantón.	- Gran afluencia de personas indocumentadas las cuales generan una gran carga al cantón. - Presencia del narcotráfico. - Problemas de alcoholismo en la sociedad. - La facilidad de acceso de las personas nicaragüenses lo cual ha generado alta inmigración. - Incidencias de violencia intrafamiliar. - Existen empresas que contratan a personas indocumentadas. - Se han desarrollado precarios en los cuales habitan una gran cantidad de familias. - Se presentan problemas de conectividad que dificultan las iniciativas virtuales.

Fuente: Elaboración propia.

Definición de las prioridades

Las siguientes prioridades fueron definidas por los participantes.

Prioridades
Desarrollar de fuentes de empleo.
Generar un esquema institucional para un abordaje integral de la inmigración.

Fuente: Elaboración propia.

Definición de los principales proyectos a desarrollar:

- Considerar la creación de la plaza para la oficina de Asuntos Sociales y Económicos de la Municipalidad de Sarapiquí.

- Apoyar las gestiones de las asociaciones administradoras para poner en funcionamiento el centro diurno de cuidado del adulto mayor ~~en el área~~ de La Victoria y Horquetas.
- Impulsar el programa Sembremos Seguridad en coordinación con la Embajada Norteamericana y el Ministerio de Seguridad Pública para apoyar las iniciativas dirigidas al fortalecimiento social integral.
- Continuar brindando los servicios de Centro de Cuido Infantil mediante el apoyo del IMAS, PANI y CENCINAI.
- Apoyo en programas de atención a personas con problemas de alcoholismo y drogas.
- Desarrollar gestiones de inclusión social y formación integral a la población migratoria, en coordinación con instituciones y organizaciones no gubernamentales.
- Implementar programa de atención social integral a los vendedores ambulantes del cantón.
- Considerar en el Plan Quinquenal los aspectos de infraestructura vial y de accesibilidad para las personas con discapacidad y adultos mayores.

n) Sector Asuntos Ambientales

01:14:40

15 marzo del 2022

You're recording You are recording this meeting. Be sure to let everyone know that they are being recorded. [Privacy policy](#) **Dismiss**

Participants ... X

Type a name

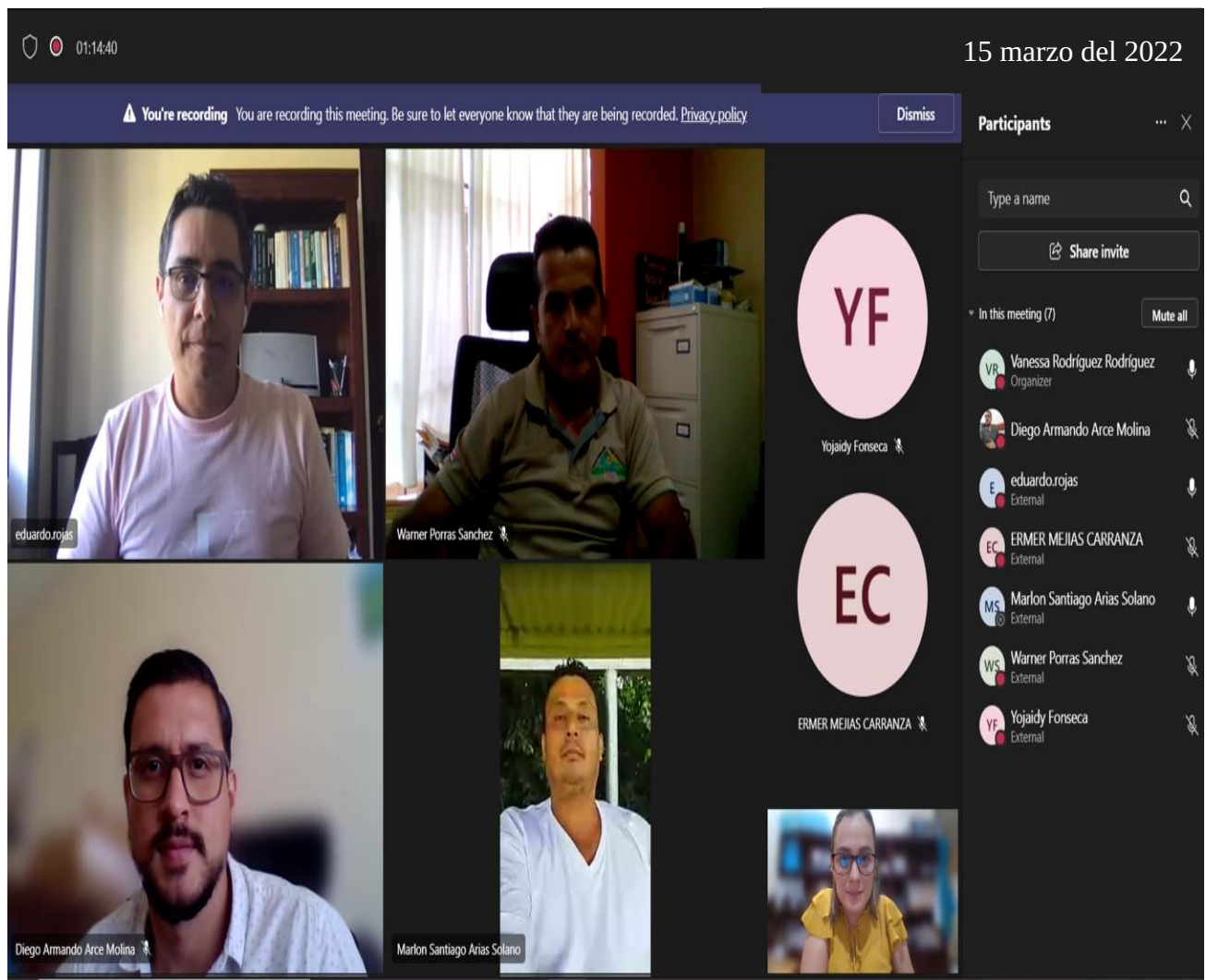
[Share invite](#)

In this meeting (7) **Mute all**

- YF** Yojaidy Fonseca
- EC** ERMER MEJIAS CARRANZA

Participants List:

- VR** Vanessa Rodríguez Rodríguez Organizer
- DA** Diego Armando Arce Molina
- E** eduardo.rojas External
- EC** ERMER MEJIAS CARRANZA External
- MS** Marlon Santiago Arias Solano External
- WS** Warner Porras Sanchez External
- YF** Yojaidy Fonseca External



Análisis FODA

Figura 29. Situación Interna del Sector Asuntos Ambientales.

Fortalezas	Debilidades
✦ El SINAC trabaja en programas de control y protección, así como en la temática de rescate animal silvestre. ✦ Se cuenta con Refugios de Vida Silvestre como Tapira, Lapa Verde, Barra del Colorado y Maquenque. ✦ Es un cantón rico en recurso hídrico. ✦ Las instituciones del cantón están muy comprometidas con el tema ambiental. ✦ Existen ONG's que fortalecen las acciones ambientales: Fundecor, CATUSA, Ecovida. ✦ Existen organizaciones que buscan apoyar iniciativas ambientales con recursos económicos. ✦ Cooperativas y productores se interesan en la producción orgánica. ✦ Ley que protege al Río Sarapiquí y sus afluentes.	✦ No existe rutas de recolección de residuos en los distritos fronterizos ✦ Inexistencia de alcantarillado sanitario. ✦ No existe la suficiente fiscalización ambiental. ✦ La oficina municipal de ambiente tiene a una persona por servicios profesionales. ✦ No existe Plan Regulador. ✦ No se cuenta con rutas de recolección de residuos valorizables. ✦ El Plan y Reglamento Municipal para la Gestión Integral de Residuos (PMGIRS) se encuentran desactualizados. ✦ No hay una política ambiental institucional ni cantonal. ✦ Las construcciones que se realizan sin permiso y fiscalización municipal.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 30. Situación Externa del Sector Asuntos Ambientales.

Oportunidades	Amenazas
↳ Coordinación interinstitucional y con ONG's. ↳ Sinergia institucional para atención de los temas ambientales.	↳ Los problemas de tratamiento de las aguas residuales en viviendas. ↳ Fuerte actividad forestal. Deforestación ilegal y caza de animales ↳ Las inundaciones propagan los agroquímicos que se utilizan en las plantaciones de banano y piña, generando problemas de salud a las personas y animales (principalmente ganado). ↳ Pese a que las quemas agrícolas son controladas, estas generan afectación al medio ambiente. ↳ Desarrollo descontrolado de la actividad piñera. ↳ Prevalece el mono cultivo de piña, banano y producción de carne de res. ↳ Problemas de deforestación ilegal en zonas fronterizas.

Fuente: Elaboración propia.

Definición de las prioridades

Las siguientes prioridades fueron definidas por los participantes.

Prioridades
↳ Elaborar e implementar el Plan Regulador
↳ Crear la Unidad Técnica de Gestión Ambiental con una estructura que permita consolidar una estrategia ambiental

 Mejorar los procesos de fiscalización de las construcciones.
--

Fuente: Elaboración propia.

Definición de los principales proyectos a desarrollar:

- Elaborar e implementar el Plan Regulador.
- Programas de Educación Ambiental dentro y fuera de la institución.
- Implementar sistemas de consumo eléctrico ambiental y económicamente sostenibles.
- Actualización y divulgación del Plan y Reglamento Municipal para la Gestión Integral de Residuos (PMGIRS).
- Apoyar a las ASADAS de Sarapiquí en la protección del recurso hídrico.
- Incentivar en los hogares, cooperativas, productores la elaboración de abono orgánico.
- Promover e incentivar en el cantón la economía circular a través del uso de los recursos y la gestión de los residuos a lo largo del ciclo de vida de los procesos, productos y servicios.
- Implementar rutas de recolección de residuos valorizables en los 5 distritos del cantón.

E. BASE FILOSÓFICA DE LA MUNICIPALIDAD

Misión

“Somos un gobierno local con autonomía propia para el cumplimiento de nuestros fines, de acuerdo con el Código Municipal, gestora del desarrollo económico, social y ecológicamente equilibrado, de forma transparente propiciando la participación democrática de sus ciudadanos en procura de una mejor calidad de vida de sus pobladores”.

Visión

“Ser una institución innovadora que dirige sus acciones a satisfacer oportuna y eficientemente las necesidades del cantón y sus habitantes”.

Valores de la institución

Honestidad
Transparencia
Empatía
Solidaridad
Respeto

Buenas prácticas

Rendición de cuentas
Responsabilidad Ambiental
Búsqueda permanente de la Eficiencia y Eficacia
Espíritu de servicio entre las personas funcionarias y contribuyentes

F. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO MUNICIPAL 2022-2027

Objetivo general

- Compilar los aportes de los ciudadanos y personas funcionarias de la Municipalidad de Sarapiquí en este proceso y consolidar un modelo de gestión institucional que promueva la eficiencia y la transparencia.

Objetivos de cada área estratégica:

Eje estratégico No.1: Desarrollo económico sostenible

- Brindar el apoyo a las iniciativas empresariales que se desarrollen en el cantón, ya sea directamente o a través de la gestión interinstitucional.

Eje estratégico No.2: Desarrollo social integral

- Procurar las condiciones mínimas para que los habitantes del cantón de Sarapiquí tengan una mejor calidad de vida.

Eje estratégico No.3: Gestión Ambiental

- Implementar una estrategia institucional que procure la atención integral de las necesidades ambientales del cantón.

Eje estratégico No.5: Gestión Administrativa

- Implementar un modelo de gestión más eficiente de la mano con un sano ambiente laboral que propicie la motivación de los funcionarios municipales.

Eje estratégico No.6: Desarrollo de Infraestructura

- Desarrollar proyectos de obra pública de la mano con las comunidades que garanticen una adecuada democratización de los recursos destinados para estas.

Eje estratégico No.7: Ordenamiento territorial

- Consolidar un modelo de ordenamiento territorial con visión de largo plazo, donde la prioridad sean las personas y la protección del medio ambiente.

G. ORGANIZACIÓN DE PROYECTOS SEGÚN ÁREA ESTRATEGICA

A continuación, se concretan según alcances y posibilidades institucionales, los aportes de las personas participantes en el proceso de levantamiento de información mediante cuestionarios, visitas comunales, talleres y reuniones virtuales. Se presentan en forma de proyectos para lo cual se diseñó una matriz para organizarlos por área estratégica, su objetivo, la unidad municipal responsable de su ejecución y los objetivos de desarrollo sostenible a los que están vinculados.

Las unidades municipales responsables deberán velar por la inclusión de recursos y actividades en cumplimiento de los proyectos descritos líneas abajo, de manera que se planifique su cumplimiento en no más de cinco años. Cuando exista más de un responsable por proyecto, entiéndase que la unidad municipal primera descrita es sobre la cual recae la responsabilidad de convocatoria a las demás unidades municipales.

Tabla 35. Matriz Proyectos del área estratégica: Desarrollo Económico Sostenible.

**MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUI
PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL 2022-2027**

MATRIZ DE PROYECTOS

Objetivo del área estratégica	#	Proyecto	Responsable	ODS
Brindar el apoyo a las iniciativas empresariales que se desarrollen en el cantón, ya sea directamente o a través de la gestión interinstitucional.	1	Liderar las acciones para brindar acompañamiento a los emprendedores (as) de Sarapiquí	Ofic. Asuntos sociales y económicos	1 y 8
	2	Capacitar a las pymes de Sarapiquí en el uso de plataformas de compras públicas para que le vendan al Estado.	Proveeduría	1 y 8
	3	Apoyar a las empresas que venden bienes y servicios en el cantón y tienen una patente municipal o en proceso de trámite (simplificación de trámites, seguimiento, apoyo, capacitación, información y comunicación).	Dirección Financiera	1 y 8
	4	Diagnóstico y seguimiento a las renunciaciones de patentes o actividades lucrativas inactivas.	Dirección Financiera y Ofic. Asuntos sociales y económicos	1 y 8
	5	Crear e Impulsar programa de acompañamiento dirigido especialmente a los vendedores ambulantes o informales del cantón de manera que les permita formalizar su negocio como emprendimiento.	Ofic. Asuntos sociales y económicos/ Dirección Financiera/ Asesoría Legal	1, 3, 8 y 10
	6	Promover la creación de una cámara de comercio en el cantón.	Ofic. Asuntos sociales y económicos	8

7	Procurar el fortalecimiento de la formación en un segundo idioma en la población del cantón.	Ofic. Asuntos sociales y económicos	4 y 8
8	Procurar el fortalecimiento de la formación en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en la población del cantón.	Ofic. Asuntos sociales y económicos	4 y 8
9	Contar con los servicios de un gestor turístico municipal.	Alcaldía	8
10	Incentivar, brindar acompañamiento y promover las iniciativas turísticas en el cantón.	Gestión Turística Municipal	1 y 8
11	Contar con una estrategia local de atracción de inversión para el turismo.	Gestión Turística Municipal	8
12	Gestionar el mejoramiento de la conectividad mediante el apoyo de MICITT, ICE, COOPELESCA u otros.	Alcaldía	10
13	Realizar las gestiones para atraer inversiones al cantón que potencien la generación de empleo.	Alcaldía	1, 8, 9
14	Simplificación de trámites a través de la optimización del sitio web de la Municipalidad de Sarapiquí.	Dirección Financiera/ Tecnologías de Información/ Unidad Gestión Urbana y Obras Comunes	8
15	Incentivar el emprendimiento entre las familias de las personas con discapacidad, brindando el acompañamiento con la articulación entre las instancias regionales.	Ofic. Asuntos sociales y económicos	1 y 8
16	Brindar apoyo en la organización de ferias para la comercialización de productos en los diferentes distritos	Ofic. Asuntos sociales y económicos	1 y 8
17	Promover estrategia local para preservar las abejas en Sarapiquí y generar oportunidades de emprendimiento según declaratoria del Concejo Municipal en Sesión Ordinaria 63-2021.	Alcaldía/ Ofic. Asuntos Sociales y Económicos/ Gestión Ambiental	1, 8, 13, 15

	18	Vincular esfuerzos con PROCOMER y CATUSA para promover Sarapiquí como destino de atracción de inversiones fílmicas según Ley 10071.	Alcaldía	8
	19	Impulsar inversiones en el cantón en el marco del proyecto del Tren Eléctrico Limonense de Carga (Telca) promovido por INCOFER y según declaratoria de interés cantonal del Concejo Municipal en Sesión Extraordinaria 007-2021.	Alcaldía	8

Tabla 36. Matriz Proyectos del área estratégica: Desarrollo Social Integral.

**MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUI
PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL 2022-2027
DESARROLLO SOCIAL INTEGRAL
MATRIZ DE PROYECTOS**

Objetivo del área estratégica	#	Proyecto	Responsable	ODS
Procurar las condiciones mínimas para que los habitantes del cantón de Sarapiquí tengan una mejor calidad de vida.	1	Brindar apoyo a poblaciones adulto mayor, personas con discapacidad, niñez y adolescencia.	Ofic. Asuntos sociales y económicos/ COMAD	3 y 10
	2	Promover, apoyar y aportar vigilancia a los derechos de las mujeres.	Ofic. Asuntos sociales y económicos	3, 5 y 10
	3	Continuar brindando los servicios de Centro de Cuido Infantil mediante el apoyo del IMAS, PANI y CENCINAI	Ofic. Asuntos sociales y económicos	1, 2, 3 y 5

	4	Apoyar en el buen funcionamiento de los centros diurnos de cuidado de la persona adulta mayor.	Ofic. Asuntos sociales y económicos	3 y 10
	5	Apoyar los programas formales de atención a personas con problemas de alcoholismo y drogadicción.	Ofic. Asuntos sociales y económicos	3 y 10
	6	Desarrollar gestiones de inclusión social y formación integral a la población migratoria, en coordinación con otras instituciones y organizaciones no gubernamentales.	Ofic. Asuntos sociales y económicos	3 y 10
	7	Continuar liderando los espacios de trabajo interinstitucional (Concejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional).	Alcaldía	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16 y 17
	8	Establecer esfuerzos interinstitucionales para mejorar la condición de seguridad ciudadana	Alcaldía	3 y 17
	9	Promover espacios de educación cultural en escuelas, colegios, casas de la cultura, asociaciones de desarrollo y otros.	Oficina de Gestión Cultural	4
	10	Organizar los actos de celebraciones y conmemoraciones culturalmente importantes para el cantón.	Oficina de Gestión Cultural	3
	11	Aportar recursos para continuar con los programas de educación musical mediante la alianza UNA-Municipalidad.	Oficina de Gestión Cultural	4, 10 y 17
	12	Apoyar a los grupos y organizaciones artísticos-culturales con arraigo en el cantón.	Oficina de Gestión Cultural	3
	13	Considerar la participación ciudadana mediante la organización de foros comunales.	Alcaldía/ Concejos de Distrito	10
	14	Contar con un inventario de actores culturales y calendario anual de actividades en el cantón.	Oficina de Gestión Cultural	3, 4, 8

Tabla 37. Matriz Proyectos del área estratégica: Gestión Ambiental.

MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUI
PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL 2022-2027
GESTION AMBIENTAL
MATRIZ DE PROYECTOS

Objetivo del área estratégica	#	Proyecto	Responsable	ODS
Implementar una estrategia institucional que procure la atención integral de las necesidades ambientales del cantón.	1	Implementar y evaluar en cada unidad de la municipalidad un Programa de Gestión Ambiental Institucional.	Gestión Ambiental	12 y 13
	2	Liderar el desarrollo de una estrategia de mitigación y adaptación al cambio climático donde participen organizaciones comunales e instituciones del cantón.	Gestión Ambiental	13 y 15
	3	Generar acciones para la protección de ríos, quebradas, nacientes y zonas de recarga acuífera, en alianza con las asadas y otras instituciones	Gestión Ambiental	3, 6, 14 y 15
	4	Apoyo a la gestión de las ASADAS para el aseguramiento del suministro de agua potable y educación ambiental en el cantón.	Gestión Ambiental	3, 6, 13, 14 y 15
	5	Actualizar el Plan de Atención de Emergencias cantonal	Comité Municipal de Emergencias	3 y 17
	6	Actualización y divulgación del Plan y Reglamento Municipal para la Gestión Integral de Residuos (PMGIRS).	Gestión Ambiental	3, 12,13 y 15

	7	Promover e incentivar en el cantón la economía circular a través del uso de los recursos y la gestión de los residuos a lo largo del ciclo de vida de los procesos, productos y servicios.	Ofic. Asuntos sociales y económicos/ Gestión Ambiental	11, 12,13 y 15
	8	Promover en la población la cultura del reciclaje en todo el cantón	Gestión Ambiental	12, 13, 14 y 15
	9	Implementar rutas de recolección de residuos valorizables fijas en distrito Puerto Viejo, La Virgen y Horquetas mediante convenio suscrito con Gestor Autorizado.	Gestión Ambiental	12, 13, 14 y 15
	10	Calendarizar campañas de educación ambiental y de recolección de residuos valorizables en distritos fronterizos: Llanuras del Gaspar y Cureña.	Gestión Ambiental	12, 13, 14 y 15

Tabla 38. Matriz Proyectos del área estratégica: Gestión Administrativa.

MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUI
PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL 2022-2027
GESTIÓN ADMINISTRATIVA
MATRIZ DE PROYECTOS

Objetivo del área estratégica	#	Proyecto	Responsable	ODS
Implementar un modelo de gestión más eficiente de la mano con un sano ambiente laboral que propicie la motivación de los funcionarios municipales	1	Estrategia de Información y Comunicación Municipal hacia las comunidades.	Alcaldía	No aplica
	2	Consolidar una estrategia integral de comunicación institucional con las comunidades y contribuyentes.	Alcaldía/Dirección Financiera/ Unidad Gestión Urbana y Obras Comunes	No aplica
	3	Mantener actualizados los servicios e información que se brindan mediante la página web de la municipalidad.	Tecnologías de Información	No aplica
	4	Apoyar al Comité Cantonal de la Persona Joven de Sarapiquí en el proceso para elaborar su Reglamento de Organización y Funcionamiento.	Asesoría Legal	No aplica

	5	Crear e implementar estrategia para mejorar el pendiente de cobro por parte de los contribuyentes.	Dirección Financiera	No aplica
	6	Contar con un plan de capacitación para funcionarios por unidad fundamentado en la Base filosófica de la Municipalidad y la normativa interna y externa atinente al puesto.	Asesoría Legal/ Recursos Humanos/ Encargado de la Unidad	No aplica
	7	Revisión y actualización de manuales y reglamentos internos.	Asesoría Legal/ Recursos Humanos	No aplica
	8	Implementar programa y sistema de evaluación e indicadores de desempeño a nivel municipal.	Recursos Humanos/ Asesoría Legal	No aplica
	9	Elaborar e implementar un Sistema de Valoración de Riesgos Institucional	Comisión de Control Interno	No aplica
	10	Implementación de las NICSP	Dirección Financiera	No aplica
	11	Actualización de tasas e impuesto municipales	Dirección Financiera	No aplica
	12	Automatización de procesos y servicios municipales	Tecnologías de Información	No aplica
	13	Desarrollo e implementación de una estrategia para el mejoramiento continuo de los procesos y servicios municipales.	Alcaldía/ Dirección Financiera/ Tecnologías de Información/ Gestión Ambiental/ Unidad Gestión Urbana y Obras Comunes/ UTGV	No aplica
	14	Atender recomendaciones de la Comisión de Control Interno en cuanto a la creación de las plazas necesarias para el buen funcionamiento de los servicios municipales.	Alcaldía	No aplica

	15	Seguimiento a las acciones del PEM 2022-2027	Alcaldía	No aplica
--	----	--	----------	-----------

Tabla 39. Matriz Proyectos del área estratégica: Desarrollo de Infraestructura.

MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUI
PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL 2022-2027
DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA
MATRIZ DE PROYECTOS

Objetivo del área estratégica	#	Proyecto	Responsable	ODS
Desarrollar proyectos de obra pública de la mano con las comunidades que garanticen una adecuada democratización de los recursos destinados para estas.	1	Adquisición de terreno y construcción de parque deportivo y recreativo en La Virgen.	Alcaldía/ Unidad Gestión Urbana y Obras Comunes	3 y 17
	2	Generar alianzas para contar con el terreno y construir parque deportivo y recreativo en distrito Horquetas	Alcaldía/ Unidad Gestión Urbana y Obras Comunes	3 y 17
	3	Adquisición de terrenos y creación de reglamentos para funcionamiento de nuevos cementerios en el distrito Puerto Viejo y Horquetas.	Alcaldía/ Asesoría Legal	3 y 10
	4	Diseño y construcción de Parque Central en cabecera del cantón.	Alcaldía/Comisión Técnica Parque PV	9
	5	Construcción de puentes en rutas cantonales que permitan generar rutas alternas a las rutas nacionales.	Unidad Técnica Gestión Vial	9
	6	Construcción de un mercado local para la comercialización agropecuaria y artesanal del cantón.	Alcaldía/Unidad Gestión Urbana y Obras Comunes	1, 8 y 9

	7	Construcción de infraestructura turística y cultural en Muelle Puerto Viejo.	Alcaldía/Unidad Gestión Urbana y Obras Comunes	8 y 11
	8	Brindar apoyo al Comité Cantonal de Deportes y Recreación considerando recursos para mantenimiento de infraestructura e instalaciones destinadas al deporte y la recreación.	Alcaldía/Unidad Gestión Urbana y Obras Comunes	3 y 17
	9	Adquisición de terreno para otorgar en donación a la CCSS para que se construya un área de salud Nivel II en el cantón.	Alcaldía	3
	10	Gestionar recursos económicos para el desarrollo de proyectos de infraestructura en el cantón.	Alcaldía/Unidad Gestión Urbana y Obras Comunes	1, 3, 4, 10 y 17

Tabla 40. Matriz Proyectos del área estratégica: Ordenamiento Territorial.

MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUI
PLAN ESTRATÉGICO MUNICIPAL 2022-2027
ORDENAMIENTO TERRITORIAL
MATRIZ DE PROYECTOS

Objetivo del área estratégica	#	Proyecto	Responsable	ODS
Consolidar un modelo de ordenamiento territorial con	1	Creación e implementación de un Plan Regulador.	Alcaldía/Comisión Plan Técnica Regulador	11
	2	Elaboración del Plan Vial Quinquenal 2023-2028	Unidad Técnica Gestión Vial/Junta Vial Cantonal	11

visión de largo plazo, donde la prioridad sean las personas y la protección del medio ambiente.	3	Considerar en el Plan Quinquenal rutas de acceso estratégico para comercialización de productos.	UTGV/ Junta Vial Cantonal/ Ofic. Asuntos sociales y económicos	8
	4	Implementación de un proyecto de seguridad vial para todo el cantón que considere la construcción de ciclovías y aceras.	Unidad Técnica Gestión Vial	11
	5	Democratización de la atención de la red vial a través de la participación ciudadana.	Unidad Técnica Gestión Vial	10
	6	Considerar en el Plan Quinquenal los aspectos de infraestructura vial y de accesibilidad para las personas con discapacidad y adultos mayores.	UTGV/ Ofic. Asuntos sociales y económicos/ COMAD	3 y 10

BIBLIOGRAFÍA

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL. (2019). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe. Objetivos, metas e indicadores mundiales*. <https://bit.ly/3iSoREM>
- Contraloría General de la República. (2019). *Índice de Gestión Municipal. Resultados del periodo 2018*. <https://bit.ly/3tjsREx>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica. (2011). *Censos 2011*. <https://bit.ly/3rxVU6i>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica. (2014). *Estimaciones y proyecciones de población distritales por sexo y grupos de edades*. <https://bit.ly/3LXEzLm>
- Municipalidad de Sarapiquí. (2012). *Reseña histórica*. <https://bit.ly/3LiqHLW>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). *Atlas de desarrollo humano cantonal*. <https://bit.ly/3uJu8pc>
- Universidad de Costa Rica. (2018). *Índice de competitividad cantonal*. <https://bit.ly/3HD8kiJ>
- Vega, A. (2014). *Caracterización Territorio Sarapiquí*. <https://bit.ly/3B7ebKR>